



Belastingdienst

DEFINITIEF CONCEPT

Ketenjaarplan Toeslagen 2021

Versie 1.0 - definitief

9 november 2020 –
akkoord van de
ketentafel Toeslagen

Colofon

Rapportnaam	Ketenjaarplan Toeslagen 2021
Versienummer	V1.0
Locatie	EDF (Q;) > VGPROW57 > TSL_UT_Productiebesturing > Ketenbureau > Ketenjaarplan > Ketenjaarplan 2021
Contactpersoon	 @belastingdienst.nl
Bijlage(n)	Keteninrichtingsplan Toeslagen (KIP 2020 Q1_v0.98) Risicoregister Toeslagen
Auteurs	Ketenbureau Toeslagen

Versiehistorie

Versie	Datum	Veranderingen	Auteur(s)
0.1	03-08-2020	-	[redacted] keten TSL
0.15	05-08-2020	Aanpassingen lay-out en tekst	[redacted] TSL
0.16	08-09-2020	Verwijzingen UHT, Vernieuwing en jaarplan toegevoegd Doelstellingen en KPI's	[redacted] TSL
0.2	10-09-2020	Inleiding op pag.5 + 6 herschreven Aangepast § 2.1.1 Omgedraaid § 2.2 en 2.3 § 2.3 UHT tekst geredigeerd Hoofdstuk 2 aangepast	[redacted] RM TSL
0.6	05-10-2020 06-10-2020	Aanvullingen verwerkt van [redacted] (Inleiding), [redacted] [redacted]	diverse
0.65	07-10-2020	Aangevuld (tekst inhoudelijk): § 2.3.1 Klantinteractie & -services § 2.3.4 Dienstverlening Particulieren / Balies + Particulieren Kennis- en Expertise-centrum Buitenland + Particulieren Inkomensheffingen	[redacted]
0.7	07-10-2020	Review verwerkt van [redacted] Correcties van [redacted] Opmerkingen [redacted] verwerkt § 3.2 consequent gebruik van KPI en KP (opm. [redacted])	[redacted]
0.8	12-10-2020 13-10-2020 14-10-2020 15-10-2020	Review verwerkt van: CAP, [redacted] [redacted] KI&S, [redacted] IV, [redacted] [redacted] progr. Vernieuwing Ketentafel TSL d.d. 12-10-2020 Directie TSL, [redacted] en Ketenregie TSL, [redacted] [redacted]	[redacted] NB nog niet alle opmerkingen vanuit de ketentafel zijn verwerkt (gebeurt in volgende versie)
0.85	15-10-2020 16-10-2020 19-10-2020 20-10-2020	Review/aanvullingen verwerkt: Ketentafel TSL d.d. 12-10-2020 UHT, [redacted] > § 2.1.1 processen UHT; § 2.4 De UHT; IV, [redacted] Particulieren K&E, [redacted] CAP, [redacted] Ketencontrol op § 4.2.1 en 4.2.2 § 2.3.7 CD Communicatie Inleiding van de ketenvoorzitter Toegevoegd bijlagen A en B § 4.2.3 Businessportfolio en architectuur	[redacted]
0.95	04-11-2020	Noot toegevoegd op pag. 19 bij CAP Inning, punt e. onder Vergroten toekenningszekerheid Kantoor TSL, [redacted] pag. 17 en 18, de punten onder Vergroten toekenningszekerheid en Menselijke Maat tekstueel aangepast Inkomensheffingen, [redacted] pag. 22 tekst in blauw kader aangepast	[redacted]

Inhoud

		pag.
-	Inleiding	5
1.	Ontwikkelingen	6
2.	Beschrijving van de keten Toeslagen	9
2.1	Producten: uitvoering van toeslagregelingen	9
2.1.1	<i>Processen</i>	10
2.2	Strategische doelen van de keten Toeslagen / programma Vernieuwing Dienstverlening	10
2.3	Bijdragen ketenpartners	11
2.3.1	<i>Klantinteractie & -services (KI&S)</i>	14
2.3.2	<i>Directie Toeslagen / Kantoor Toeslagen</i>	16
2.3.3	<i>Centrale Administratieve Processen (CAP)</i>	18
2.3.4	<i>Keten Inning en Betalingsverkeer</i>	19
2.3.5	<i>Particulieren</i>	20
2.3.6	<i>Informatie Voorziening (IV)</i>	22
2.3.7	<i>CD Communicatie (CDC)</i>	24
2.3.8	<i>SSO Centrum voor Facilitaire Dienstverlening (CFD)</i>	25
2.4	Uitvoeringsorganisatie Herstel Toeslagen	25
2.5	Ketenbureau Toeslagen	26
2.5.1	<i>Rol en invulling ketenbureau</i>	26
2.5.2	<i>Huidige bezetting ketenbureau</i>	27
2.5.3	<i>Toekomstige personele ontwikkelingen ketenbureau</i>	27
3.	Ketendoelen en -prestaties	28
3.1	Ketendoelen en bijdrage concerndoelstellingen	28
3.2	Prestatie Indicatoren (PI's)	28
3.3	Deelprestaties per ketenpartner	31
3.3.1	<i>Klantinteractie & -services (KI&S)</i>	31
3.3.2	<i>Directie Toeslagen / Kantoor Toeslagen</i>	32
3.3.3	<i>Centrale Administratieve Processen (CAP)</i>	33
3.4	Beheersdoelen van de keten Toeslagen	34
4.	Ketenrisico's en risicobeheersing	35
4.1	Risicomanagement	35
4.2	Afhankelijkheden van andere dienstonderdelen	35
4.2.1	<i>Interne beheersing</i>	35
4.2.2	<i>AO/IC en VIC</i>	35
4.2.3	<i>Businessportfolio en architectuur</i>	36
4.2.4	<i>Aandachtspunten ARK en ADR</i>	37
-	Bijlagen – overzicht A t/m D	38
<i>Bijlage A</i>	<i>Kaders Portfoliomanagement en Architectuur</i>	39
<i>Bijlage B</i>	<i>Concrete, burgergerichte doelstellingen, zoals geformuleerd in het Jaarplan Belastingdienst 2021</i>	41

Inleiding

De keten Toeslagen is aan grote veranderingen onderhevig.

Als gevolg van de kinderopvangtoeslag-affaire:

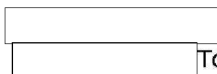
- wordt gewerkt aan een bevredigende oplossing voor alle getroffen ouders,
- worden alternatieven gezocht voor het toeslagenstelsel als zodanig,
- wordt de huidige dienstverlening aan toeslaggerechtigden grondig herzien, en
- wordt de uitvoering van toeslagen in een apart Directoraat-Generaal ondergebracht.

Al deze ontwikkelingen vragen tegelijkertijd de aandacht van de verschillende ketenpartners. Daarmee stelt het afgelopen jaar, maar zeker ook het komend jaar, de volledige keten voor grote uitdagingen.

De huidige COVID-19-pandemie zorgt daarbovenop voor wijzigende omstandigheden voor vele burgers, die daarmee hun recht op toeslagen zien wijzigen of nieuw binnen de doelgroep gaan vallen. Als belangrijk instrument voor inkomensondersteuning is onze dienstverlening juist in deze tijd cruciaal.

Dit ketenjaarplan beschrijft de huidige kijk op al deze ontwikkelingen en de voorgenomen activiteiten van de verschillende ketenpartners daarbinnen. Daarbij beseffen we dat de ontwikkelingen snel gaan en er ongetwijfeld bijgestuurd zal moeten worden op basis van voortschrijdend inzicht.

Voor al de gezamenlijk gevoelde overtuiging en wilskracht om vanuit lessen uit het verleden de schade waar mogelijk te herstellen en om te buigen naar structurele verbeteringen voor de toekomst, zullen ons helpen om in samenwerking richting te geven aan alle nieuwe opgaven die we komend jaar gaan tegenkomen.

 Toeslagen

>><<

1. Ontwikkelingen

TOESLAGEN IN DE MAATSCHAPPIJ

In het toeslagenstelsel gaat jaarlijks bijna € 13 miljard om. Het bereik van het stelsel is in de loop der jaren toegenomen tot 7,5 miljoen toeslagen voor ruim 5 miljoen huishoudens. Deze toeslagen vormen een directe inkomensondersteuning voor huishoudens met betrekking tot kosten voor vitale voorzieningen zoals zorg, wonen en de opvang van kinderen.

De wettelijke taak van Toeslagen is om toeslagen juist, tijdig en rechtmatig toe te kennen en uit te betalen.

Hierbij zijn rechtmatigheid, klantgerichtheid en efficiëntie lange tijd de leidende principes geweest. De ontwikkelingen van de afgelopen jaren en de huidige maatschappelijke context van Toeslagen hebben evenwel duidelijk gemaakt dat de uitvoering ook een grote mate van *zorgvuldigheid* en *actualiteit* vergt, plus een *gerichtheid op de mensen die van toeslagen afhankelijk zijn*.

Belangrijke aspecten in de uitvoering zijn:

- het zo accuraat mogelijk berekenen en toekennen van voorschotten,
- het snel en correct verwerken van doorgegeven mutaties,
- het zo snel mogelijk uitsluitel geven met het definitief beschikken.

Doordat het toeslagenstelsel uitgaat van schattingen van de inkomensituatie en de actuele gezinssituatie van burgers – in combinatie met complexe grondslagen – kunnen terugvorderingen en nabetalingen ontstaan. Zo zijn er bij definitieve toekenning jaarlijks 2,3 miljoen terugvorderingsbeschikkingen en 1,5 miljoen nabetalingen.

Een deel van deze terugvorderingen leidt tot stapeling van verplichtingen en uiteindelijk tot problematische schulden. Jaarlijks worden circa 300.000 zogeheten dwanginvorderingen opgelegd, wat betekent dat er beslag kan worden gelegd op het inkomen van een burger.

Een belangrijk aandachtspunt is dat de uitvoering van het toeslagenstelsel zich moet aanpassen aan het denk- en doenvermogen van de burger, en niet andersom. Om de aansluiting te verbeteren wordt voorgesteld om:

- ervoor te zorgen dat toeslaggerechtigden snel weten waar zij aan toe zijn en tijdig krijgen waar zij recht op hebben,
- ernaar te streven dat mogelijke terug- en nabetalingen bij de definitieve vaststelling zo klein mogelijk zijn (rechtmatigheid),
- toeslaggerechtigden actief te benaderen bij (dreigende) problemen.

Gedurende het jaar doen zich regelmatig wijzigingen in de persoonlijke situatie van burgers voor, die leiden tot een wijziging in de individuele gegevens die voor een huishouden het recht op toeslag bepalen.

Bijvoorbeeld een hoger of lager inkomen, of een verhuizing.

Hoewel burgers deze wijzigingen zelf tijdig moeten doorgeven, dient de toeslagenorganisatie realistisch te zijn in wat zij wel en niet aan zelfredzaamheid van burgers kan verwachten. Zeker als wijzigingen het gevolg zijn van ingrijpende levensgebeurtenissen als echtscheiding, ontslag of het krijgen van een kind.

De samenleving verwacht een uitvoeringsorganisatie die niet alleen feilloos massale uitbetalingen borgt, maar die ook rekening houdt met persoonlijke feiten en omstandigheden van burgers en daarnaar kan handelen.

MISSIE, VISIE, STRATEGIE

Het is belangrijk dat missie, visie en strategie aansluiten op de verwachtingen die burgers terecht hebben. Daarnaast leeft in de samenleving een breed gedragen opvatting dat het huidige toeslagenstelsel grondig moet veranderen. Ook de problematiek rondom de toeslagenaffaire vindt deels haar oorsprong in de kern van het huidige stelsel van toeslagen. Daarom worden er momenteel verkenningen gedaan en scenario's gemaakt om tot een fundamenteel nieuw toeslagenstelsel te komen.

Bij een eventuele herziening van het toeslagenstelsel dient rekening te worden gehouden met het vermogen van burgers om regelingen te begrijpen en te beseffen wat ze zelf moeten doen. Daar waar van burgers initiatieven en handelingen worden verwacht om hun rechten en plichten uit te oefenen, zal de toeslagenorganisatie al in de ontwerpfase haar uitvoeringservaring én haar kennis van het effect op burgers inbrengen richting de bepalende beleidsministeries.

Het is bekend dat een stelselwijziging jaren in beslag neemt. De toeslagenorganisatie zal zich – naast ondersteuning op de herziening van het stelsel – ook richten op verbeteringen die in het *huidige* systeem aangebracht kunnen worden. De focus ligt daarbij op:

- herstellen van vertrouwen,
- herstellen en compenseren van gemaakte fouten in het verleden,
- borgen van de continuïteit van betalingen,
- beter toesnijden van de dienstverlening op verschillende groepen toeslaggerechtigden.

Daarnaast komt de focus te liggen op het optimaliseren van de samenwerking met externe ketenpartners en op de intensivering en kwalitatieve verbetering van gegevensleveringen.

BESTUURLIJKE ONTWIKKELINGEN

De bovengeschetste ontwikkelingen en ambities hebben geleid tot een aantal bestuurlijke ingrepen die relevant zijn voor de keten Toeslagen.

1. Vanaf 1 januari 2021 zal Toeslagen bestuurlijk zijn **ontvlochten** van de Belastingdienst. Vanaf dat moment is de organisatie een separaat directoraat-generaal (DG) onder het ministerie van Financiën. Het DG Toeslagen wordt verantwoordelijk voor de uitvoering van, en het toezicht op de naleving van de toeslagen-regelgeving. Dit gebeurt in opdracht van de ministeries van Financiën, Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW), Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) en Binnenlandse Zaken.

Het programma Ontvlechting werkt op dit moment aan de inrichting van het DG Toeslagen. Toeslagen is vanaf de start in 2005 nauw verweven met de processen van de Belastingdienst. Afgesproken is dat de Belastingdienst deze processen ook na 1 januari 2021 blijft ondersteunen *totdat* er nieuwe afspraken zijn gemaakt. De inventarisatie van deze werkzaamheden en processen, gecoördineerd door het ketenbureau Toeslagen, is gestart. De uitkomsten hiervan worden verwoord in 'as is'-samenwerkingsovereenkomsten die in eerste instantie zijn bedoeld voor het overgangsjaar 2021. De deadline hiervoor is 1 december 2020.

2. Het beoogde herstel binnen de kinderopvangtoeslag (KOT) is in 2020 belegd bij de **tijdelijke directie Uitvoering Herstel Toeslagen** (UHT) die naast de directie Toeslagen opereert.

De UHT is in die zin een ketenpartner in de keten Toeslagen, die deels gebruikmaakt van voorzieningen van de keten Toeslagen en deels van (herstel)specifieke voorzieningen. De herstelorganisatie sluit dus aan op de architectuur van de keten Toeslagen, tenzij expliciet duidelijk is dat dit niet profijtelijk of noodzakelijk is.

Het doel van de UHT is om de (minimaal) 18.600 compensatie- of herstelgerechtigde toeslagendossiers op een correcte manier af te handelen en alle dossiers in de loop van 2022 afgerond te hebben.

3. Om de dienstverlening van Toeslagen op een niveau te brengen dat voldoet aan de maatschappelijke verwachting, heeft het **programma Vernieuwing Dienstverlening Toeslagen** in 2020 separaat budget toegewezen gekregen.
Het programma Vernieuwing kent drie strategische opgaven:
 - 1) verhogen van de toekenningszekerheid,
 - 2) hanteren van de menselijke maat in de uitvoering – waar nodig en mogelijk,
 - 3) adequate handhaving van de wet.

Het programma richt zich op een horizon van 2023 voor het realiseren van de gewenste vernieuwing in de dienstverlening Toeslagen. De meerjarenbegroting van het programma loopt tot en met 2025.

Genoemde strategische opgaven zijn leidende ketendoelen en vormen zodoende de basis voor het Ketenjaarplan 2021.

KETENBESTURING

De hierboven genoemde maatschappelijke en bestuurlijke ontwikkelingen stellen hoge eisen aan de besturing van de keten Toeslagen.

De keten Toeslagen is nu ingericht zoals alle ketens binnen de Belastingdienst. Ten gevolge van de bestuurlijke ontvlechting zal dit veranderen. Voor het nieuwe DG Toeslagen wordt momenteel onderzocht hoe de besturing van de keten, inclusief de samenwerking met interne en externe ketenpartners, vanaf 2021 vorm dient te krijgen.

In de huidige situatie is de strategische samenwerking georganiseerd in het **ketenbestuur** dat wordt ondersteund door het **ketenbureau** Toeslagen.

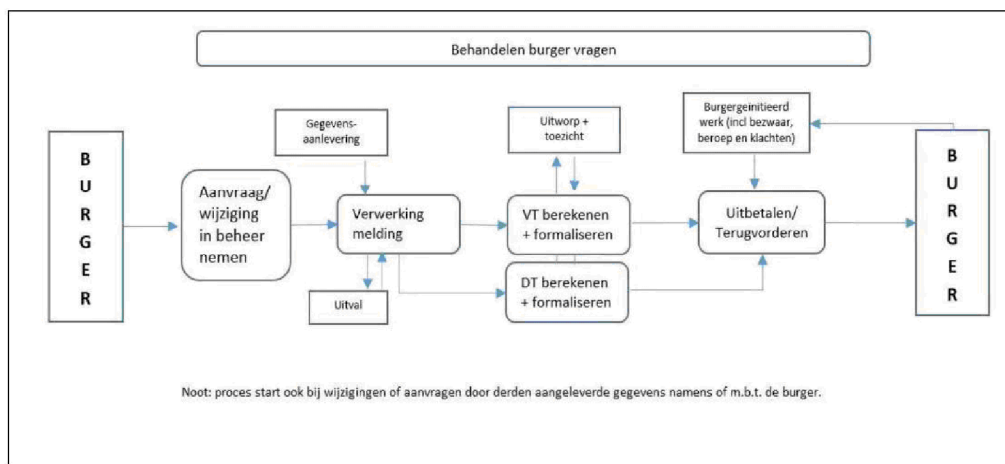
De tactische en operationele samenwerking met de ketenpartners binnen de Belastingdienst is belegd in de **ketentafel** Toeslagen. Daar worden afspraken gemaakt over de te leveren prestaties, gericht op het realiseren van de ketendoelstellingen. Aan de ketentafel wordt tevens de voortgang besproken en zo nodig bijgestuurd, onder regie van de ketenmanager. De belangrijkste afspraken, gekoppeld aan de ketendoelstellingen per ketenpartner, zijn vastgelegd in het voorliggende ketenjaarplan dat is geaccordeerd door de ketenvoorzitter.

Bij de planning en beoordeling van de consistentie van veranderingen hebben het **ketenportfoliomanagement** en de **architectuurfunctie** in de keten een belangrijke adviserende, faciliterende en toetsende rol. In bijlage A (pagina 39) van dit ketenjaarplan zijn de relevante architectuur- en portfolio-ontwikkelingen voor 2021 opgenomen.

>>◇<<

2. Beschrijving van de keten Toeslagen

De verantwoordelijkheid van de keten Toeslagen omvat het volledige toeslagenbedrijfsproces dat begint bij de aanvraag of een wijziging van een toeslag en eindigt nadat de definitief toegekende beschikking is afgehandeld en definitieve uitbetaling dan wel terugvordering heeft plaatsgevonden. Schematisch ziet dit 'van-klant-tot-klant-proces' er als volgt uit:



Binnen het veelomvattende toeslagenbedrijfsproces is de keten op dit moment niet alleen verantwoordelijk voor de **governance** (i.e. besturen en toezicht houden met het oog op de toekomstige positie van de organisatie), maar ook voor **changing the business** en **reporting on the business**. De ketenpartners hebben een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor **running the business**, maar blijven individueel verantwoordelijk voor hun eigen zelfstandige deel in de uitvoering.

Hierbij wordt aangetekend dat de definitie en de positionering van de keten Toeslagen momenteel onderhavig zijn aan discussies rondom de bestuurlijke ontvlechting.

2.1 Producten: uitvoering van toeslagregelingen

De keten Toeslagen is verantwoordelijk voor de uitvoering van vier toeslagregelingen: huurtoeslag, zorgtoeslag, kinderopvangtoeslag en kindgebonden budget. De huur- en zorgtoeslag en het kindgebonden budget zijn bedoeld als inkomensondersteuning. De kinderopvangtoeslag is bedoeld ter stimulering van de arbeidsparticipatie.

De kerntaak van de keten Toeslagen is de uitvoering van genoemde vier regelingen op basis van de Algemene wet inkomensafhankelijke regelingen (Awir) en andere van toepassing zijnde wet- en regelgeving. Dit in opdracht van:

1. DGFZ (Directoraat-Generaal Fiscale Zaken),
2. Ministerie van SZW ten aanzien van kinderopvangtoeslag en kindgebonden budget,
3. Ministerie van BZK ten aanzien van de huurtoeslag,
4. Ministerie van VWS ten aanzien van de zorgtoeslag.

2.1.1

Processen

In het weergegeven processchema is de uitvoering van het toeslagenproces op hoofdlijnen weergegeven, opgebouwd uit de volgende deelprocessen:

- In behandeling nemen van aanvragen en wijzigingen van burgers;
- Aanleveren gegevens, noodzakelijk om een aanvraag of wijziging te kunnen verwerken;
- Verwerken meldingen en het verwerken en oplossen van de uitval van de automatische verwerking
- Berekenen van de voorlopige toekenning (VT) en het formaliseren hiervan. Hieronder valt ook het proactief toepassen van dienstverlening, persoonlijke begeleiding, attenderen etc., het verwerken van uitworp, het toezicht op dit deelproces en het Massaal Automatisch Continueren (MAC) van toeslagen.
- Berekenen van de definitieve toekenning (DT) en het formaliseren hiervan. Hieronder valt ook het verwerken van uitworp en het toezicht op dit deelproces.
- Uitbetalen van de toegekende toeslag, of het mogelijk terugvorderen indien de definitieve toekenning lager is dan de voorlopige toekenning.
- Afhandelen burgergeïnitieerd werk zoals het verwerken van klachten, bezwaarschriften en beroepszaken.
- Behandelen van vragen van burgers.

Aanvullend op het generieke procesmodel van de keten Toeslagen voert de Uitvoeringsorganisatie Herstel Toeslagen (UHT) de volgende tijdelijke deelprocessen uit:

- Herstel en compensatie van ouders van wie de kinderopvangtoeslag (KOT) ten onrechte is stopgezet.

2.2

Strategische doelen van de keten Toeslagen

De keten Toeslagen heeft bij de vaststelling van de ketendoelen als uitgangspunt expliciet gekozen voor de drie strategische opgaven die het **programma Vernieuwing Dienstverlening Toeslagen** heeft geformuleerd:

Toekenningszekerheid: meer zekerheid over het voorschot

- Subdoel 1 = het aantal en de gemiddelde hoogte van nabetalingen en terugvorderingen verder reduceren.
- Subdoel 2 = het aantal bezwaren en beroepszaken reduceren.
- Subdoel 3 = de begrijpelijkheid van toeslagen en het toeslagenproces voor burgers vergroten.

Menselijke maat

- Subdoel 1 = het verhogen van de kwaliteit van de dienstverlening, waar mogelijk per doelgroep.
- Subdoel 2 = het verhogen van de klanttevredenheid¹.
- Subdoel 3 = versterken rechtsbescherming en beginselen van behoorlijk bestuur: elke burger krijgt waar hij/zij recht op heeft.

Adequate handhaving

- Subdoel 1 = het vergroten van het draagvlak voor het instrument toeslagen.

1. Aandachtspunt vanuit KI&S: wat zijn de definities van 'klanttevredenheid' en 'kwaliteit'? Klanttevredenheid of klantgerichtheid? Wat is de huidige situatie en wat is de ambitie? Hoeveel mag die ambitie kosten?

- Subdoel 2 = het verlagen van het aantal nabetalingen en terugvorderingen als gevolg van nieuw inzichten die leiden tot andere toekenningen.
- Subdoel 3 = het verlagen van het aantal strafrechtelijke trajecten (*nader te bepalen*).

De keten Toeslagen wil de vernieuwing stapsgewijs oppakken en invullen langs de lijnen van de genoemde drie strategische opgaven.

In het Jaarplan 2021 van de Belastingdienst zijn concrete burger-gerichte doelstellingen geformuleerd waar de DG Toeslagen zich aan heeft gecommitteerd. Deze doelstellingen, die bijdragen van verschillende ketenpartners vragen, zijn opgenomen in bijlage B (pagina 41).

Voor alle relevante ketenpartners wordt per ketendoel benoemd a) wat er van hen wordt gevraagd en b) wat de consequenties daarvan zijn.

Dit begint met een **kwalitatieve** beschrijving van de subdoelen die – voortrollend gedurende het jaar 2021, als de diverse projecten vanuit de vernieuwingsopgave concreter worden – steeds SMART'er geformuleerd zullen worden, wat uiteindelijk zal leiden tot een **kwantitatieve** formulering van de afgesproken resultaten.

2.3

Bijdragen ketenpartners

De keten Toeslagen werkt vanuit gezamenlijke ketendoelen en -ambities voor zowel de reguliere dienstverlening, het herstel (UHT) en de vernieuwingsopgave. Dit houdt in dat het bereiken van deze doelen en ambities een **gezamenlijke inspanning** is van meerdere **interne en externe ketenpartners**. Al deze bijdragen, inclusief de inzet en betrokkenheid van alle betrokken medewerkers, bepalen in hoge mate het succes van de keten.

Belangrijke ketenpartners binnen de Belastingdienst zijn:

- **Klantinteractie & -services (KI&S)** > verantwoordelijk voor het effectief en klantgericht oplossen van eerstelijns klant(aan)vragen via de BelastingTelefoon met betrekking tot toeslagregelingen. Daarnaast verantwoordelijk voor optimale inzet van de website, social media en portals; meten en analyseren gebruik van de website; creëren content voor website, portals, formulieren, (digitale) berichten en brieven; kanaalregie; klantsignaal-management; webcare, webtools en interactiedesign, etc.
- **Kantoor Toeslagen** > verantwoordelijk voor alle kantoorgerelateerde (handmatige) werkzaamheden op het gebied van toezicht, burger-geïnitieerde werkzaamheden en het oplossen van tweedelijns burgervragen.
- **Centraal Administratieve Processen** > verantwoordelijk voor:
 - het inwinnen, in beheer nemen en beschikbaar stellen van gegevens. Zorgt ervoor dat onderkende klantgroepen op de afgesproken tijd kunnen beschikken over kwalitatief hoogwaardige gegevens (**cluster Gegevens**);
 - de coördinatie en uitvoering van het massale proces, het beheer van systemen, de uitvoeringen van semi-massale processen zoals uitvalbehandeling, classificeren en behandelen van verzoeken en bezwaren en de voorbereiding en ondersteuning van toezicht-werkzaamheden (**cluster Heffing**);
 - het uitvoeren van de massale inning voor de gehele Belastingdienst, (bijzondere) invordering voor o.a. toeslag-

gerechtigden, het betalingsverkeer en de uitvalbehandeling van de (massale) inning. Kernactiviteiten zijn massale transactieprocessen, dienstverlenende processen, administratieve werkzaamheden en toezicht (**cluster Inning**).

- **Keten Inning & Betalingsverkeer** > de keten I&B is een procesketen, waarin al langer met elkaar wordt samengewerkt. CAP voert de (semi-) massale processen uit voor GO, MKB, Particulieren en Toeslagen. Het Landelijk Incassocentrum (LIC) van CAP voert de invordering voor Particulieren, Toeslagen en MKB-kleinbedrijf uit. Particulieren (Kantoor Buitenland) verzorgt de invordering bij belastingschuldigen met een buitenlands woonadres. I&B is het proces dat tot de meeste klantvragen leidt; KI&S 'behandelt' diverse werkstromen voor Inning, vooral op het gebied van betalingsregelingen. Afstemming tussen de heffingsprocessen en I&B is essentieel voor de goede beheersing van werkstromen (denk aan forecasting).
- **Particulieren** > verantwoordelijk voor:
 - de balies waar burgers terechtkunnen voor ondersteuning en/of met vragen ten aanzien van de verschillende toeslageregelingen (**Dienstverlening Balies**);
 - dwanginvorderingen van toeslagen buiten Nederland en het vaststellen van inkomen voor toeslagen van buitenlandse toeslaggerechtigden (**Kennis- en expertisecentrum Buitenland**);
 - het vaststellen van het belastbare inkomen als grondslag voor de definitieve toekenning van toeslagen (**Inkomensheffing**).
- **Informatievoorziening (IV)** > verantwoordelijk voor de ontwikkeling en het beheer van de IV-voorzieningen voor de bedrijfsprocessen van de ketenpartners. Dit betreft onder andere het applicatielandschap en het platform dat als basis dient voor het automatisch aanvragen, verwerken en uitbetalen van toeslagen. Maar ook het BelTel-platform waar KI&S gebruik van maakt, de laptops van medewerkers, etc.
- **Keten IT voor IV** > deze keten is te zien als een interne waardeketen binnen de IV-organisatie met alle activiteiten voor het ontwikkelen en exploiteren van IT-middelen die IV zelf nodig heeft. IT voor IV zorgt voor integrale sturing op de introductie van nieuwe technologie en de doorontwikkeling van IT-middelen over de IV-bedrijfsonderdelen heen.
- **Keten Gegevens** > zorgt ervoor dat alle organisatieonderdelen een bijdrage leveren aan de uitvoering van het beleid op integraal datamanagement. Daarnaast stuurt de keten Gegevens op vernieuwing, door de visie op gegevens te implementeren zoals beschreven in de domeinarchitectuur en het (IV-)portfolio. Uiteindelijke doel is het vergroten van de wendbaarheid van het IV-landschap en het verlagen van de onderhoudsinspanning en technische schuld.
- **Keten Inkomensheffingen** > verantwoordelijk voor de producten en diensten die nodig zijn voor de inkomensheffing: de (voorlopige en definitieve) aanslag, de communicatie hierover en de systemen die het indienen van een aanslag ondersteunen. De keten IH levert daarnaast bestuurlijke informatie op basis waarvan a) de betreffende processen gestuurd en beheerst worden en b) verantwoording kan worden afgelegd over de behaalde resultaten.

- **Keten Interactie** > nieuwe keten (begin 2020 gestart vanuit KI&S) die als ambitie heeft de interactie met burgers, bedrijven en intermediairs naar een hoger plan te tillen.
- **Corporate Dienst (CD) Communicatie** > draagt bij aan een goede interne en externe communicatie richting burgers, stakeholders en medewerkers
- **CD Vaktechniek**
- **CD Datafundamenten en Analytics (DF&A)**
- **Shared Service Organisatie (SSO) Centrum voor Facilitaire Dienstverlening (CFD)**
- **SSO Organisatie en Personeel (O&P)**

Externe partners van de keten

Daarnaast werkt de keten Toeslagen nauw samen met diverse externe partijen waaronder Vektis (business intelligence centrum voor de zorg), het Centraal Administratie Kantoor (CAK), de Sociale Verzekeringsbank (SVB), kinderopvangorganisaties, verhuurders en gemeenten. Deze partijen leveren een belangrijke bijdrage aan het juist en rechtmatig kunnen vaststellen van toeslagen.

2.3.1 Klantinteractie & -services (KI&S)

KI&S heeft de ambitie de **bereikbaarheid van de BelastingTelefoon** op orde te brengen. Dit gebeurt door het voorkomen van herhaalverkeer, het verlagen van de afhandeltijd van telefoontjes en het omlaag brengen van het ziekteverzuim. KI&S is hiervoor onder meer bezig met het werven van extra medewerkers. Daarnaast vergt het een inspanning van Kantoor Toeslagen, zoals het aantal fouten in behandelingen reduceren en correcte brieven versturen.

Belangrijke voorwaarde is evenwel dat de maandelijkse betaaldag van toeslagen verdwijnt of anderszins wordt georganiseerd. Op de 20e van de maand gaat de BelTel zó hard onder water, dat het vrijwel onmogelijk is dit te compenseren. In dat licht zouden de betaaldagen uit de bereikbaarheidscijfers gehaald moeten worden. Bovendien moet Toeslagen dan ook een inspanning plegen: geen fouten maken, goede brieven sturen etc.

Verder gaat KI&S vanaf eind 2020 **kwaliteitsmonitoring** uitrollen, wat zal helpen om de kwaliteit van gesprekken structureel te verbeteren. Bovendien zal dit continu inzicht bieden in de kwaliteit van de gegeven antwoorden, wat een zogeheten verbeterloop mogelijk maakt.

De BelTel fungeert feitelijk als een opleidingsvijver: medewerkers stromen door naar andere afdelingen binnen de Belastingdienst. Om van deze nood een deugd te maken, dient de Belastingdienst te gaan excelleren in (versneld) opleiden en digitalisering om de kwaliteit van dienstverlening te verhogen. Op dit terrein is KI&S evenwel afhankelijk van de SSO's O&P en CFD.

KI&S heeft in het kader van **menselijke maat** de volgende uitdaging benoemd: in 2021 zal nagedacht moeten worden over **het mandaat van medewerkers op het niveau van het in relatie staan tot de klant**.

Bij de BelTel zijn activiteiten nu strak gereguleerd, waardoor medewerkers feitelijk weinig speelruimte hebben om zaken op te lossen.

Voorbeeld: in het geval van een onterechte incasso kan een medewerker niet eigenstandig beslissen om incassokosten te schrappen.

Voorbeeld: als er iets fout gaat zou een medewerker op eigen initiatief een kaartje of bloemetje kunnen sturen. Dat geeft medewerkers voldoening. En: medewerkers-tevredenheid leidt tot klanttevredenheid.

Hoe minder stations een klant hoeft te passeren (= hoe meer mandaat een medewerker heeft), hoe beter. Dit leidt tot hogere aantallen *first time fix* en voorkomt 'paarse krokodillen'.

Beter worden in zoekvoorspelbaarheid, klantbediening e.d.

Een toekomstige ambitie van KI&S is het werken met een omgeving waarbinnen spraakherkenning (op trefwoorden) wordt toegepast om op detailniveau te weten waar gesprekken over gaan. Op basis daarvan kunnen medewerkers worden geleid naar mogelijke antwoorden en de juiste (wets)artikelen. Dat maakt het werk voor de BelTel-medewerkers aangenamer én het resulteert in analyses.

'Call-reductie' is daarbij geen doel op zich; dit zou moeten voortkomen uit minder fouten, betere informatieverstrekking en betere voorspelbaarheid van hetgeen medewerkers doen. **Het is relevant om te weten waar gesprekken over gaan en of deze de burger verder helpen.**

Zeker 50% van het belverkeer voor Toeslagen gaat over inning en betaling. Daarom is het wenselijk dat er nog dit jaar stappen worden gezet in een compleet **vorderingenoverzicht op klantniveau**, wat inzicht geeft in posten die nog openstaan of uitbetaald moeten worden. Om dit te realiseren is niet alleen IV-capaciteit nodig, maar moeten bijvoorbeeld ook de datakwaliteit en -actualiteit op orde zijn.

Aandachtspunten:

- **Klanttevredenheid.** Deze wordt nu alleen gemeten op het kanaal. KI&S heeft geen inzicht in de tevredenheid over een specifieke transactie voor, of een gevoerd gesprek over toeslagen. In 2020 is KI&S gestart met een onderzoek op welke manier het mogelijk is, binnen de huidige inrichting, indicatief aan te geven welke verklaringen er zijn voor (on)tevredenheid over toeslagspecifieke onderdelen van de kanalen. Een andere wens van KI&S is dat er **betere data-analyses** komen, niet alleen op basis van *artificial intelligence* (AI) maar ook van *human intelligence* (perspectief van de burger).
- **"Weg met de FroBo!"** Per jaar worden circa 1 miljoen FroBo's gemaakt; 10% van alle gesprekken van de BelTel leidt tot een FroBo. Voor Toeslagen specifiek geldt dat circa 5% van de gesprekken een werkopdracht wordt; Kantoor Toeslagen kent de FroBo nagenoeg niet meer. De ambitie is om het totaal aantal FroBo's (Belastingdienstbreed) te verminderen met 80%. Dit zal niet in één jaar lukken, maar in het eerste jaar moet wel de grootste slag worden gemaakt. Binnen Kantoor Toeslagen loopt o.a. de pilot direct doorverbinden, waarbij burgers worden doorverbonden met een medewerker van Vraag. Uiteindelijk zal dit leiden tot een vermindering van het aantal werkopdrachten. Daarnaast is het voorkomen/verminderen van werkopdrachten continue onder de aandacht van het POBT (samenwerking tussen BelTel en Kantoor Toeslagen).
- **Meer vooruit kijken** en durven dromen. Als je de klant optimaal wilt helpen (i.e. snel en maar wens), dan moet je niet bang zijn voor de techniek die dit kan ondersteunen (hulpmiddelen als *artificial intelligence*). Dit zullen alle ketens gezamenlijk moeten gaan trekken. KI&S kijkt bij voorkeur naar de relatie opdrachtgever-opdrachtnemer: binnen een partnership moet je ervoor zorgen dat de gehele keten zo goed mogelijk wordt bediend. Daar zijn heldere afspraken voor nodig: wanneer is Toeslagen als opdrachtgever tevreden? Wanneer doet KI&S het goed?

Samenvattend pakt KI&S in 2021 diverse initiatieven op, die vooral zijn gericht op het verbeteren van de menselijke maat.

Menselijke maat

- Opzetten van een kwaliteitsmonitor op klantinteractie voor het monitoren van de bereikbaarheid van / de klanttevredenheid over de telefonische ingang. Noot: dit is iets anders dan Quality Management.
- Het inzichtelijk maken van de aanleiding voor contactmomenten; op basis hiervan kan KI&S activiteiten ontwikkelen om de dienstverlening te verbeteren.
- Proactief vragen van burgers voorkomen door het verbeteren van de informatievoorziening op de website, in het klantportaal en via brieven.
- Stapsgewijs vergroten van het mandaat van eerstelijns medewerkers van de BelastingTelefoon om meer klantvragen direct op te kunnen lossen. Belangrijke randvoorwaarde hierbij is een nauwe samenwerking tussen KI&S en Kantoor Toeslagen.

- e. Het ontwikkelen van een ondersteunend systeem² voor de medewerkers van Klantinteractie, zodat gericht en sneller informatie aan burgers en aan de medewerkers van de telefonische ingang wordt geboden. Tegelijkertijd ook de klant vragen om feedback: waar kunnen we verbeteren? hoe kunnen we voorkomen dat klantcontact noodzakelijk is?
- f. Verbeteren en monitoren van de bereikbaarheid van, en de informatie binnen het klantportaal, waarbij burgerspecifieke informatie over invorderingen beschikbaar komt.
- g. Meer ruimte voor in- en outbound klantcontact door de BelTel, mede als gevolg van de ambitie om toeslaggerechtigden eerder en vaker te attenderen op mogelijke afwijkingen; dit maakt ook deel uit van de ambitie om burgers (meer) persoonlijke begeleiding te bieden. KI&S is bezig met een inventarisatie om te bekijken waar dit ingezet zou kunnen worden.
- h. Het herzien van burgercommunicatie – in samenspraak met betrokken partners in de keten Toeslagen – vanuit het oogpunt van leesbaarheid/ begrijpelijkheid, invulgemak en laagdrempeligheid.

2.3.2 Directie Toeslagen / Kantoor Toeslagen

Samen met het programma Vernieuwing wordt de komende tijd invulling gegeven aan het vaststellen en implementeren van de hernieuwde missie, visie en strategie van Toeslagen. De directie Toeslagen gaat de elementen 'verhogen van de toekenningszekerheid', 'toepassen van een menselijke maat' en 'adequate handhaving' uit de vernieuwingsopgave nader uitwerken en implementeren.

Tegelijkertijd vindt een **herijking van de kantoorproductiesturing en -beheersing** plaats. Hierbij wordt zowel gekeken naar de kwalitatieve kant van de productie (kwaliteit van uitvoering van de processen) als naar de kwantitatieve kant (aantallen en doorlooptijden).

De directie Toeslagen is inmiddels gestart met de **implementatie van de vaktechnische structuur**. Daarbij sluit Toeslagen aan op de brede vaktechnische structuur van de Belastingdienst en de directie Vaktechniek. Kantoor Toeslagen heeft in 2020 negen vaktechnisch coördinatoren (vaco's) aangesteld. Samen met de vaktechnisch aanspreekpunten (VTA'en) binnen de teams – die vanaf september 2020 worden gepositioneerd – geven de vaco's een boost aan de kwaliteit van de uitvoering en de inrichting van de kantoorprocessen. In dit licht zal Vaktechniek meer dan voorheen aansluiten op de IV-voortbrenging, waar wet- en regelgeving wordt vertaald en geïmplementeerd in de systemen. Middels **adequate handhaving** wordt gewerkt aan het verhogen van de toekenningszekerheid en het verder minimaliseren van het verschil tussen de berekening van de voorlopige toekenning (VT) en de definitieve toekenning (DT) van toeslagen.

Op het terrein van **data en analytics** heeft Kantoor Toeslagen in 2020 een traject gelopen met de Cd Datafundamenten en Analytics (DF&A), met als doel de huidige toepassingen in kaart te brengen en deze te toetsen aan vigerende wet- en regelgeving. Hier is een fit-gap analyse uit voortgekomen, die als basis zal dienen voor verdere verbetering en vernieuwing. De koers is A3V: veilige, vertrouwde en vernieuwende analytics.

Samen met de directie CAP, Particulieren en de keten Inning en Betalingsverkeer gaat de directie Toeslagen kijken naar de effecten van het programma Vernieuwing

2. Een nieuw contentsysteem wordt niet eerder dan eind 2022 verwacht.

op de **uitvoering van betalen en innen**. Het toepassen van de menselijke maat en het verhogen van de toekenningszekerheid in de uitvoering zijn veranderende omstandigheden die ook op dit deel van de keten effect zullen hebben.

Op personeelsgebied heeft Kantoor Toeslagen ook in 2021 een grote wervingsbehoefte. Gezien de actuele ontwikkelingen en de nieuwe strategische opgaven is meer en hoger opgeleid personeel nodig. De drie vernieuwingsopgaven vragen andere vaardigheden en competenties van medewerkers. Met de verhoogde aandacht voor (persoonlijke) dienstverlening wordt de behandelingsduur langer en is derhalve meer personeel nodig. Tot 2018 jaar geleden bestond circa 80% van de formatie uit functies op C-niveau (mbo2). Op dit moment wordt vooral geworven voor functies op E- (mbo4), F- (hbo), en zelfs I-niveau (wo). Dit betekent een enorme verandering in de organisatie. Zo vragen de instroom, het opleiden en begeleiden van nieuwe collega's veel van de huidige medewerkers van Kantoor Toeslagen. De wervingsinspanning vraagt ook veel en gerichte begeleiding en capaciteit van de SSO Organisatie en Personeel.

De directie Toeslagen heeft de volgende ambities en speelt tevens een belangrijke rol in enkele ketenbrede ambities vanuit de vernieuwingsopgave:

Vergroten toekenningszekerheid

- a. Het eerder verstrekken van de definitieve toekenning van een toeslag. Het percentage burgers dat de definitieve toekenning ontvangt binnen een jaar nadat de voorlopige toekenning is verstrekt, gaat omhoog. Het streven is een toeslag definitief toe te kennen binnen 12 maanden nadat alle grondslagen/inkomensgegevens bij Kantoor Toeslagen bekend zijn.
- b. In 2021 is er meer capaciteit beschikbaar om zo vroeg mogelijk in het proces eventuele fouten in de aangevraagde toeslag op te merken, zodat die fouten snel hersteld kunnen worden en terugbetalingen zoveel mogelijk worden voorkomen.
- c. *Ketenbrede ambitie:* ouders worden met brieven, app-berichten of via andere kanalen geattendeerd als grondslagen van hun toeslag lijken af te wijken van actuele opvanggegevens. Gegevens kunnen worden gecheckt en ouders kunnen de toeslag eventueel laten aanpassen.
- d. *Ketenbrede ambitie:* het optimaliseren, kwalitatief en kwantitatief, van de gegevensuitwisseling met derden. Hieronder valt bijvoorbeeld de afstemming met verhuurders om afspraken rond huurverlaging te maken. Of de afstemming met Vektis over volledige, juiste en tijdige informatie, zodat gegevens van Justitie en Defensie niet nodig zijn.

Menselijke maat

- e. Het proactief contact opnemen met de betreffende burger in geval van onregelmatigheden (uitval, uitworp of toezichtvraagstukken). Hiervoor worden extra productie-uren ingezet.
Ketenbreed: daar waar dit binnen de kaders mogelijk is, kan KI&S hier ondersteuning bieden – outbound en proactief contact met burgers.
- f. *Ketenbrede ambitie:* het vergroten van het mandaat en de inzetbaarheid/flexibiliteit van medewerkers met klantcontact, teneinde burgers goed van dienst te kunnen zijn en zaken snel af te kunnen handelen. Dit zal bijdragen aan het beter en sneller beantwoorden van vragen en het verminderen van het aantal klachten en bezwaren.
- g. *Ketenbrede ambitie:* meer inzetten op persoonlijke begeleiding van huishoudens die dat nodig hebben.

- h. Het benaderen van burgers op basis van een informatiegestuurde werkwijze, inzichten in doelgroepen (burgers met vergelijkbare toeslagensituaties) en life-events. Dit zal leiden tot verbetering van de handhaving en dienstverlening.
- i. *Ketenbrede ambitie*: de mogelijkheden van fysieke dienstverlening (balies en Toeslagen Service Punten) vaker onder de aandacht brengen en aanbieden.
- j. *Ketenbrede ambitie*: alle burgercommunicatie verder aanpassen op leesbaarheid, invulgemak, duidelijkheid over mogelijkheden om actie te ondernemen en laagdrempelige interactiemogelijkheden (incl. uploadfunctie).

Adequate handhaving

- k. Het borgen van kwalitatief hoge informatiehuishouding en dossiervorming.
- l. Het implementeren van een informatiegestuurde werkwijze door Toezicht (behandelingskeuzemodel) waarbij burgers proactief worden benaderd – indien gevraagd én wanneer het aantal herziene definitieve toekenningen in het nadeel van de burger afneemt.
- m. Het vereenvoudigen van (wettelijke) grondslagen zodat deze gemakkelijker zijn uit te leggen, burgers minder fouten maken en Kantoor Toeslagen minder hoeft te controleren en eventueel te corrigeren dan wel terug te vorderen. In de komende periode wordt uitgewerkt hoe de uitvoering hier concreet aan gaat bijdragen (acties en mijlpalen).
- n. Het optimaliseren van de kwaliteit van de (handmatige) productie. Hierdoor zal het aantal terugvorderingen verminderen. Ook dit punt wordt de komende periode verder geconcretiseerd.

2.3.3

Centrale Administratieve Processen (CAP)

CAP is verantwoordelijk voor een soepele en foutloze ontvangst, verwerking en verzending van (fiscale) gegevens van en aan burgers en bedrijven, voor de innings- en uitbetalingsfunctie van de Belastingdienst en voor het geven van sturing aan de **massale productieprocessen**.

Als schakel in de keten Toeslagen komen alle activiteiten van CAP samen:

- op basis van beschikbare actuele gegevens sturen op massale productie,
- tijdig en juist verwerken van gegevens en beschikkingen, waarover CAP de burger informeert,
- maandelijks de toeslagen uitbetalen of (waar nodig) terugvorderen.

CAP Gegevens heeft in de afgelopen jaren enkele nieuwe gegevensuitwisselingen mogelijk gemaakt, zoals het frequenter inwinnen van gegevens van kinderopvang-instellingen, maar ook het leveren van faciliteit voor het uploaden van o.a. bewijsstukken en huurgegevens. Kijkend naar de vernieuwingsopgave heeft CAP de verwachting dat hier nieuwe gegevensvragen uit voortkomen. CAP wil hier actief over meedenken en wil zich met name richten op het robuust maken van nieuwe processen, zodat deze ook op de lange termijn zijn gewaarborgd.

CAP Heffing draagt zorg voor de tijdigheid en volledigheid van massale producties en het functioneel beheer, zoals de maandelijks VT-runs, de DT-campagne en de MAC-campagne. Daarnaast is het cluster Heffing verantwoordelijk voor de semi-massale processen, zoals het classificeren van ongestructureerde berichten, het (deels) behandelen hiervan en de uitvalverwerking.

Deze activiteiten worden in 2021 voortgezet, waarbij CAP zich in het licht van de vernieuwingsopgave ook zal focussen op mogelijke verbeteringen op het gebied van productiebesturing, functioneel beheer, administratieve processen en de schoning en archivering van het systeem.

CAP Inning draagt zorg voor de maandelijkse uitbetaling aan toeslaggerechtigden en het – waar nodig – invorderen van te veel ontvangen toeslagen. Het toepassen van de menselijke maat ('Er is hulp als ik er niet uitkom') wordt gezien als een gezamenlijke opgave van CAP Inning en Toeslagen, waarbij wordt gezocht naar een aanpak die past bij het oplossen van de brede schuldsituatie van de burger. Deze debiteurgerichte aanpak gaat dus verder dan alleen schulden bij Toeslagen en/of de Belastingdienst en focust op de totale schuldenpositie van een burger.

CAP heeft de ambitie om in 2021 de volgende initiatieven op te pakken:

Vergroten toekenningszekerheid

- a. *CAP Heffing*: het verder ontwikkelen van monitoring, sturing en herstel mogelijkheden, gericht op tijdige en juiste verwerking van aanvragen en wijzigingen.
- b. *CAP Heffing*: het eerder verstrekken van de definitieve toekenning > invulling geven aan de randvoorwaarden om het percentage burgers, dat de definitieve toekenning ontvangt binnen een jaar nadat de voorlopige toekenning is verstrekt, te verhogen.
Dit is een gezamenlijke inspanning van Kantoor TSL, IH en CAP.
- c. *CAP Heffing*: aandacht voor schonen en archivering om te blijven voldoen aan richtlijnen en eisen vanuit wetgeving en Business Continuity Management, en ten behoeve van de performance van het systeem voor de productiecontinuïteit.
- d. *CAP Gegevens*: het verbeteren en intensiveren van informatie-stromen. Dit betreft vooral de actuele statusinformatie voor de burger en de noodzakelijke contra-informatiestromen (gegevensaanlevering), als basis voor het kunnen invullen van proactief toezicht door Kantoor Toeslagen.
- e. *CAP Inning*: het toezien op sneller uitbetalen aan de burger nadat een wijziging is verwerkt die leidt tot een aanvulling op de toeslag.
Noot: CAP Inning tekent hier nadrukkelijk bij aan dat dit moeilijk zal zijn, omdat er geen versnelling in het massale uitbetaalproces (sec) mogelijk is.

Menselijke maat

- f. *Ambitie CAP Inning en Kantoor TSL*: het proactief contact zoeken met de burger in het geval van invorderings- en/of schuldenproblematiek. Indien mogelijk en gewenst wordt een betalingsregeling getroffen, zoals nu al gebeurt. Dit draagt bij aan het voorkomen van (een toename van) problematische schulden bij kwetsbare burgers.

2.3.4 Keten Inning en Betalingsverkeer (I&B)

De keten **Inning en Betalingsverkeer** ziet op in- en excasso van belastingen en toeslagen: het geheel van massale inning, semi-massale inning, intensieve incasso (daaronder begrepen het terugvorderen van teveel uitbetaalde toeslagen), inclusief het behandelen van bezwaar en beroep tegen beslissingen van de ontvanger. Het betreft de **financiële afhandeling** van de vastgestelde rechten en plichten voor burgers en bedrijven, en de **ondersteunende processen** om burgers, bedrijven en de Belastingdienst in staat te stellen de financiële afhandeling uit te voeren (betalingsverkeer, ontvangen en mededelen van berichten en dienstverlening). Ook de invordering bij burgers en bedrijven met een woonadres in het buitenland en samenwerking met de huisbankier worden tot de keten gerekend. Het voortbrengingsproces van de IV-systemen maakt deel uit van de keten.

De keten I&B omvat de interactie, het toezicht, de transactieverwerking, de gegevens, de dienstverlening en de besturing/regie en verantwoording die nodig is voor het leveren van de genoemde producten en diensten.

Eind 2020 is er sprake van een overgang naar een hybride situatie waarin ketens meer regisserend en sturend gaan opereren. Tegelijkertijd blijven de topstructuur en de lijnsturing overeind. De ketens zoeken hierin de voor hen juiste weg.

Aandachtspunten:

- **Tijdig uitbetalen.** De keten Toeslagen heeft een grote afhankelijkheid van de innings- en invorderingsfunctie van de keten I&B. Bijvoorbeeld voor het realiseren van de prestatie-indicator '% toeslagen dat tijdig wordt uitbetaald'.
- **Verstoringen/damages.** Daarnaast is gezamenlijk overleg noodzakelijk voor het afhandelen van verstoringen, om ervoor te zorgen dat burgers snel op de juiste weg worden geholpen.
- **UHT als ketenpartner.** Waar de reguliere toeslagenorganisatie al jaren een van de ketenpartners van I&B is, dient de UHT meer en structureel in overleg te gaan met zowel de keten I&B als CAP Inning. Dit is belangrijk aangezien de maatschappij en de politiek verwachten dat er snel wordt hersteld.
- **Menselijke maat.** Een strategisch onderwerp in het ketenjaarplan van I&B is de zelf geïnitieerde visie op schulden. Dit houdt onder meer in dat er (pro)actief contact met burgers wordt gezocht rondom invordering en schuldenproblematiek.

2.3.5

Particulieren

Dienstverlening Particulieren / Balies is gevestigd op 21 locaties in Nederland om mensen **aan de balie** te helpen. 2020 was een bijzonder jaar omdat de balies sinds maart dicht zijn vanwege de RIVM-maatregelen rondom Covid-19. Op dit moment worden telefonische afspraken met klanten gemaakt. Dienstverlening Particulieren blijkt in staat te zijn om burgers goed te helpen met wat extra aandacht, tijd en kennis. Afhankelijk van de mogelijkheden zal deze vorm van dienstverlening in 2021 verder worden uitgebouwd.

De balies zijn een kanaal dat, bekeken vanuit de menselijke maat, beantwoordt aan de gewenste **kleinschaligheid** en **persoonlijke aanpak** van burgers.

Dienstverlening Particulieren is al langer in gesprek met het programma Vernieuwing Dienstverlening Toeslagen, waarbij wordt onderzocht welke extra dingen aan de balie gedaan kunnen worden – zowel voor toeslagenklanten, als voor burgers die op enig moment recht hebben op een toeslag.

Meer menselijke maat

Burgers verwachten dat de Belastingdienst/Toeslagen oog houdt voor de menselijke maat. Terwijl de digitalisering doorzet, groeit de behoefte aan een empathische overheid die ervoor zorgt dat burgers niet buiten de boot vallen. Verder is er behoefte aan een overheid die maatwerk kan bieden aan individuen. De uitdaging is digitale dienstverlening te combineren met persoonlijke benadering: *massaal en digitaal waar het kan, kleinschalig en persoonlijk waar het moet.*

Versterking Toeslagen - Intensivering Toeslagen 2020-2025

- Dienstverlening Particulieren groeit in bezetting van 115 fte naar 178 fte (55%).
- In samenwerking onderzoeken welke intensivering van de dienstverlening aan de balie mogelijk is.
- Enkele voorbeelden op de **korte en middellange termijn**:
 - Een balieafpraak via de BelastingTelefoon eenvoudiger maken.

- Belcentrum Toeslagen gaat rechtstreeks balieafspraken voor burgers plannen.
- Nazorg leveren aan de balie.
- Extra tijd beschikbaar stellen tijdens iedere balieafspraak, om direct de toeslagen met de burger door kunnen te nemen en te actualiseren.
- Burgers een plek bieden om hun zienswijze op een definitieve toekenning kenbaar te maken (afwijkend van de voorlopige toekenning).
- Burgers hulp bieden bij het indienen van bezwaar op de Inkomstenbelasting.
- Enkele voorbeelden op de **lange termijn**:
 - Groepsvoorlichting op life events (o.a. scheiden, nieuwe baan, een kindje krijgen).
 - Proactief benaderen van burgers die vaak de BelastingTelefoon bellen en hen uitnodigen voor een baliegesprek.

Dienstverlening Particulieren / Balies heeft de ambitie om de volgende initiatieven op te pakken:

Menselijke Maat:

- Het intensiveren van de dienstverlening voor toeslaggerechtigden via de balies, conform bovenstaande denkrichting, in samenwerking met de keten Toeslagen.

Particulieren Kennis- en expertisecentrum Buitenland

Ten aanzien van dwanginvorderingen van toeslagschulden buiten Nederland en het vaststellen van inkomen voor toeslagen van buitenlandse toeslaggerechtigden lopen er drie sporen:

Spoor 1: Inrichten

Het K&E Buitenland heeft ongeveer 55 medewerkers die bezig zijn met dwanginvordering, waarvan circa 20 medewerkers voor particulieren in het buitenland. Zogenaamde rode en blauwe vorderingen concurreren met elkaar. In het buitenland wordt een toeslag niet als een belastingschuld beschouwd, waardoor (juridische) verdragstoepassingen anders zijn en in gevallen onmogelijk zijn (huurtoeslag). Dit resulteert erin dat toeslagschulden amper worden ingevorderd. Het invorderen van een zogenaamde belastingeuro in het buitenland is complexer en duurder dan in binnenlandse verhoudingen. Voor een toeslageuro geldt dit temeer daar vorderingen vaak relatief klein(er) zijn.

Binnen het kader van de vernieuwingsopgave gaat het K&E Buitenland geormerkte capaciteit inzetten op de dwanginvordering toeslagvorderingen in het buitenland (i.e. niet-concurrerend met blauw). Hiervoor is inmiddels 6 fte toegezegd, de werving loopt.

Spoor 2: Toezicht en handhaving

Een belangrijk subdoel is om middels een zogeheten 'leercirkel' het aantal ten onrechte en/of te hoge toeslagen naar het buitenland te voorkomen. Hiervoor moet de oplossing aan de voorzijde, dus al bij de toekenning, worden gezocht. Immers, dwanginvordering is vaak niet of nauwelijks mogelijk. Deze aanpak vraagt om een zorgvuldig ingerichte toezicht- en handhavingsorganisatie aan de kant van Toeslagen. Het K&E Buitenland beschikt over overzichten van situaties waar mogelijk risico's worden gelopen bij de toekenning van toeslagen. Dit thema zal als onderdeel van het programma Vernieuwing verder worden ingevuld onder de noemers "**kwaliteit van toekenning vergroten**", "minder fouten" en "optimaliseren contra-informatiestromen op basis van proactief toezicht".

Spoor 3: Commerciële incasso buiten EU

Naar aanleiding van de zaak die bekendstaat als 'de Bulgarenfraude toeslagen' is een pilot gedraaid met commerciële incasso in Turkije en Marokko. Deze pilot is bijzonder succesvol verlopen. Het instrument commerciële incasso kan een vaste

plek krijgen binnen de dwanginvordering van toeslagschulden buiten de EU. Dit middel is enkel toepasbaar *buiten* de Europese Unie; binnen de EU is sprake van een verplichte verdragstoepassing invordering.

Het Kennis- en expertisecentrum Buitenland heeft de ambitie om de volgende initiatieven op te pakken:

Toekenningszekerheid

- Het tijdig vaststellen van inkomens voor toeslagen van buitenlandse toeslaggerechtigden zodat burgers eerder een definitieve beschikking ontvangen.

Particulieren Inkomensheffingen (IH)

Een belangrijk thema dat de aandacht van de keten Toeslagen heeft, is de snelheid waarmee **inkomens definitief worden vastgesteld**, ook over oudere jaren.

Hiervoor is bovendien vanuit IH een snelle en goede **aansluiting op de toeslagenpopulatie** nodig.

Deze thema's hebben een directe relatie met het eerder bieden van toekenningszekerheid. Samen met de keten Inkomensheffingen wordt inmiddels onderzocht hoe beide ketens elkaar kunnen versterken en helpen, en welke afspraken hierover gemaakt kunnen worden. Dit zal mogelijk leiden tot een verdere concretisering richting het ketenjaarplan 2022.

2.3.6 *Informatie Voorziening (IV)*

IV heeft de ambitie om de betrouwbare partner voor de keten Toeslagen te blijven op het gebied van **informatievoorzieningen**, en dan met name voor de geautomatiseerde ondersteuning van de bedrijfsprocessen van de diverse ketenpartners.

Hiermee ondersteunt de IV-organisatie zowel de **continuïteit van de dienstverlening** van de keten Toeslagen aan alle toeslaggerechtigden, als de **hersteloperatie** en de verbeteringen vanuit het **programma Vernieuwing** Dienstverlening Toeslagen (run, grow, change).

De keten maakt hierbij gebruik van een breed palet van (generieke en specifieke) producten en diensten van de IV-organisatie. Voor de IV-voortbrenging wordt geleund op de samenwerking tussen de business (ketenpartners) en IV, als belangrijke voorwaarde voor succes binnen een SAFe/Agile voortbrenging.

Vanuit een periode van relatieve stabiliteit is de keten Toeslagen de afgelopen jaren in staat gebleken de prestaties op het gebied van de IV-voortbrenging voortdurend te verbeteren. Dit gold zowel voor de leverbetrouwbaarheid als de wendbaarheid. Hierdoor heeft de IV-organisatie steeds meer businesswaarde kunnen leveren, wat onder meer heeft geresulteerd in een verhoogde snelheid waarmee aanpassingen in wet- en regelgeving worden doorgevoerd (ref. Parameterbrief).

Met de ontstane situatie rondom Toeslagen is de businessvraag vanuit de keten naar (wijzigingen in) IV-voorzieningen in 2020 sterk gegroeid. Daarnaast is de tijdsdruk hoog en komen de benodigde kaders pas laat beschikbaar. Dit laatste heeft vooral betrekking op de vraag vanuit de UHT, die onder invloed van het politiek-maatschappelijk debat een volatiel karakter en hoge urgentie heeft.

De businessvraag overstijgt het aanbod inmiddels dusdanig dat in 2020-2021 – naast prioritering – ook wordt ingezet op een substantiële opschaling van de IV-aanbodcapaciteit.

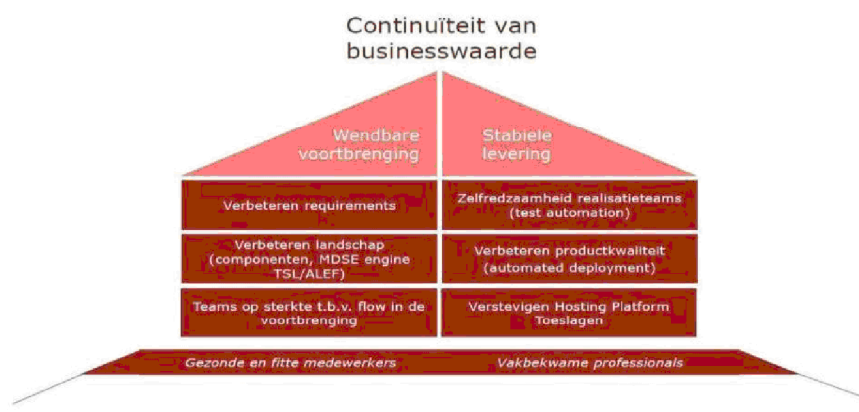
De IV-organisatie heeft zich ten behoeve van de doelstellingen van de keten Toeslagen **de volgende opgave voor 2021** gesteld:
Het borgen van de betrouwbaarheid en kwaliteit van de IV-voortbrenging en -levering, terwijl de capaciteit voor het portfolio de komende jaren met meer dan 25% wordt opgeschaald.

Deze extra capaciteit is noodzakelijk vanwege:

- de gestegen businessvraag,
- het verbeteren van de IV-voortbrenging als onderdeel van het programma Vernieuwing, gericht op grotere wendbaarheid.

Dit alles dient te gebeuren onder suboptimale omstandigheden, zoals de voortdurende Covid19-pandemie, het politiek-maatschappelijke debat over toeslagen en de ontvlechting van Toeslagen en Douane uit de Belastingdienst.

Als onderdeel van het programma Vernieuwing investeert Toeslagen in het verbeteren van de IV-voortbrenging, zodat meer businesswaarde kan worden geleverd. Dit betreft zowel de **continuïteit** (stabiele levering nu en in de toekomst) als het **verhogen van de wendbaarheid**, ofwel het meebewegen met een veranderende businessstrategie en -prioritering. Hiervoor zijn meerdere ontwikkelijnen afgesproken die in het programma zijn opgenomen:



Speerpunten voor de komende tijd zijn naast motivatie en betrokkenheid vooral vakmanschap en kwaliteit van medewerkers. Daarnaast is het in stand houden van de opgebouwde **intensieve samenwerking** binnen de IV-voortbrenging tussen de business (de ketenpartners) en IV een belangrijke randvoorwaarde. De bestuurlijke ontvlechting – en de daarmee samenhangende 'verzakelijking' – brengt risico's met zich mee voor deze samenwerking en daarmee voor het gezamenlijk te leveren resultaat voor toeslaggerechtigden.

'De ambitie van IV is de best mogelijke businesswaarde voor Toeslagen te kunnen leveren'

2.3.7 CD Communicatie (CDC)

Communicatie en interactie vormen de kern van het handelen van Toeslagen. Beschikbaarheid en snelheid van informatie zijn groter dan ooit. Net als het aantal afzenders. "We zijn een communicatieve samenleving geworden." De veranderde context heeft gevolgen voor Toeslagen. CDC zorgt ervoor dat Toeslagen een organisatie wordt die met behulp van communicatie burgers, bedrijven en medewerkers helpt op een manier die het vertrouwen in de organisatie vergroot.

Algemeen

CDC draagt bij aan een goede interne en externe communicatie richting burgers, stakeholders en medewerkers. Uitgangspunten daarbij zijn:

- meer proactiviteit,
- het meer in verbinding staan met interne en externe stakeholders en
- het centraal stellen van het vakmanschap van medewerkers.

De interne communicatie sluit hierop aan: via intranet, Management Updates, kaders en formats voor leidinggevendenden wordt het gesprek met medewerkers gevoerd.

CDC werkt Belastingdienstbreed, haalt informatie uit de lijn en stemt met de lijn af. De keten Toeslagen plukt hier feitelijk de vruchten van.

De rol van CDC aan de ketentafel is ervoor te zorgen dat de ketenpartners zorgvuldig zijn geïnformeerd over wat er op de planning staat, zodat zij kunnen controleren of de informatie juist is en in de keten wordt opgepakt, of aangeven dat er andere behoeftes zijn.

CDC werkt met interne en externe ketenpartners samen:

- KI&S voor interactie en dienstverleningscommunicatie;
- Ministerie van Financiën voor woordvoering;
- verschillende stakeholders op projecten.

2021

De opgave waar Toeslagen in het komende jaar voor staat, vraagt een grote inzet van de communicatiediscipline:

1. **Het ondersteunen van de transitie van Toeslagen** met interne en externe communicatie en merkontwikkeling. Vanwege de ontvlechting wordt er gewerkt aan een nieuwe identiteit, positionering, afzenderschap en merkidentiteit. Dit zal in de loop van 2021 worden geïmplementeerd.
2. **Het bouwen aan vertrouwen in de organisatie:**
 - Intern gericht op medewerkers > mensgerichter (minder zakelijk) communiceren > focus op informeren en motiveren, arbeidsvreugde, trots uitstralen op wat de Toeslagenorganisatie doet en het vieren van successen.
 - Extern gericht op stakeholders in de volle breedte > het vergroten van het vertrouwen van stakeholders (burgers, opdrachtgevers e.a.) in de organisatie.

Binnen het ketenbureau is tot op heden (okt-2020) niemand expliciet verantwoordelijk voor communicatie. Dit aandachtspunt wordt voor het einde van 2020 opgepakt.

'Medewerkerstevredenheid leidt tot klanttevredenheid'

2.3.8 SSO Centrum voor Facilitaire Dienstverlening (CFD)

Het CFD heeft de dagelijkse verantwoordelijkheid voor het ontvangen, scannen en verwerken van post, alsook voor het beheer van het (digitale) toeslagenarchief.

In 2021 zal de keten Toeslagen hoge prioriteit geven aan het op orde brengen van de informatiehuishouding: actualiteit, volledigheid en toegankelijkheid van dossiers en archieven. Het CFD is hierbij een belangrijke speler.

Daarnaast ondersteunt het CFD op facilitair- en huisvestingsgebied de opschaling van de toeslagenorganisatie als gevolg van de intensiveringsplannen vanuit het programma Vernieuwing.

2.4 Uitvoeringsorganisatie Herstel Toeslagen

De **tijdelijke** Uitvoeringsorganisatie Herstel Toeslagen (UHT) is verantwoordelijk voor de uitvoering van de volgende werkstromen:

- uitvoering van de compensatie- en herstelregeling;
- uitvoering/compensatie op basis van de hardheid van het toeslagenstelsel;
- onderzoek naar (on)terechte kwalificatie O/GS (opzet/grove schuld) met als gevolg dat burgers geen betalingsregeling aangeboden hebben gekregen.

De UHT is een **samenwerkingsverband** tussen verschillende dienstonderdelen. Medewerkers van Toeslagen, CAP en KI&S werken voor de UHT, maar zijn hier formatief niet in ondergebracht. De aansturing is belegd in het managementteam UHT, waarin naast de UHT ook de dienstonderdelen CAP en KI&S zijn vertegenwoordigd. Eindverantwoordelijke voor de uitvoering binnen de UHT – voor het werk dat wordt verricht vanuit alle betrokken dienstonderdelen – is de directeur UHT.

Het herstellen van de problemen met de kinderopvang is veel werk. Dat komt omdat de situatie in elk gezin anders is. Het is ook lang geleden dat ouders de toeslag aanvraagden. De Belastingdienst/Toeslagen bekijkt alle gevallen apart, zodat alle ouders krijgen waar ze recht op hebben. Om te voorkomen dat getroffen ouders verder in de problemen komen, hoeven zij niets meer terug te betalen tot hun situatie duidelijk is. Dat geldt niet alleen voor de kinderopvangtoeslag, maar ook voor andere toeslagen en de gewone belastingaanslag.

Om de kinderopvangtoeslagen uit het verleden te beoordelen, is er een nieuwe wet: de Wet hardheidsaanpassing Awir. Deze wet is op 30 juni 2020 goedgekeurd door de Eerste Kamer.

In juli 2020 is de UHT gestart met de eerste afhandeling van zaken. Ouders in acute en schrijnende situaties worden als eerste geholpen. Sindsdien wordt ook gewerkt aan het inrichten van de UHT. Het streven is dat alle ouders die eind september 2020 bekend waren bij de B/T vóór het einde van 2021 uitbetaald krijgen.

De UHT heeft haar werkwijze in september/oktober 2020 herijkt. De werkinstructie die tijdens de herbeoordeling is gebruikt, is gestoeld op de uitgangspunten van de UHT: **ruimhartigheid**, **maatwerk** en **vertrouwen**. De vaktechnische lijn is nadrukkelijk betrokken bij de herbeoordeling.

De derde Voortgangsrapportage Kinderopvangtoeslag is op 29 september 2020 naar de Tweede Kamer gestuurd. Belangrijke aandachtspunten waren onder andere:

- aanpak van de herbeoordelingen van ouders, inclusief de planning en het aantal ouders dat al in de opstartperiode is geholpen;
- doorontwikkeling van de UHT, inclusief de inrichting en keuzes voor de gehanteerde planning;
- afspraken met gemeenten om samen te werken bij het helpen van gedupeerde ouders (bijvoorbeeld schuldhelpverlening);
- stand van zaken van het programma Vernieuwing Dienstverlening.

Wat de uitvoering van herstel bemoeilijkt, is dat de kaders in sneltreinvaart in de Kamer tot stand zijn gekomen, en dat deze in een even hoog tempo in de organisatie uitgewerkt moeten worden – niet alleen in de processen, maar vooral ook in de informatievoorziening (IV). Al met al vraagt dit om een korte *'time to market'* (de totale tijd die nodig is om een product/dienst te lanceren) wat leidt tot een *squeeze* tussen snelheid en zorgvuldigheid waar de UHT dagelijks in zit, en waar de ketenpartners mee geconfronteerd worden.

Goede dienstverlening en zorgvuldige beoordeling kosten tijd.

Bij het uitwerken van de aanpak en de daaruit volgende planning moet de UHT dan ook constant zoeken naar een solide evenwicht.

2.5 Ketenbureau Toeslagen

2.5.1 Rol en invulling ketenbureau

Vanuit de opdracht in het rapport Topstructuur Belastingdienst heeft de keten Toeslagen begin 2019 een ketenmanager aangesteld en een ketenbureau opgezet.

De ketenmanager houdt zich bezig met de dagelijkse besturing van de keten. Hij zorgt op strategisch en tactisch niveau voor verbinding tussen de belangen van de keten én de afzonderlijke belangen van de ketenpartners. Informatie over de realisatie van de ketendoelstellingen loopt vanuit het tactisch en operationele niveau naar de ketenmanager, en vandaar verder naar het ketenbestuur.

Het ketenbureau is de benaming voor de groep medewerkers die de ketenmanager ondersteunen om zijn rol waar te kunnen maken. De kracht van het ketenbureau is de betrokken collega's uit de operatie, die een rol spelen in de keten, op het juiste moment met elkaar te verbinden. Het ketenbureau functioneert dan als een onafhankelijke, aanjagende, initiërende en bewakende hulporganisatie. De medewerkers binnen het ketenbureau zijn de oren en ogen van de ketenmanager.

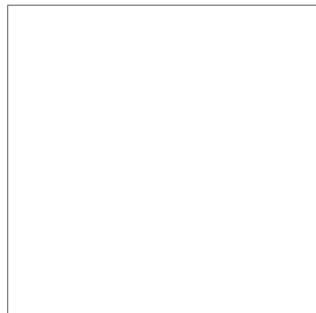
De werkzaamheden en ambities van het ketenbureau liggen onder meer op de volgende terreinen:

- voorbereiden, vastleggen en monitoren van ketendoelstellingen;
- vraagformulering en interpretatie van ketenbrede bestuurlijke informatie;
- bewaken en waar nodig aanvullend organiseren van ketensamenwerking op het gebied van beantwoording van Kamervragen, uitvoeringstoetsen en de leercirkel rond *damages*;
- uitvoeren, bewaken en verbeteren (keten)portfoliomanagement;
- voorbereiden en verslag doen van de vergaderingen van ketenbestuur en ketentafel Toeslagen;
- bewaken van de consistentie en opvolging van afspraken en voornemens in ketenbestuur, ketentafel en andere ketenoverleggen;
- bewaken van de consistentie van afspraken/voornemens in overleggen tussen de keten Toeslagen en andere middel- en procesketens;
- coördineren en bewaken proces van Managementinformatie en Risicomanagement;
- coördineren en bewaken proces van Business Continuity Management;
- verbeteren interne communicatie (intranetsite, communities op ConnectPeople, nieuwsbrieven etc.).

2.5.2 *Huidige bezetting ketenbureau*

Het ketenbureau Toeslagen heeft op dit moment zeven vaste medewerkers en twee ingehuurd krachten:

ketenmanager
ketencoördinator
kwaliteitsadviseur
ketensecretaris
ketenportfoliomanager
ondersteuning ketenportfolio (tijdelijk)
senior productmanager
productmanager
contractmanager (tijdelijk)
junior contractmanager (tijdelijk)



Daarnaast maakt het ketenbureau gebruik van de kennis en expertise van de volgende twee medewerkers:

strategisch adviseur
(directie Toeslagen, Bedrijfsvoering)
strategisch architect
(IV en Databeheersing)



2.5.3 *Toekomstige personele ontwikkelingen ketenbureau*

De ontvlechting van Toeslagen en de inrichting van ketenregie binnen het DG Toeslagen zijn in 2021 aanleiding voor het verder professionaliseren van de ketensturing en een uitbreiding van de aandachtsgebieden, waaronder interne communicatie.

Dit zal leiden tot de volgende personele ontwikkelingen:

- Inzet van eerstelijns ketencontrol.
- Inzet van een business analist / business consultant voor het coördineren van uitvoeringstoetsen (UTNS'en) en business continuity management (BCM).
- Inzet van een service level manager voor het bewaken van samenwerkingsafspraken, het voeren van performance- en prestatiegesprekken en het opstellen van rapportages.

Daarnaast zal het ketenmanagement kijken naar de ontwikkelingen binnen het in te richten DG Toeslagen, met speciale aandacht voor de manier waarop de positionering en bemensing van het ketenbureau Toeslagen hierop aansluit.

>>◇<<

3. Ketendoelen en -prestaties

3.1 Ketendoelen en bijdrage concredoelstellingen

De bijdrage aan de concredoelstellingen van de keten Toeslagen wordt tot op heden gemeten langs de zes begrotings-KPI's (Kritieke Prestatie Indicatoren, zie onderstaande tabel). Deze KPI's zijn vastgelegd in de Rijksbegroting c.q. de Miljoenennota van het ministerie van Financiën.

Belangrijke kanttekening alhier is dat de begrotings-KPI's (Kritieke Prestatie Indicatoren) in 2021 aan herziening onderworpen zullen worden. Deze KPI's kunnen zelfs gedurende het jaar 2021 nog veranderen. Het is dus niet mogelijk om ze in het voorliggende ketenjaarplan mee te nemen.

KPI's

Toekenningsszekerheid en tijdigheid van de uitvoering

	Realisatie 2018	Realisatie 2019	Streefwaarde 2020	Streefwaarde 2021
Het percentage definitief toegekende toeslagen dat niet leidt tot een terug te betalen bedrag > €500 ¹	93,3%	95,1%	>91%	>91%
Definitief vaststellen toeslagen (voorgang jaart-1)	89,2%	87,8%	85%	85%
Afgehandelde bezwaren binnen Awb-termijn	94,2%	91,7%	90-95%	>90%
Afgehandelde klachten binnen Awb-termijn	98,6%	97,9%	90-95%	>95%
Percentage toeslagen dat tijdig wordt uitbetaald	99,95%	99,83%	99,9%	99,9%
Aantal ernstige productieverstoringen	7	5	<10	Minder verstoringen dan vorig jaar

3.2 Prestatie Indicatoren (PI's)

Naast de zes Kritieke Prestatie Indicatoren (KPI's) zijn er enkele tientallen Prestatie Indicatoren (PI's) die samen een gedetailleerd beeld geven van de prestaties van de gehele keten Toeslagen. De indicatoren zijn in de tabel op de volgende pagina geordend naar de processtappen in het toeslagenproces.

Als gevolg van het programma Vernieuwing Dienstverlening Toeslagen worden de focus en de besturing van de keten Toeslagen in 2021 stapsgewijs aangepast.

Vooruitlopend hierop zijn de PI's in de tabel gerelateerd aan de drie strategische doelstellingen vanuit de vernieuwingsopgave. Uitgangspunt is steeds dat iedere PI een cijfermatige vertaling van een deel van de te behalen doelstelling vormt.

De ketentafel zal in 2021 – aansluitend op de Viermaandsrapportages met een verantwoording op de resultaten – elk triaal:

- nagaan welke aspecten van de dan geïmplementeerde deelprojecten van het programma Vernieuwing meegenomen kunnen worden in de aangescherpte sub-ketendoelen, en
- bepalen welke passende PI's hieraan gekoppeld moeten worden.

Bij nadere uitwerking van de sub-ketendoelen worden de verwachte veranderingen in 2021 duidelijk zichtbaar, waarbij PI's (tijdelijk of structureel) worden toegevoegd – naast de al bestaande begrotings-KPI's. Aan de hand van deze PI's kan worden nagegaan of de gewenste

verbetering vanuit het programma Vernieuwing en de bijdragen van de betreffende ketenpartners tot stand komen én of deze het beoogde effect hebben.

Let wel: de keten Toeslagen draagt bij aan, maar is niet accountable voor het bereiken van de begrotingsdoelstellingen. De keten heeft een signalerende functie die zij invult via de ketenbesturing en de daarbij gedefinieerde (Kritieke) Prestatie Indicatoren. Het uiteindelijk realiseren van de begrotingsdoelstellingen blijft een lijnverantwoordelijkheid van de betrokken uitvoeringsdirecties.

In 2020/2021 laat het ketenbureau een **dashboard** ontwikkelen dat de beschikbare (K)PI's overzichtelijk weergeeft. Onderstaand overzicht is een momentopname. Afhankelijk van de beschikbaarheid van gegevens en aanvullende wensen vanuit opdrachtgever(s) en de toeslagenorganisatie worden in de loop van 2021 aanvullingen en aanscherpingen aangebracht.

Proces	Doel	Prestatie-indicator	Toelichting
Aanvraag / wijziging in beheer nemen	Menselijke maat	% tijdige verwerking burgermeldingen (aanvragen en mutaties)	Tijdigheid verwerking van burgermeldingen vanuit het burgerportaal (Mijn toeslagen) / spreiding
Aanvraag / wijziging in beheer nemen	Menselijke maat	% beschikbaarheid burgerportaal	Functionele beschikbaarheid burgerportaal; deze PI draagt bij aan de processen 'service klant' en 'aanvraag/wijziging in beheer nemen'
Aanvraag / wijziging in beheer nemen	Menselijke maat	Score CKTO (Continu Klanttevredenheid Onderzoek)	Continu klanttevredenheidsonderzoek op het portaal; KI&S moeten nog bekijken hoe dit wordt ingericht, wie dit gaat meten, rapporteren, etc.
Verwerking melding	Toekennings-zekerheid	% aanvragen of mutaties dat leidt tot uitval of uitworp voor Toeslagen	-
Verwerking melding	Toekennings-zekerheid	% kwaliteit van externe gegevensaanlevering	Geen PI voor 2021, maar wel uitwerken in 2021
VT berekenen + formaliseren	Toekennings-zekerheid	% uitsluitingen op VT-concepten	-
VT berekenen + formaliseren	Adequate handhaving	% intensiteit toezicht vooraf	-
DT berekenen + formaliseren	Toekennings-zekerheid	% definitief vaststellen gerealiseerd	-
DT berekenen + formaliseren	Toekennings-zekerheid	% verschil tussen VT en DT	Procentuele afwijking tussen VT en DT formaliseren
DT berekenen + formaliseren	Toekennings-zekerheid	% herziene DT'en	-
Uitbetalen / Terugvorderen	Menselijke maat	% tijdige uitbetaling	-
Uitbetalen / Terugvorderen	Adequate handhaving	% totaal nabetalen of totaal terugvorderen	-
Uitbetalen / Terugvorderen	Adequate handhaving	% toeslaggerechtigden met een betalingsregeling	-
Kantoorregie	Menselijke maat	% verbetering aantal klachten t.o.v. vorig jaar	-

Proces	Doel	Prestatie-indicator	Toelichting
Kantoorregie	Menselijke maat	% tijdigheid behandeling burgergeïnitieerd werk	-
Kantoorregie	Toekenning-zekerheid	% toeslaggerechtigden dat leidt tot burgergeïnitieerd werk	-
Kantoorregie	Adequate handhaving	slagings-% intensief toezicht	Percentage terecht toezicht in VT- of DT-fase; de ambitie is om dit in DT bijna 100% terecht te doen, wat mogelijk is vanwege beschikbaarheid contra-informatie
Kantoorregie	Adequate handhaving	Realiseren productie-begroting a.d.h.v. # uren voorraad	-
Kantoorregie	Adequate Handhaving	% verbetering handmatige productie	(afhankelijk management) Kwaliteit handmatige productie
Service Klant	Menselijke maat	% afwijking aangenomen telefoontjes op forecast	Dit is een betere PI dan het sec meten van de bereikbaarheid
Service Klant	Menselijke maat	# minuten wachttijd telefonie	Gemiddelde wachttijd voor telefonie Toeslagen
Service Klant	Menselijke maat	% doorgezette calls naar tweede lijn	-
Service Klant	Menselijke maat	Klanttevredenheidsscore	Is een ambitie: klant-tevredenheidsscore van TSL. Betrouwbare data van dit item moet nog opgebouwd worden
Overkoepelend	Toekenning-zekerheid	# ernstige productie-verstoringen keten Toeslagen	Aansluiten bij definities in het damageproces; in de keten is afgesproken dat hier een meting komt o.b.v. impact/gevolgen voor de burger; het aantal verstoringen sec zegt niets
Overkoepelend	Menselijke maat	# toeslaggerechtigden	-
Overkoepelend	Menselijke maat	Euro / # uitbetaald	-
Overkoepelend	Menselijke maat	Reputatiescore	Reputatiescore / klantloyaliteit van Toeslagen Let wel: data van dit item moet nog worden opgebouwd / bij voorkeur gebruikmaken van marktstandaard, zoals NPS (<i>Net Promoter Score</i>), bestaande uit 2 à 3 vragen
Overkoepelend	Menselijke maat	Metten reputatiescore bij medewerkers in de keten Toeslagen d.m.v. NPS (marktstandaard)	Vergelijkbaar met reputatiescore (NPS) bij klanten; zo creëer je vergelijkbaarheid tussen interne en externe reputatie
Overkoepelend	Adequate handhaving	% totale kosten	Percentage uitvoerings-kosten t.o.v. totaalbedrag uitbetalingen; let wel, dit is gericht op <i>efficiëntie</i> , terwijl adequate handhaving focust op <i>effectiviteit</i>

3.3 Deelprestaties per ketenpartner

In paragraaf 2.2 zijn de kwalitatieve bijdragen van de diverse ketenpartners weergegeven, die samen de prestaties van de keten mogelijk maken.

Hieronder zijn van drie belangrijke ketenpartners – KI&S, Kantoor TSL en CAP – de concrete bijdragen op de strategische doelstellingen in termen van PI's verder uitgewerkt.

3.3.1 Klantinteractie & -services (KI&S)

Menselijke maat

Voor KI&S omvat de menselijke maat vooral de snelle en kwalitatief goede afhandeling van vragen van burgers en het hebben van een goede en laagdrempelige bereikbaarheid. Een goede monitoring van deze kwaliteit en snelheid zullen bijdragen aan het borgen en verbeteren van de kwaliteit. Dit zal uiteindelijk bijdragen aan een hoge klanttevredenheid.

Bouwsteen strategisch doel	Prestatie-indicator
Verbeteren bereikbaarheid (o.a. van Portaal en BelTel) en (C)KTO	% bereikbaarheid BelTel - Afwijking aangenomen telefoontjes op forecast - CKTO over bereikbaarheid en dienstverlening BelTel - KTO over beschikbaarheid en gebruik Portaal (nieuwe PI) – let wel: Portaal is niet van KI&S, dus bij inrichting nadere bekijken wie hierop rapporteert.
Vragen burgers snel en effectief beantwoorden / oplossen	% doorgezette calls naar tweede lijn % werkopdrachten uit aangenomen telefoontjes % tijdigheid nagekomen toezeggingen
Volgen en acteren op kwaliteitsmonitor (beleid richten op top 10 'aanleiding contactmoment') Noot: 'aanleiding' is lastig te meten; alternatief is top 10 'onderwerpen waarover vragen worden gesteld', bij voorkeur op basis van KVO (klantvraagonderzoek)	- Top 10 'aanleiding voor contactmoment' - Frequentie en/of beschikbaarheid van de kwaliteitsmonitoren (nieuwe PI)
Toename inzetbaarheid personeel en vergroten mandaat eerste lijn BelTel (+ verbeteren forecast inzetbaarheid)	% "first time fix" score (nieuwe PI) Nog onderzoeken: op welke manier meten en rapporteren
Waarborgen bereikbaarheid van het Klantportaal	% beschikbaarheid Portaal

3.3.2 Directie Toeslagen / Kantoor toeslagen

Menselijke maat

In de uitvoering staat menselijke maat vooral voor servicegerichtheid.

Hierbij staan termen als snelheid, effectiviteit, betrouwbaarheid en proactief handelen centraal.

Bouwsteen strategisch doel	Prestatie-indicator
Korte doorlooptijd klachten, bezwaar en beroepzaken (Awb-conform) Noot: valt feitelijk ook onder <i>adequate handhaving</i>	% Awb-conformiteit (doorlooptijden binnen afdelingen Bezwaar, Beroep en Klachten) % toeslaggerechtigden dat leidt tot burgergeïnitieerd werk # per 1.000.000 toeslaggerechtigden dat overgaat tot een klacht % beschikkingen dat leidt tot een bezwaar % besluiten op bezwaar dat leidt tot een beroep % toezichtszaken dat leidt tot een bezwaar; # beslissingen die gegrond / ongegrond zijn
Contact zoeken bij uitval (gegevens zijn niet correct of ontbreken / verwerkingsprobleem) en uitworp (berekening niet correct / vorm van toezicht)	% uitval waarbij de burger is gesproken over de oorzaak van de uitval (nieuwe PI); hierbij is de ambitie om m.b.t. de kwaliteit van gegevens ook iets te weten over het % afwijkingen klantgegevens t.o.v. gegevens derden
Vragen burgers snel en effectief beantwoorden / oplossen	% doorgezette calls naar tweede lijn % werkopdrachten uit aangenomen telefoontjes % tijdigheid nagekomen toezeggingen
Proactief klantcontact zoeken bij toezichtsvraagstukken	aantal toezichtgerelateerde vragen waarbij de burger proactief is gesproken (nieuwe PI)
Volgen van en acteren op kwaliteitsmonitor(en) > beleid richten op top 10 aanleidingen voor contactmoment	- Top 10 aanleidingen voor contactmoment in beeld - Frequentie en/of beschikbaarheid van kwaliteitsmonitoren(en) (nieuwe PI)

Vergroten toekenningszekerheid

Voor Kantoor Toeslagen zijn de tijdigheid en de voorspelbaarheid van het proces belangrijke grootheden. Met name de maximale termijn waarbinnen het terugvorderen van een onterechte beschikking mogelijk is, is een essentiële bouwsteen voor het realiseren van de verbeterdoelstelling.

Bouwsteen strategisch doel	Prestatie-indicator
Sneller duidelijkheid over Definitieve Toekenning toeslag(en)	Op 1-dec $\geq$ 85% (interne ambitie is $\geq$ 90%)
Reductie van het aantal terugvorderingen en nabetalingen (volgend uit inkomensacties) Noot: valt feitelijk ok onder <i>adequate handhaving</i>	% (grote) terugvorderingen / nabetalingen # euro (grote) terugvorderingen / nabetalingen % terugvordering van inkomen toeslaggerechtigden

Maximale tijd om nog in te vorderen, nadat gegevens bekend zijn, is 12 maanden Randvoorwaarde: de keten Inning & Betalingsverkeer hierbij betrekken Noot van Vaktechniek: de maximale wettelijke termijn is 5 jaar	Ambitie om het aantal invorderingen te verminderen dat is aangepast o.b.v. herziene inkomensgegevens, terwijl de gegevens langer dan 12 maanden bij Toeslagen bekend waren
--	--

Adequate handhaving

Kantoor Toeslagen speelt een sleutelrol in het kader van adequate handhaving.

Bouwsteen strategisch doel	Prestatie-indicator
Verbeteren van de kwaliteit van de handmatige productie Noot: staat in KPI-boom, maar gegevens zijn nog niet beschikbaar	% QA, financieel en/of tekstueel
Informatiegestuurde werkwijze van Toezicht (behandingskeuzemodel) waarbij proactief burgers worden benaderd – indien gevraagd – en het aantal herziene DT'en in het nadeel van burgers afneemt	# burgers proactief benaderd door Toezicht bij de beoordeling van DT (nieuwe PI) - Daling % herziene DT'en - Realiseren productiebegroting van # uren toezicht (voorraad)

3.3.3

Centrale Administratieve Processen (CAP)**Vergroten toekenningszekerheid**

Voor CAP zijn de tijdigheid en voorspelbaarheid van het proces en de informatiestromen van en naar de klant belangrijke grootheden in het kader van toekenningszekerheid. De termijn waarbinnen ingevorderd mag worden is een essentiële bouwsteen van de verbeterdoelstelling.

Bouwsteen strategisch doel	Prestatie-indicator
Sneller duidelijkheid over Definitieve Toekenning toeslag(en)	% definitief vaststellen gerealiseerd - Verloop: # DT'en totaal te formaliseren, # klaar voor verwerking
Minimaal aantal ernstige productieverstoringen	# ernstige productieverstoringen keten Toeslagen
Het optimaliseren van contra-informatiestromen (gegevensaanlevering) als basis voor pro-actiever toezicht Randvoorwaarde: afstemmen met keten Gegevens	% gegevens waarover geautomatiseerde contra-informatie beschikbaar is (nieuwe PI)
Adequate statusinformatie geven aan burgers, gebaseerd op frequent(er) ontsluiten van gegevens en actiever toezicht Noot: heldere definitie nodig. Geen PI voor nu, maar uitwerken in 2021	% feiten online live beschikbaar voor burger + tijdigheid van gegevens voor de burger (nieuwe PI)

Menselijke maat

Voor CAP omvat de menselijke maat vooral een goede en laagdrempelige bereikbaarheid, en proactiviteit in geval van knelpunten die de burger raken.

Bouwsteen strategisch doel	Prestatie-indicator
Tijdigheid uitbetalen bewaken (1BRN) (99,9 %) en sneller uitbetalen bij door burger opgevoerde wijzigingen	% tijdig uitbetaalde toeslagen

Contact zoeken met toeslaggerechtigde bij problemen invordering, schuldenproblematiek Randvoorwaarde: afstemmen met/binnen de keten Inning & Betalingsverkeer	▪ % contact met burgers die schuldenproblematiek hebben en waarbij invorderingsvraagstuk speelt (dekkingsgraad) (nieuwe PI) ▪ % toeslaggerechtigden met een betalingsregeling ▪ % burgers met wie n.a.v. het contact een betalingsregeling is afgesproken (nieuwe PI)
Verbreden informatie voor de burger via het Burgerportaal, waarbij inzicht in de invorderingen wordt gegeven.	▪ Inzicht in alle invorderingen (via Burgerportaal) is mogelijk/operationeel per [datum] 2021 (nog geen concrete PI, is een ambitie) ▪ # burgers die gebruikmaken van de optie in het Portaal

3.4 Beheersdoelen van de keten Toeslagen

Los van alle ontwikkelingen is een van de belangrijkste beheersdoelen die onveranderd blijft staan: *'het garanderen van de continuïteit van het uitbetalen van toeslagen'*.

Vooruitlopend op de ontvlechting van Toeslagen uit de Belastingdienst per 1 januari 2021, is het ketenbureau in september 2020 begonnen met het vastleggen van de lopende afspraken met ketenpartners in 'as is'-samenwerkingsovereenkomsten (opdrachtgever-opdrachtnemerschap). Dit betekent dat de continuïteit is gewaarborgd, aangezien lopende afspraken vooralsnog niet wijzigen. Gedurende het jaar 2021 worden de samenwerkingsovereenkomsten verder aangescherpt en herijkt.

Daarnaast ontplooit het ketenbureau sinds september 2020 activiteiten op het gebied van:

- versterken Business Continuity Management (BCM);
- verbeteren van de Informatiehuishouding;
- versterken van de Data Governance (i.e. 'In hoeverre kun je vertrouwen op de rapportages en analyses waarop je stuurt en besluiten baseert?');
- versterken en waarborgen van de Compliance (i.e. het werken in overeenstemming met de geldende wet- en regelgeving), met bijzondere aandacht voor Privacy en Data Security.

Zodra de structuur, governance en inrichting van het directoraat-generaal Toeslagen staan én de invulling van de drie strategische opgaven vanuit het programma Vernieuwing concreter vorm heeft gekregen, zal de keten Toeslagen meer gerichte beheersdoelen formuleren.

>>◊<<

4. Ketenrisico's en risicobeheersing

4.1 Risicomanagement

Het belang van effectief risicomanagement is voor de partners die samen de keten Toeslagen vormen inmiddels een gegeven. De keten Toeslagen heeft in 2020 in intensieve samenwerking met het Programma MI/RM een risicoregister opgesteld (zie bijlage C) voor het going concern gedeelte. Dit register zal in 2021 geactualiseerd worden in lijn met de vernieuwde ketendoelstellingen en de geïnitieerde verbeteringen welke voortkomen uit het programma vernieuwing dienstverlening.

De doelstelling is om integraal risicomanagement op duurzame wijze te implementeren en toe te passen. Binnen de keten is de inhoudelijke verantwoordelijkheid voor de risico's bij de ketenpartners en procesverantwoordelijkheid van risicomanagement bij het ketenbureau belegd. Mutaties in het risicoregister verlopen via de ketentafel. De ontwikkelingen van risico's en beheersmaatregelen worden aan de ketentafel gecoördineerd en gevolgd.

In 2021 verbreden we risicomanagement naar het volledige DG Toeslagen. En ronden we de duurzame implementatie van integraal risicomanagement verder af.

Dat betekent onder meer het drie keer per jaar:

- Het agenderen en bespreken van risico's en beheersmaatregelen op tactisch en strategisch niveau, aansluitend op de VMR-cyclus;
- het opvolgen van risico's door de risico-eigenaren binnen de keten,
- het zorgdragen voor voldoende gekwalificeerde middelen voor het uitvoeren van risicomanagementactiviteiten binnen de keten,
- het zorgdragen voor besluitvorming waarin voldoende aandacht wordt besteed aan eventuele risico's en de benodigde beheersmaatregelen.

Daarnaast bevordert de keten Toeslagen een cultuur waarin proactief en transparant risicomanagement (en de communicatie daarover) wordt gestimuleerd en zorgt het ketenbureau ervoor dat de DG en de betrokken C&F-controller worden geïnformeerd in het geval van ernstige incidenten of dreigende overschrijdingen van de tolerantiegrenzen.

4.2 Afhankelijkheden van andere dienstonderdelen

4.2.1 *Interne beheersing*

4.2.2 *Administratieve organisatie en interne controle (AO/IC) en verbijzonderde interne controle (VIC)*

Op het gebied van interne beheersing, AO/IC en VIC beschikt de keten Toeslagen over een Domeinarchitectuur, een procesmodel en een risicoregister (zie bijlage C voor het Risicoregister Toeslagen en bijlage D voor het Keteninrichtingplan).

Daarnaast levert het programma Managementinformatie in Q1 2021 een ketendashboard op met de eerder in dit plan genoemde prestatie-indicatoren.

Vanaf Q1 2021 heeft de keten Toeslagen een actief beheerd risicomanagementproces onder regie van het ketenbureau.

Het uitschrijven van de complete AO van de keten zou een enorme tijdsinvestering vergen waar de keten geen capaciteit voor beschikbaar heeft. Daarbij vereist een dergelijk project een heldere scope, een scherp geformuleerde doelstelling en een concrete business case. In Q1 2021 zal het ketenbureau stappen zetten om deze aspecten verder uit te werken.

4.2.3 *Businessportfolio en architectuur*

Gewenste en noodzakelijke veranderingen in het uitvoeringsproces en de informatievoorziening van Toeslagen worden ingebracht in het ketenportfolio. Het ketenportfoliomanagement is belegd bij het ketenbureau en is SAFe/Agile ingericht.

De verbeterdoelen voor het ketenportfoliomanagement in 2021 zijn:

- a. versterken business owner-rol in de keten;
- b. verbeteren prestatie management;
- c. verbeteren baten management.

De keten Toeslagen werkt met een omvangrijk integraal **business-portfolio** waarin alle businesswensen zijn meegenomen. De prioritering van het portfolio gebeurt vierwekelijks in gezamenlijkheid met de tactisch business owners van de betrokken ketenpartners.

Bij de realisatie van het businessportfolio speelt IV een belangrijke rol. De IV-organisatie van Toeslagen werkt daarbij samen met meerdere ketens binnen de Belastingdienst, waaronder Gegevens, Interactie, IT voor IV, Inning & Betalingsverkeer en Bedrijfsvoering.

Naast de in hoofdstuk 2 beschreven doelstellingen is er ook hoge prioriteit voor **onderhoud** en **nieuwe wetgeving**. Maatschappelijke en politieke dynamiek in het toeslagendomein zorgen bovendien voor frequente herprioritering van onderwerpen op het businessportfolio.

De Agile werkwijze brengt met zich mee dat werkzaamheden continu worden geprioriteerd op basis van businesswaarde en urgentie. Er is geen harde planning.

De belangrijkste onderwerpen in het Toeslagenportfolio van 2021 zijn:

- ondersteuning van de Uitvoeringsorganisatie Herstel Toeslagen (UHT);
- vernieuwing dienstverlening;
- implementatie beleid & wetgeving (nader te bepalen);
- vervanging hostingplatform Toeslagen;
- aansluiting Burgerportaal op generiek toegangsmanagement;
- privacy-issues (niet-toeslagbetrokkenen, gegevensuitwisseling);
- herinrichting datalaag (EDW-uitfaseren, invoering ADP);
- Elektronisch berichtenverkeer (Ebv, MKM2, kantoorbrieven);
- informatiehuishouding klant dossiers;
- strategische verkenning Business Rules Management.

Toeslagen werkt onder architectuur om de noodzakelijke toekomstvastheid van veranderingen te borgen. De Domeinarchitectuur Board Toeslagen (DAB-T) beoordeelt de aaneensluiting van oplossingen op de architectuurkaders.

De Domeinarchitectuur Toeslagen wordt jaarlijks geactualiseerd, opdat inhoudelijke aansluiting op de architectuur van andere ketens is geborgd. In 2021 ligt het zwaartepunt van de update op het uitwerken van de gewijzigde businessstrategie in de domeinarchitectuur.

4.2.4 *Aandachtspunten vanuit Algemene Rekenkamer (ARK) en
Auditdienst Rijk (ADR)*

De enige op ketens betreffende onvolkomenheid die de ARK en de ADR hebben aangemerkt, is "Managementinformatie Belastingdienst".

Als doel hierbij is vermeld: "Keten-MI wordt op orde gebracht voor alle ketens".

De managementinformatie van de keten Toeslagen wordt binnen de gestelde kaders op orde gebracht met ondersteuning van het programma Managementinformatie/Risicomanagement.

De oplevering van het ketendashboard vindt begin 2021 plaats.

>>◇<<

Bijlagen

A	Kaders Portfoliomanagement en Architectuur m.b.t. jaarcontracten van de directie/Kantoor Toeslagen, de Uitvoeringsorganisatie Herstel Toeslagen (UHT) en het programma Vernieuwing Dienstverlening Toeslagen	Pagina 38 van dit ketenjaarplan
B	Concrete, burgergerichte doelstellingen, zoals geformuleerd in het Jaarplan Belastingdienst 2021	Pagina 40 van dit ketenjaarplan
C	Risicoregister Toeslagen Going Concern, opgesteld in samenwerking met het programma Managementinformatie / Risicomanagement	Losse bijlage – document "20201008_Risicoregister Toeslagen Going Concern_versie 1.2.xls"
D	Keteninrichtingsplan voor de keten Toeslagen 2020 kwartaal 1 – versie 0.98 <i><u>Noot:</u> dit keteninrichtingsplan is een 'freeze' van alle beschikbare relevante informatie op 15 april 2020. Het plan is sindsdien niet geactualiseerd; dit is gepland in Q4 2020.</i>	Losse bijlage – document "2020 Q1_KIP Toeslagen_Keteninrichtingsplan v0.98.pdf"

>><<

Bijlage A

Kaders Portfoliomanagement en Architectuur m.b.t. de jaarcontracten van de directie/Kantoor Toeslagen, de Uitvoeringsorganisatie Herstel Toeslagen (UHT) en het programma Vernieuwing Dienstverlening Toeslagen

In de aanschrijving voor de jaarcontracten is een aantal kaders vanuit IV&D opgenomen. Deze kaders hebben betrekking op architectuur en portfolio. Aangezien de **regie op architectuur en portofolio een ketenverantwoordelijkheid** is, zijn de antwoorden op deze kaders opgenomen in deze bijlage van het Ketenjaarplan Toeslagen 2021.

Met betrekking tot IV-portfolio en architectuur is met de betrokken dienstonderdelen afgesproken dat:

- a. de betrokken dienstonderdelen zich conformeren aan de Domeinarchitectuur Toeslagen, en
- b. de verandertrajecten integraal deel uitmaken van het Portfolio Toeslagen.

In de jaarcontracten van de directie Toeslagen, de UHT en de programmadirectie Vernieuwing Dienstverlening Toeslagen wordt verwezen naar deze bijlage.

De bestuurlijke ontvlechting en de daarbij behorende inrichting van het Directoraat-Generaal Toeslagen zijn nog niet afgerond.

Met betrekking tot de ontvlechting geldt als uitgangspunt dat de IV&D-kaders, administratie en tooling zoals die gelden binnen de Belastingdienst, in 2021 ook door Toeslagen worden gehanteerd.

In 2021 zal een evaluatie worden gedaan met betrekking tot de bruikbaarheid van de IV&D-kaders voor Toeslagen.

	vraag		comply
18	Bijgewerkte domeinarchitectuur en onderhoudsplan	De bijgewerkte domeinarchitectuur en een actueel onderhoudsplan conform vastgestelde eisen van IV&D worden opgeleverd vóór 1 april 2021.	✓
19	Actueel overzicht van architectuurafwijkingen	De reguliere ketenrapportages bevatten een actueel overzicht van architectuurafwijkingen, inclusief verantwoording.	✓
20	6Q-portfolio	Elke vier maanden een bijgewerkt 6Q-portfolio conform kader en door DT aangegeven compartimentering ingelegd voor de eigen ketens (of domein(en)). Uitgangspunt is dat de huidige compartimentering ongewijzigd blijft.	✓
21	MJP-portfolio	In november 2021 wordt een bijgewerkt MJP-Portfolio (2022-2025) voor de keten Toeslagen opgeleverd.	✓
22	Projectvoortgang	Toeslagen hanteert een Agile voortbrengingsmethodiek waarin epics en features periodiek worden geprioriteerd. Bewaking van de tijdige realisatie maakt hier deel van uit.	n.v.t.

		In het portfolio van 2021 zijn geen lopende projecten (harde scope en deadline, geormerkt budget) geïdentificeerd. Het programma Vernieuwing Dienstverlening kent een eigen programma- besturing. De IV-werkzaamheden worden ondergebracht in het reguliere IV-portfolio.	
23	Portfoliocategorieën	Alle epics worden ingedeeld in een portfoliocategorie, conform het kader 'Definities portfoliocategorieën'. Uitgangspunt is dat de huidige compartimentering ongewijzigd blijft.	✓
24	SAP-portfolioadministratie	De administratie in SAP wordt ingelegd conform kader. Uitgangspunt is het huidige abstractie-niveau van portfolio-items.	✓
25	Kwaliteitsborging plan portfoliomanagement	Verbeteringen in het ketenportfolioproses zijn onderdeel van het ketenjaarplan. De uitkomsten van het KPMG-onderzoek naar portfoliomanagement vormen daarbij uitgangspunt. In 2021 wordt de portfoliobacklog overgezet naar Azure.	✓
26	Kaders projecten Kaders en richtlijnen voor het starten, wijzigen en afsluiten van 'projecten'	Toeslagen hanteert een Agile voortbrengingsmethodiek waarin de verantwoordelijkheid voor epics en features is belegd bij business owners uit de keten. Zie ook (22).	n.v.t.
27	Business case-methodiek	Het vaststellen van de businesswaarde is een vast onderdeel in de SAFE/Agile voortbrengingmethodiek van Toeslagen. In de portfoliodefinitie wordt vastgesteld of een separate business case noodzakelijk is ter ondersteuning van de besluitvorming.	✓
28	Kwaliteitsborging plan en executie portfoliomanagement	Borging dat de QA zichtbaar op orde is. Zie (25).	✓
29	Projectenrapportage	Vooralsnog zijn er geen projecten voorzien waarover wordt gerapporteerd aan IV&D.	n.v.t.
30	Projecten in SharePoint	Vooralsnog zijn er geen projecten voorzien waarover wordt gerapporteerd aan IV&D.	n.v.t.
31	Voortgangsrapportage keten en batenprognose	Vooralsnog zijn er geen projecten voorzien waarover wordt gerapporteerd aan IV&D.	n.v.t.
33	Kwaliteitsborging executie portfoliomanagement	Zie (25).	✓
	vraag		comply

>><<

Bijlage B

Concrete, burgergerichte doelstellingen, zoals geformuleerd in het Jaarplan Belastingdienst 2021

De doelstellingen hieronder geven weer wat burgers in 2021 concreet aan verbeteringen in de dienstverlening kunnen verwachten van Toeslagen.

- In 2021 is er meer capaciteit beschikbaar om zo vroeg mogelijk in het proces eventuele fouten in de aangevraagde toeslag op te merken, zodat die fouten snel hersteld kunnen worden, waardoor terugbetalingen zoveel mogelijk worden voorkomen.
- Verspreid over Nederland zijn er locaties waar huishoudens fysiek met toeslagvragen geholpen kunnen worden; naast onze balies zijn er Toeslagen Service Punten. We zullen deze mogelijkheden vaker onder de aandacht brengen en aanbieden.
Verder wordt nader onderzocht of er meer plekken zijn om de dienstverlening uit te breiden. Bijvoorbeeld bij andere instanties die helpen bij het invullen van formulieren.
- Het digitale toeslagenaanvraagstelsel, de website en de brieven en berichten die we naar burgers sturen worden verder aangepast; het gaat dan om leesbaarheid, invulgemak en laagdrempelige interactiemogelijkheden.
- Ouders worden met brieven, app-berichten of via andere kanalen geattendeerd als grondslagen van hun toeslag lijken af te wijken van actuele opvanggegevens. Gegevens kunnen worden gecheckt en ouders kunnen de toeslag eventueel laten aanpassen.
- Beslissingen worden goed en begrijpelijk gemotiveerd wanneer deze afwijken van gegevens die de burger heeft aangeleverd; ook wordt zoveel mogelijk vooraf contact gezocht en er wordt ook uitleg gegeven over mogelijkheden voor huishoudens om actie te ondernemen.
- Actief contact zoeken met burgers die een bezwaar indienen om samen duidelijk te krijgen waar de oorzaak van het bezwaar zit (een fout van de toeslaggerechtigde, een fout van ons, een echt geschil).
- Het wordt mogelijk om informatie en documenten snel en eenvoudig digitaal naar Toeslagen toe te sturen als daarom wordt gevraagd.
- Goed opgeleide medewerkers beschikbaar hebben voor persoonlijke begeleiding van huishoudens die dat nodig hebben. Waar nodig blijven deze medewerkers ook persoonlijk voor langere tijd benaderbaar voor die burger, zodat toekomstige problemen voorkomen kunnen worden.
- Met een doorlopende landelijke voorlichtingscampagne worden huishoudens geïnformeerd over het toeslagenproces en over het feit dat het belangrijk is een toeslag aan te passen bij wijzigingen in de persoonlijke situatie.

>><<