



Toeslagen
Belastingdienst

Toeslagen

Vernieuwingsprogramma in
context



Visie en missie (herijkt)



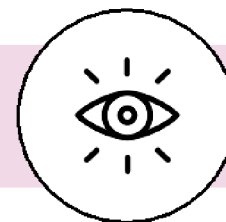
De missie van DG toeslagen



Missie

Toeslagen maakt vitale voorzieningen voor iedereen betaalbaar.

DG Toeslagen draagt bij aan financieel gezonde huishoudens door het uitkeren van toeslagen die voor veel mensen onmisbaar zijn om de kosten te betalen van de zorgverzekering, de zorg voor kinderen en ruimte om te wonen. Zo heeft iedereen in onze maatschappij toegang tot de meest essentiële levensvoorzieningen.



Visie

DG Toeslagen maakt vitale voorzieningen voor iedereen betaalbaar door een financiële bijdrage uit te keren. Deze bijdrage stelt mensen elke maand opnieuw in staat de rekeningen te betalen voor de huur, de zorgverzekering, de kinderopvang en ander levensonderhoud van kinderen.

DG toeslagen helpt alle toeslaggerechtigden om hier optimaal, eerlijk en zo zorgenvrij mogelijk gebruiken van te maken. DG toeslagen moet geen zorgen *geven*, maar juist zorgen *wegnemen*.

3



Met kernwaarden en kompas aan het werk



Kernwaarden

Als onderdeel van het Ministerie van Financiën zijn de volgende kernwaarden leidend voor ons gedrag:

Integer

Deskundig

Duidelijk

Durf

Samenwerken



Waardenkompas

De kernwaarden staan centraal in ons dagelijks handelen en komen tot uiting door steeds 3 vragen te stellen die ons kompas vormen:

Is het rechtvaardig?

Met deze vraag bewaken we actief de rechtmatigheid van de toekenningen, de rechtsbescherming van burgers en ons rechtstatelijk handelen.

Doen we het samen?

We werken samen met burgers, partijen in het veld, onze ketenpartners en opdrachtgevers en voelen ons eigenaar van onze maatschappelijke doelen en taken.

Zijn we aanspreekbaar?

We zijn verantwoordelijk voor en aanspreekbaar op ons handelen; van dingen die goed gaan, tot dingen die fout gaan, en dingen die volgens ons wellicht anders kunnen of moeten. We leggen hierover gevraagd en ongevraagd verantwoording af.



Context directie Toeslaggerechtigden



Ambitie: de meest klantgerichte uitvoeringsorganisatie van de rijksoverheid

> **Why?**

- Vitale voorzieningen voor betaalbaar maken

> **How?**

- Rechtvaardig (meer nog dan wetmatig)
- Samen (toeslagen, financiën, keten, veldpartijen)
- Aanspreekbaar (in- en extern)

> **What?**

- KOT, huur- en zorgtoeslag en kindgebonden budget
- Inzicht en Overzicht

Wat is onze klantbelofte?

TOESLAGEN, een zorg minder

(verbinding met visie op interactie & dienstverlening → 9 april)



De uitdagingen voor directie Toeslaggerechtigden

Vernieuwingskalender	• Doelgroepen & bedieningsconcepten • Data analytics robuust maken • Invorderingsbeleid /Schuldenprobl. • Persoonlijke begeleiding
Organisatie en procesinrichting	• Toezicht / preventief toezicht • Sturing primair proces (update kpi's) • Werving en opleiding • Meten klanttevredenheid
Basis / Hygiëne	• Vaktechnische lijn versterken en doorontwikkelen • Klacht en signaalmanagement inrichten • Informatiehuishouding verbeteren • Grip op IV portfolio
Cultuur & Leiderschap	• Medewerkers tevredenheid, • Lijnen open naar de buitenwereld • HR ondersteuning • Versterken interne communicatie
Managen van de context	• DG (ontvlechting) • Politiek (stelsel) • Media • Ketensturing





....en herstellen het vertrouwen

> PM



Doelen & Outcome-kpi's voor vernieuwing

- Op de 3 pijlers van het programma willen we merkbaar verbeteren. De effecten zullen gedurende de looptijd zichtbaar worden in een aantal strategische doelen, meetbaar te maken in een aantal "outcome-kpi's".

Vergroten toekenningszekerheid

- Zekerheid over het voorschot vergroten, DT met zo klein mogelijke verschillen
- Reduceren van financiële onzekerheid en stress. En ook schuldenproblematiek
- Grotere begrijpelijkheid voor burgers.
- Een proactieve benadering van burgers met zo actueel mogelijke gegevens
- vereenvoudigen van regelgeving die de begrijpelijkheid voor burgers vergroot

- De gemiddelde hoogte van terugvorderingen per jaar reduceren;
- Het aantal hoge terugvorderingen reduceren;
- De ervaren begrijpelijkheid en voorspelbaarheid van toeslagen en het toeslagenproces voor burgers vergroten.

Meer menselijke maat

- Als feiten en omstandigheden er om vragen, kunnen burgers rekenen op persoonlijke vormen van dienstverlening en maatwerk
- Uitbreiden van de dagelijkse dienstverlening aan burgers; doelgroep en life event benadering verankeren in processen
- Versterken van dienstverlening via derden / maatschappelijke organisaties
- Maximaal inzetten op rechtsbescherming én rechtsgelijkheid
- Beginnelsen behoorlijk bestuur consistent en in de gehele uitvoering zichtbaar

- Verhogen algemene burgers tevredenheid over en kwaliteit van de dienstverlening;
- Herstellen van vertrouwen van de burger in Toeslagen;
- Vergroten ervaren ruimte voor de persoonlijke situatie in de dienstverlening bij burgers;

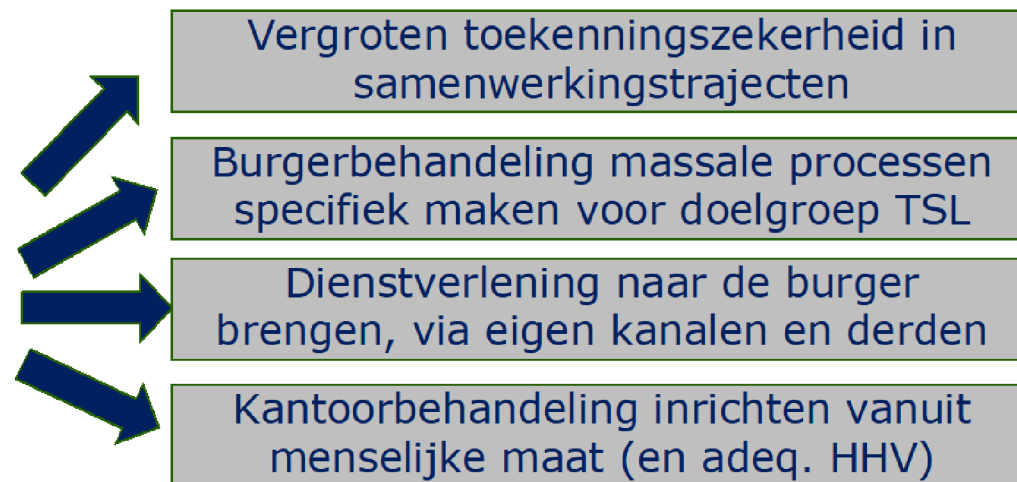
Adequate handhaving

- Dienstverlening, toezicht en fraudeaanpak worden op een zorgvuldige, effectieve en rechtvaardige wijze ingevuld
- Voorkomen dat burgers foutieve informatie aanleveren, foutjes snel opsporen en herstellen, rechtmatige uitbetaling van toeslagen bewaken
- Uitvoering in goed contact met de toeslaggerechtigden, zodat zij begrijpen wat we doen en vervelende verrassingen worden voorkomen.

- Vergroten van het draagvlak voor de uitvoering van het instrument toeslagen;
- Het verbeteren van detectie en aanpak van fraude.



Aanpak vernieuwing



Inzet vanuit POK (additionele versterking TSL)

Praatplaat, koers, missie/visie
Visie op interactie & dienstverlening, handhavingsplan
Burgerroutemonitor & onderzoek

Wegwerken achterstanden en versterken uitvoering =
intensivering TSL 1 (start 2020)





Doelstellingen Vernieuwing
Dienstverlening → eerste
operationalisering in
jaarplandoelen



Vertalen naar jaarplandoelen 2021

De in het jaarplan benoemde resultaten voor 2021 geven in belangrijke mate richting aan de te realiseren producten binnen het programma:

- > Om aan het vergroten van de **toekenningszekerheid** invulling te geven komt meer capaciteit beschikbaar om te acteren op onjuiste of onvolledige aanvragen, worden ouders pro-actief geattendeerd bij gesignaleerde afwijkingen en vereenvoudigen we het doorvoeren van wijzigen.
- > Aan meer **menselijke maat** wordt gewerkt door meer mogelijkheden te bieden voor fysieke dienstverlening, zelf en via intermediairs; de burgercommunicatie begrijpelijker te maken; beslissingen goed en begrijpelijk te motiveren, en pro-actief in contact te treden bij afwijkingen; ook bij bezwaar altijd pro-actief contact te zoeken; en meer capaciteit beschikbaar te maken voor persoonlijke begeleiding.
- > Tenslotte werken we aan **adequate handhaving** door toezicht te richten op het voorkomen van het aanleveren van foutieve informatie; en door een landelijke doorlopende voorlichtingscampagne.





Keten(Jaarplan)doelen Toekenningszekerheid

Vergroten toekenningszekerheid

(jaarplan)doel	meting	Werkstroom / mijlpaal
Meer capaciteit beschikbaar om te acteren op onjuiste of onvolledige aanvragen	CAP: % tijdige verwerking burgermeldingen	Geen (regulier)
	TSL: % tijdig afgehandelde meldingen Vraag, U/U	Werving: realiseren instroom en kwalitatieve versterking (SPP)
Pro-actief attenderen van ouders bij gesignaleerde afwijkingen en vereenvoudigen van het doorvoeren van wijzigen	TSL: # en % respons op attenderingen	BRM: analyse en selectie doelgroepen, pilots & borgen in regulier. Interactie: # outbound
	TSL: # gebruikers en aandeel in mutaties App	Interactie: NTB uitbreidingen App en overige attenderingen
Verhogen kwaliteit uitvoering en reduceren instroom bezwaar, beroep en klachten	TSL: reduceren # bezwaar en beroep,	KBB: dashboard, herontwerp, implementatie
Eerder verstrekken van de definitieve toekenning	CAP: ≥ 85 % per 1 dec interne ambitie is $\geq 90\%$ per 1 dec	Geen (regulier)
Optimaliseren, kwalitatief en kwantitatief, van de gegevensuitwisseling met derden.	CAP: % gegevens met geautomatiseerde beschikbare contra-informatie	VKOT/Huur/Zorg: % gereed ontsluiting nieuwe bronnen
	CAP: betrouwbaarheid aangeleverde gegevens (?)	VKOT/Huur/Zorg: steekproeven / audits / realtime metingen?

Vereenvoudigen wetgeving/grondslagen?



Keten(Jaarplan)doelen Menselijke Maat

		(jaarplan)doel	meting	Werkstroom / mijlpaal
Meer menselijke maat		Meer mogelijkheden voor fysieke dienstverlening, zelf en via intermediairs	TSL/P: groei in baliecontact & tevredenheid,	Interactie: groei mdw balies, successrate doorverwijzingen
			TSL: groei in netwerk intermediairs/TSP & tevredenheid	Interactie: uitvoeren 5-10 pilots + opschalen regulier
		Communicatie begrijpelijker maken	TSL: % brieven en content herzien KI&S: KTO verbetering BelTel	Interactie: voortgang herziening brieven, reductie onnodig contact (n.a.v. BelTel analyse)
			KI&S: tevredenheid informatievoorziening site/portal + CtA	Interactie: voortgang herziening content, realiseren nieuwe content (vorderingen)
		Goed en begrijpelijk motiveren van beslissingen, pro-actief in contact treden	TSL: burgerbeleving (detail), % cases contacted	Werven: kwant. & kwal. Versterking TSL BIW:% complete 'BPR' en opschaling contact
			CAP Inning): burgerbeleving (detail), % cases contacted	Inning & invordering: kwant. & kwal. Versterking I&I, opschaling contact
		Pro-actief contact zoeken bij bezwaar	TSL: burgerbeleving (detail), % cases contacted	Werven: kwant. & kwal. Versterking TSL BIW:% complete 'BPR' en opschaling contact
		Meer capaciteit voor persoonlijke begeleiding	TSL: # uren ingezet psl begeleiding & tevredenheid	Interactie (?):



Keten(Jaarplan)doelen Adequate Handhaving

Adequate handhaving	(jaarplan)doel	meting	Werkstroom / mijlpaal
	Toezicht richten op het voorkomen van het aanleveren van foutieve informatie	TSL: stijging # ingezette toezichtsuren	Geen (regulier) - handhavingsplan
		TSL: Daling % signaleringen & effectiviteit follow-up	VKOT/HUUR/ZORG + HHR1: inzet attenderingen en toezichtsacties (herzien)
	Landelijke voorlichtingscampagne	TSL: bereik en waardering campagne	Verlengen campagne
	Informatiegestuurde werkwijze		= toekenningszekerheid
	Verbeteren kwaliteit handmatige productie		



AANPAK VERNIEUWING (programma)



Werkstromen Programma (3 clusters)

Cluster 1: Koers

Betreft het ontwikkelen van de koers en richting van de vernieuwing van dienstverlening. De herijkte missie, visie en strategie voor Toeslagen is de basis voor ons programma.

- Sterke verbinding met missie/visie DG TSL, Cultuur & Leiderschap, opleidingen en koersgesprekken

Cluster 2: Interactie & Toekenningszekerheid

Kern van het vernieuwen van de dienstverlening is het werken met actuele gegevens en het vroegtijdig signaleren van wijzigingen, persoonlijke begeleiding bij huishoudens met hulpvraag en digitalisering waar mogelijk inzetten voor vereenvoudiging. Dit doen wij onder andere door kennis op te bouwen over de verschillende doelgroepen en inzicht te krijgen in de ervaringen van toeslaggerechtigden bij het doorlopen van het toeslagenproces en burgerpanels een rol te geven.

- Samenwerkingstrajecten regelingen (VKOT)
- Dienstverlening zelf en via derden verbeteren
- Regie op Interactiekkanalen

Cluster 3: Burger geïnitieerd werk & Toezicht

Betreft het vertalen van de nieuwe koers, en vooral het thema Menselijke Maat naar de uitvoerende teams binnen kantoor Toeslagen. Hierin ligt een nauwe verbinding met de versterking van de vaktechnische lijn, programma productiesturing en ook opleidingen. Ook wordt vanuit dit cluster samen met teams gewerkt aan het verbeteren van de processen.

- Vertalen missie & klantbelofte naar kantoorprocessen
- Focus op menselijke maat, vaktechniek
- Basis op orde (sturing en informatiehuishouding)



Werkstromen Programma (1/3)

Cluster 1: Koers

Betreft het ontwikkelen van de koers en richting van de vernieuwing van dienstverlening. De herijkte missie, visie en strategie voor Toeslagen is de basis voor ons programma.

Werksporen cluster 1

Werven & opleiden

Opschalen capaciteit directie Toeslagen en ketenpartners en opleiden van zowel de nieuwe als de zittende populatie

Visie & strategie

Ontwikkelen gedeelde visie & strategie i.s.m. relevante stakeholders

Communicatie

I.s.m. ontvlechting komen tot een communicatievisie en -strategie voor Toeslagen

Implementatie Koers

Begeleiding MT en teammanagers bij doorleven en vertalen nieuwe koers

Menselijke Maat & rechtsbescherming

Doorvertalen menselijke maat en rechtbescherming naar uitvoeringskaders



Werkstromen Programma (2/3)

Cluster 2: Interactie & Toekenningszekerheid

Kern van het vernieuwen van de dienstverlening is het werken met actuele gegevens en het vroegtijdig signaleren van wijzigingen, persoonlijke begeleiding bij huishoudens met hulpvraag en digitalisering waar mogelijk inzetten voor vereenvoudiging. Dit doen wij onder andere door kennis op te bouwen over de verschillende doelgroepen en inzicht te krijgen in de ervaringen van toeslaggerechtigden bij het doorlopen van het toeslagenproces en burgerpanels een rol te geven.

Werksporen cluster 2

Interactie & dienstverlening Ontwikkelen visie op interactie en dienstverlening	Verbeterteam: Interactie Uitwerken en implementeren nieuwe dienstverleningsconcepten, in nauwe samenwerking met ketenpartners (Balies, verbetertrajecten KI&S, EY etc.)
Inning & invordering Verbetertraject in samenwerking met CAP Inning, o.a. debiteurgericht invorderen	Verbetertrajecten: Huur* Opstarten van verbetertrajecten voor huur- en zorgtoeslag om concrete verbeteringen te realiseren in nauwe verbinding tussen beleid, uitvoering en veld
Burgerroute monitor Ophalen actuele burgerinzichten middels burgeronderzoek en interne data analyse	Verbetertrajecten: KOT* Verdiepen van verbeterprogramma KOT en opstarten van een dergelijk verbetertraject voor KGB in nauwe verbinding met opdrachtgevers en veldpartijen
Brieven Optimaliseren toeslagenbrieven, gericht op menselijke maat en begrijpelijkheid	

**Voor Zorg en KGB wordt een soortgelijk verbetertraject nu nader verkend.*



Werkstromen Programma (3/3)

Cluster 3: Burger geïnitieerd werk & Toezicht

Betreft het vertalen van de nieuwe koers, en vooral het thema Menselijke Maat naar de uitvoerende teams binnen kantoor Toeslagen. Hierin ligt een nauwe verbinding met de versterking van de vaktechnische lijn, programma productiesturing en ook opleidingen. Ook wordt vanuit dit cluster samen met teams gewerkt aan het verbeteren van de processen.

Werksporen cluster 3

Vaktechniek & Menselijke Maat

Doorontwikkelen menselijke maat en vertalen naar kaders, opleidingen, handboek

Verbeterteam: Burger geïnitieerd werk

Uitwerken en implementeren verbeteringen m.b.t. burger geïnitieerde werkzaamheden (o.a. klachten, beroep, bezwaar) o.b.v. klantreismonitor

Implementatie wetgeving

Implementatie van wets- en beleidswijzigingen en bestuurlijke toezeggingen

Informatiehuishouding en dossiervorming

Verbeteren informatie-huishouding t.b.v. dossieropbouw in het primaire proces

**Voor afstemming en samenhang neemt de programmanager Productiesturing deel in dit cluster*



BIJLAGEN

Facts/figures

Werkstromen programma

**1,5 miljoen
aanvragen**



€ 3,8 miljard

**4,5 miljoen
aanvragen**



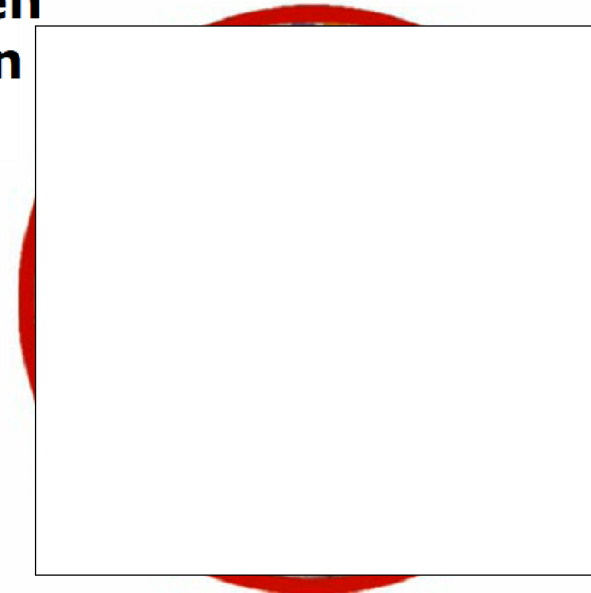
€ 5,2 miljard

**1,0 miljoen
aanvragen**



€ 2,4 miljard

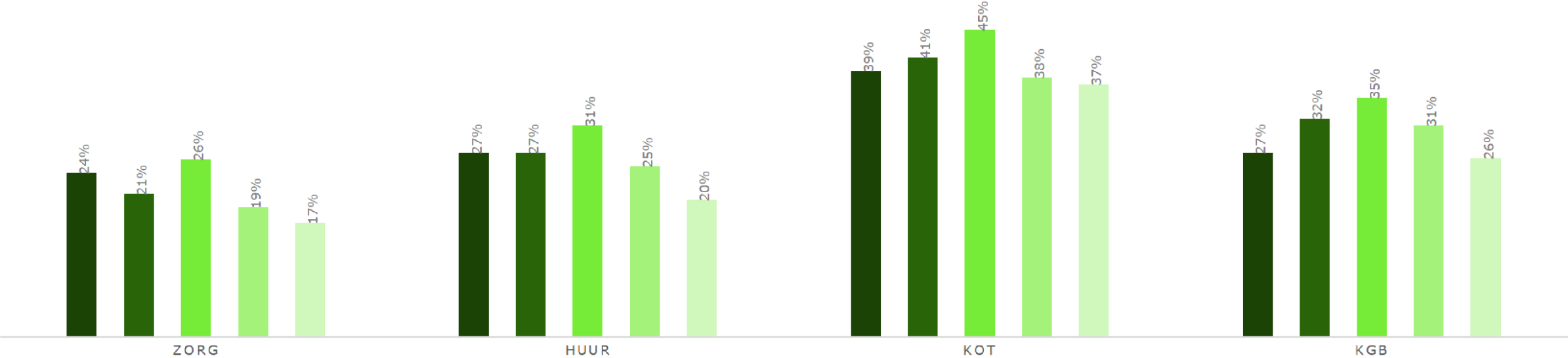
**0,6 miljoen
aanvragen**



€ 3,2 miljard

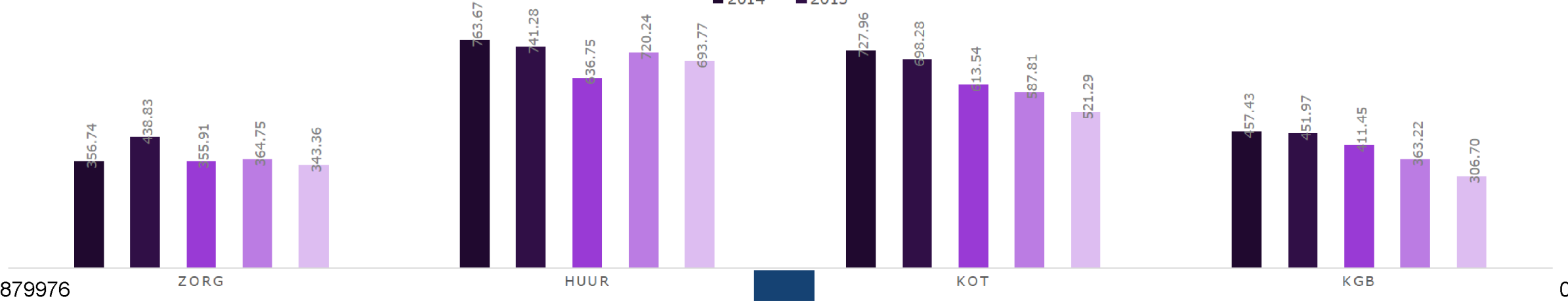
PERCENTAGE AANVRAGERS MET EEN TERUGVORDERING

2014 2015

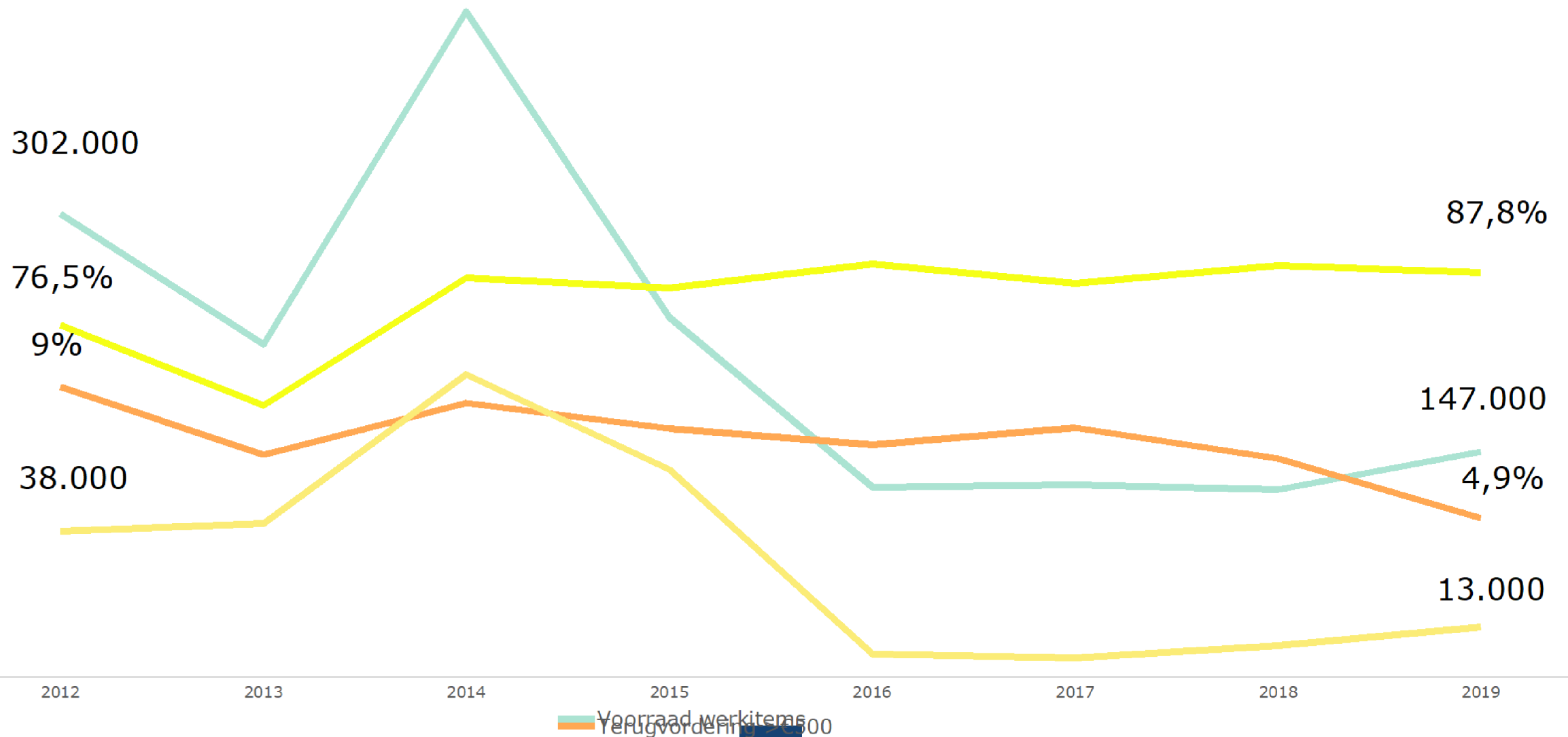


GEMIDDELDE TERUGVORDERING

2014 2015



Verloop voorraden, doorlooptijd definitief toekennen en hoge terugvorderingen





Tevredenheid

Overzicht kerncijfers | Totaal (n=613)

motivaction
insights and strategy

Ruimte voor verbetering



● Scoort significant hoger dan meting 0

● Scoort significant lager dan meting 0

✓ Meest passende
imagokenmerken

1. Betrouwbaar 2. Geloofwaardig 3. Verantwoordelijk
meting 0: 1. betrouwbaar, 2. zorgvuldig, 3. geloofwaardig

✗ Minst passende
imagokenmerken

1. Vernieuwend 2. Pro-actief 3. Transparant
meting 0: 1. betrokken 2. pro-actief, 3. vernieuwend

Bron: Toeslagenmonitor meting 1

26

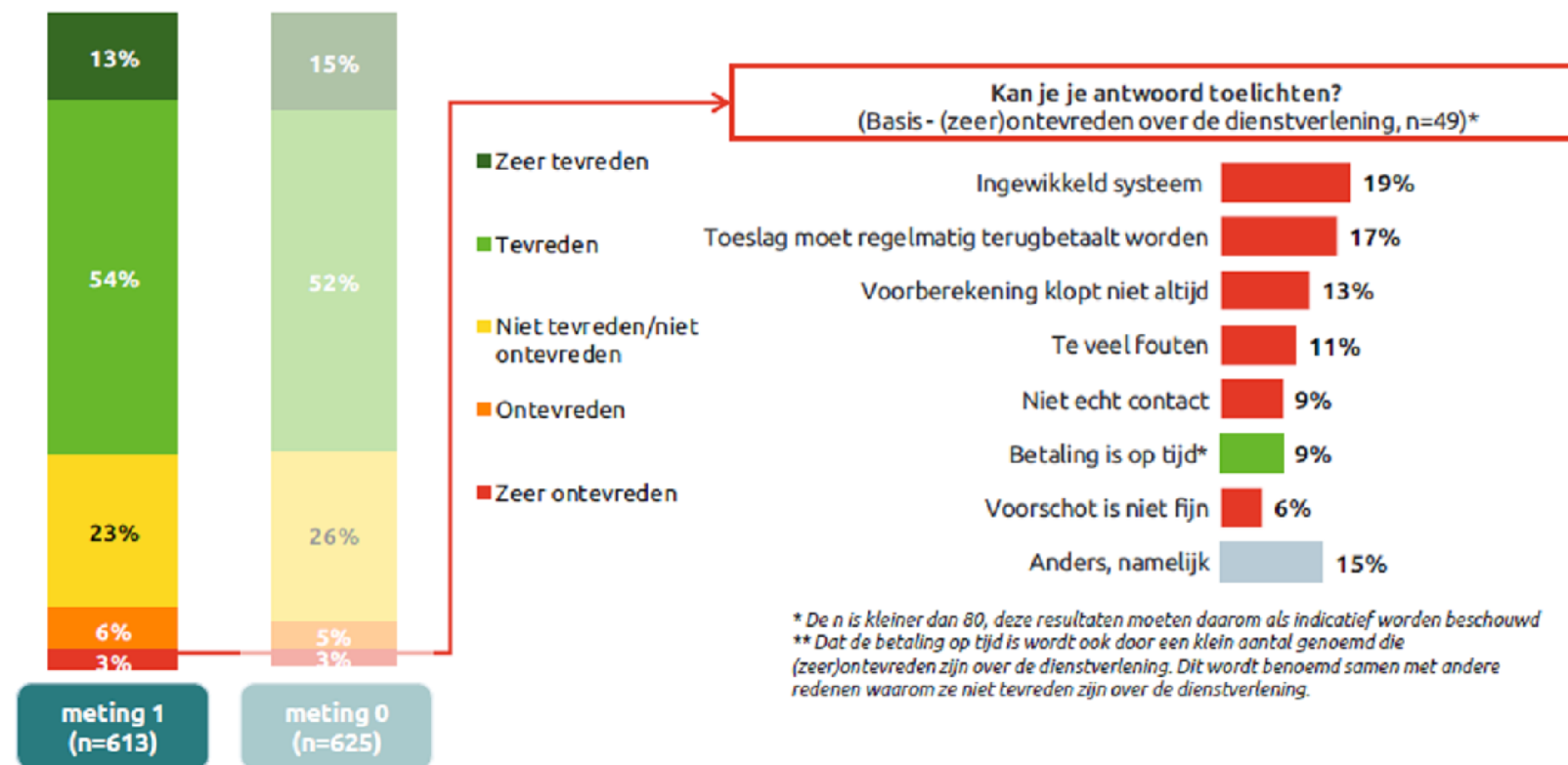
00461



Algemene tevredenheid dienstverlening

Evenals in meting 0 is 67% (zeer) tevreden over de algemene dienstverlening

motivation
insights and strategy



“Mijn toeslag wordt netjes op tijd overgemaakt. Verder heb ik er geen contact over.

“Vaak slechte berekeningen waardoor je ineens aardig veel terug moet betalen. Zonder dat er veranderingen plaats hebben gevonden. Misschien een idee om bepaalde berekeningen inzichtelijk te maken zodat mensen ook zelf de berekening kunnen maken en eventueel op tijd iets kunnen aanpassen.

“Ik vind het lastig te begrijpen hoe de berekeningen tot stand komen. Ik zou dat graag in leekentaal lezen.

“Door een fout is er maanden lang teveel toeslag uitgekeerd. Hierdoor een (erg) grote schuld. Betalingsregelingen zijn erg onvriendelijk en door de rente erg duur.

Afronding van percentages: Wanneer de grafiek niet optelt tot 100% wordt dit veroorzaakt door de afronding van percentages naar hele getallen.