

Format bestedingsplannen Aanvullende Post v2.0

Achtergrond

- In de financiële bijlage van het regeerakkoord is de volgende passage opgenomen:
"Intensiveringen (inclusief uitvoeringskosten) die nadere uitwerking behoeven worden op de aanvullende post van het ministerie van Financiën geboekt in afwachting van concrete en doelmatige beleidsvoorstellen. Intensiveringsmiddelen worden vervolgens jaarlijks tranchegewijs uitgekeerd onder voorbehoud van een doelmatig bestedingsplan met daarin onder andere aandacht voor hoe en wanneer wordt geëvalueerd en hoe hiervoor data worden verzameld."
- Voor de overheveling van middelen wordt zo veel mogelijk aangesloten bij reguliere begrotingsmomenten (voorjaar, julibrief, augustusbrieven of najaarsnota).
- Om invulling te geven aan het jaarlijks tranchegewijs uitkeren van de middelen, is in de bestedingsplannen aandacht voor de fasering van de intensivering en de nodige tussenstappen.
- Onderstaand format bevat alle elementen die aan de orde moeten komen in een bestedingsplan. Het invullen van het format dient als uitgangspunt voor het gesprek met de IRF.
- In de bijlage van het format is een bondig voorbeeld opgenomen om zaken als doelen, doeltreffendheid en doelmatigheid te illustreren.
- Uiteraard verschilt toepassing van het format per beleidsterrein en mogelijk per individuele casus. Sommige vragen zullen voor bepaalde beleidsterreinen belangrijker worden gevonden dan voor andere. Hiervoor geldt het principe van maatwerk.
- Op basis van ervaringen en gesprekken met gebruikers is het format in najaar 2018 herzien. Doel van de herziening is het format meer to-the-point te maken.

1. Aanleiding

1.1 Wat is de letterlijke tekst in het regeerakkoord of wat is er richting Tweede Kamer gecommuniceerd (doel of maatregel)?

Toelichting:

Minister-president Rutte stuurde in januari de reactie van het kabinet op het rapport 'Ongekend onrecht' van de Parlementaire ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslag (POK). Het rapport van de POK maakt volgens het kabinet pijnlijk duidelijk dat er veranderingen nodig zijn. In het systeem van toeslagen, bij de Belastingdienst, bij Toeslagen en bij de betrokken ministeries. Het kabinet neemt daarin een fors pakket maatregelen om de gedupeerde ouders van de kinderopvangtoeslag en hun kinderen sneller te helpen. En om te voorkomen dat dit nog eens gebeurt.

De claim van Toeslagen is gebaseerd op verschillende onderdelen van de kabinetsreactie POK. We verwijzen verderop in dit bestedingsplan per onderdeel ook naar de concrete passages. In zijn geheel geven wij met deze claim invulling vanuit de directie Toeslagen aan de volgende onderdelen:

H3. Leren van de praktijk: signalen serieus nemen (p4 e.v.). De overheid moet open staan voor wat er beter kan. Als er fouten worden gemaakt, is het een absolute voorwaarde dat de signalen daarover worden opgepakt en problemen worden opgelost. Mensen mogen uiteindelijk niet de dupe worden van fouten van de overheid. De overheid hoort actief te onderzoeken hoe regelingen in de praktijk werken en toegankelijk te zijn als er vragen of onduidelijkheden zijn. En specifiek aan de maatregelen benoemd onder:

- *Signalen beter herkennen, erkennen en opvolgen bij de Belastingdienst en Toeslagen* (p5). Voor de Belastingdienst en Toeslagen wordt een aantal specifieke maatregelen genomen om te zorgen dat signalen vanuit de praktijk worden herkend, erkend en vertaald in beleid. De samenwerking tussen Toeslagen en de vier ministeries die het beleid van toeslagen maken wordt verder verbeterd. [...]Daarvoor is het cruciaal dat de vier ministeries en Toeslagen heldere afspraken maken over verantwoordelijkheden, en er duidelijke routes zijn voor hoe signalen vanaf de werkvloer bij de top van Toeslagen, bij de ministeries, en bij de bewindspersonen terecht komen. Toeslagen en de Belastingdienst beginnen dit jaar naar voorbeeld van SVB en UWV met het opzetten van een 'stand van de uitvoering', waarmee zij ongefilterd en overzichtelijk signalen met het kabinet delen.
- *Extra toetsing op de praktische werking bij veranderingen van wet- en regelgeving* (p6). Het kabinet wil nieuwe wet- en regelgeving voortaan een jaar na start van de uitvoering toetsen. We doen dat nu al voorafgaand aan invoering als beleid wordt opgesteld (de "uitvoeringstoets") en voegen daar nu een expliciete toets een jaar na start van de uitvoering aan toe (de "invoeringstoets").

H4. Versterken dienstverlening bij alle onderdelen van de overheid (p7 e.v.). De overheid moet toegankelijk zijn. Het kabinet wil dat de dienstverlening eenvoudig is. Dat het makkelijk is om nadere informatie en uitleg te krijgen. En dat het helder is hoe je, indien gewenst, in bezwaar of beroep kunt gaan tegen beslissingen van de overheid. En specifiek de maatregelen benoemd onder:

- *Toegankelijke dienstverlening: contact met iemand van vlees en bloed* (p8). Het contact met de overheid is de afgelopen jaren in toenemende mate gedigitaliseerd. Juist door die digitale processen gaat veel goed in de uitvoering. Maar als mensen daarin vastlopen of in de knel komen, moet er een medewerker zijn met kennis van zaken die hen te woord staat en verder helpt. Voor laagdrempelige ondersteuning aan mensen is het van belang dat organisaties goed bereikbaar zijn. Mensen kunnen altijd bellen en worden dan met tijd en aandacht verder geholpen. In de praktijk betekent dit dat we loketten hebben waar mensen langs kunnen komen met vragen en waar medewerkers hen te woord kunnen staan. Dat betekent ook dat we onze medewerkers de tijd geven om mensen passende aandacht en ondersteuning te bieden.

Ook de Belastingdienst en Toeslagen worden makkelijker bereikbaar, via de telefoon en op locatie. De Belastingdienst en Toeslagen breiden in 2021 het aantal locaties uit waar mensen langs kunnen komen voor hulp. Hiermee bouwt het kabinet voort op de maatregelen uit de Kamerbrief 'Verbeteringen Belastingdienst'11, waarin het kabinet heeft aangekondigd via onder andere de Stellateams12 te investeren in het leveren van maatwerk aan burgers en bedrijven die minder zelfredzaam zijn. Er is ook een Stellateam voor Toeslagen dat kan begeleiden bij problemen die te complex zijn om alleen binnen Toeslagen en de Belastingdienst op te lossen. Waar nodig blijft deze persoonlijke begeleiding, met een vast contactpersoon van Toeslagen, ook voor langere tijd beschikbaar voor die burger, zodat toekomstige problemen kunnen worden voorkomen.

- *Passende dienstverlening: er is geen verkeerde deur* (p8). Voor mensen is het niet altijd makkelijk te doorgronden bij welke overheidsorganisatie een vraag kan beantwoord worden. We laten ons inspireren door het principe "er is geen verkeerde deur". Als mensen aankloppen bij een loket van een uitvoeringsorganisatie of gemeente waar ze niet geholpen kunnen worden, mag dat er niet toe leiden dat ze aan hun lot worden overgelaten. Als iemand bijvoorbeeld de Belastingdienst of UWV belt met vragen over een AOWuitkering, is het van belang dat medewerkers van deze diensten deze persoon goed op weg helpen. Idealiter volgt de verwijzende organisatie de persoon in kwestie totdat de juiste organisatie deze persoon verder helpt.
- *Verbeteren samenwerking tussen uitvoerders bij ingewikkelde situaties* (p9). Ten slotte zijn er mensen die met meerdere overheidsorganisaties te maken hebben en/of waarvan de casus complex is. Onze medewerkers in de uitvoering moeten alert zijn op signalen als dit het geval is en extra hulp nodig is

H5. Wet- en regelgeving en de menselijke maat (p10 e.v.). En dan specifiek de maatregelen genoemd onder het kopje *concrete verbeteringen in de wetgeving van Financiën en SZW* (p11 e.v.):

- Samen met de specifieke aanpak voor Toeslagen houden we ook de invorderingsstrategie van Belastingdienst tegen het licht, in het bijzonder voor mensen die langdurig te maken hebben met hoge schulden. We kijken daarbij zowel naar regelgeving als naar verbeteringen in de uitvoering.
- In de uitvoering nemen we vooruitlopend op de heroverweging van de regelgeving reeds maatregelen om mensen die knel dreigen te komen beter ter helpen.
- Ook kijkt het kabinet samen met uitvoerders, hoe we op de genoemde terreinen naar een toekomstbestendig handhavingsinstrumentarium kunnen komen, waar voldoende ruimte is om maatwerk te leveren.

In het verlengde hiervan verwijzen we in dit bestedingsplan (PM) ook naar onze bijdrage aan het programma Herstellen, Verbeteren en Borgen rondom de aanpak van discriminatie zoals beschreven in **H6 Discriminatie en het gebruik van nationaliteit** (p14 e.v.)

1.2 Hoe ziet de meerjarige reeks eruit? Is een deel van de reeks al aangevraagd in een eerder bestedingsplan?¹ Welk deel wordt aangevraagd in dit bestedingsplan en welk deel resteert?

NB: de specifieke besteding van de middelen wordt beschreven in vraag 2.2.

Indien in 2024 nog niet het structurele bedrag is bereikt, wordt de meerjarige reeks, tot het jaar waarin de uitgaven structureel zijn, toegevoegd aan de tabel.

Jaar	POK '21	POK '22	POK '23	POK '24	POK '25	POK '26
Totale Reeks	5.430.872	25.113.001	22.233.729	20.669.704	19.919.704	19.919.704
Eerder verkregen	0	0	0	0	0	0
Beoogd budget plan van aanpak	5.430.872	25.113.001	22.233.729	20.669.704	19.919.704	19.919.704
Jaar	6.567	19.700	0	0	0	0
Budgetbehoefte dl 1 - fysieke loketten (via P)	815.371	4.976.972	5.805.325	4.735.625	4.235.625	4.235.625
Budgetbehoefte dl 2 - Stella (via P)	403.469	2.065.719	2.065.719	2.065.719	2.065.719	2.065.719
Budgetbehoefte dl 3 - Eigen bestedingsplan TSL	4.212.033	18.070.311	14.362.685	13.868.360	13.618.360	13.618.360

Onderdelen van deze claim zijn geïntegreerd met de bestedingsplannen van de Belastingdienst Particulieren (ook tbv intensivering voor Toeslagen). Dit betreft de uitbreiding van de fysieke dienstverlening (zelf en via derden) en de uitbreiding van Stella. Daarnaast hebben wij onder de noemer menselijke maat een van en uitbreiding met aanvullende claim voor Toeslagen specifiek. Voor de goede orde is in dit document onze volledige claim opgenomen, inclusief de onderdelen die ook zijn ingediend samen met Particulieren.

1. Uitbreiding fysieke dienstverlening, en dienstverlening via derden Toeslagen

A t/m D integraal Belastingdienst en Toeslagen

--> Integraal in bestedingsplan Fysieke Loketten, opgesteld door particulieren

2. Uitbreiding dienstverlening Toeslagen vanuit menselijke maat – uitbreiding Stella

A, Integraal Belastingdienst en Toeslagen

--> Uitbreiding Stella in bestedingsplan opgesteld door particulieren

3. Uitbreiding dienstverlening Toeslagen vanuit menselijke maat

A t/m G, Aanvullende claim Toeslagen t.b.v. versterken menselijke maat in de uitvoering

--> eigen bestedingsplan Toeslagen

Zie bijlage voor een verdere onderbouwing van deze reeks.

1.3 Wat is het probleem dat wordt beoogd om op te lossen?

Licht toe:

- Welk probleem wordt beoogd op te lossen.
- Wat de gewenste situatie of doel(en) is (zijn)?

Toelichting:

Dit document

Dit is het bestedingsplan van Toeslagen op het thema dienstverlening n.a.v. de kabinetsreactie POK. Het zal worden geïntegreerd met het bestedingsplan van de Belastingdienst als gezamenlijke claim op de middelen van de Kabinetsreactie POK. Dit document met onderbouwing en toelichting heeft als bijlage het financiële overzicht in tabelvorm.

Bij Toeslagen is veel fout gegaan. Er is aan duizenden ouders ongekend onrecht aangedaan. Er wordt nu heel hard gewerkt om de schade en het leed dat de slachtoffers is aangedaan te herstellen. Uit de kabinetsreactie op de POK blijkt dat er lessen zijn getrokken. De dienstverlening van de overheid moet sterk worden verbeterd en de menselijke maat moet het leidende principe worden bij het uitvoeren van wetten en regels. Hiervoor heeft het kabinet investeringsmiddelen gereserveerd. Aan departementen en uitvoeringsorganisaties is gevraagd om (bestedings-)plannen te maken om deze ambitie waar te maken. Voor het verbeteren van de dienstverlening van de belastingdienst heeft het kabinet € 138 mln. gereserveerd.

¹ Het gaat hierbij om een goedgekeurd bestedingsplan, onafhankelijk van het moment van budgettaire verwerking.

Het Directie Team van DG Toeslagen heeft ervoor gekozen om naast het meewerken aan het belastingdienst brede plan ook een apart plan voor het verbeteren van de dienstverlening op domein Toeslagen te presenteren. Hiervoor zijn een aantal redenen:

- Het besluit om de toeslagenketen te ontvlechten van de belastingdienst en de besturing te beleggen bij [] Toeslagen. De consequentie van dit besluit is dat investeringen en baten ook voor dit domein inzichtelijk en stuurbaar moeten zijn.
- Naast de discussie over de toekomst van het toeslagenstelsel verwacht de politiek (bv Motie Lodders/ van Weijenberg) dat er zo snel mogelijk verbeteringen in het stelsel worden doorgevoerd (quick fixes). Gezien de brede en grote verontwaardiging over de affaire zal het succes van het verbeteren van de dienstverlening van de overheid in eerste instantie worden afgemeten aan de voortgang die op het terrein van Toeslagen wordt gerealiseerd. Er ligt dan ook een grote verantwoordelijkheid om hierop snel goede resultaten te laten zien.
- In de hersteloperatie toeslagen ervaren we zeer intens wat de gevolgen kunnen zijn van het ontbreken van de menselijke maat en hoeveel maatwerk het kost om de financiële en emotionele gevolgen te repareren. Ineens ervaren we hoe afhankelijk mensen kunnen zijn van goede en rechtvaardige regels en een dienstverlenende bejegening. Dit besef vormt de basis voor een goede implementatie van de verbetering van dienstverlening. Wat dat betreft heeft Toeslagen, hoe cynisch het ook klinkt, een voorsprong op andere dienstverleners. Het is dan ook wenselijk dat de bij de hersteloperatie opgebouwde kennis en kunde niet verloren gaat.

Inleiding

DG Toeslagen staat voor de opgave van het betaalbaar maken van vitale, essentiële voorzieningen voor alle huishoudens. Met de instelling van een gespecialiseerd DG Toeslagen met daarin intensivering en vernieuwing van de uitvoering richten we ons maximaal op burgers die afhankelijk zijn van en recht hebben op toeslagen. Zij hebben zowel efficiëntie, gemak, snelheid en betrouwbaarheid nodig maar ook persoonlijke hulp, attendering en begeleiding wanneer daar behoefte aan is. Want Toeslagen moet geen zorgen geven maar zorgen wegnemen.

Het primaire proces van Toeslagen wordt mede uitgevoerd door organisatieonderdelen van de Belastingdienst. In deze onderdelen organiseren we de werkzaamheden gespecialiseerd op toeslaggerechtigden en zorgen we er tegelijkertijd voor dat burgers nooit een verkeerd loket treffen door de verbinding met de Belastingdienst te versterken. Dit betreft vooral de telefonie, de invordering en de internetkanalen. De voor Toeslagen gespecialiseerde functies van de massale productie (CAP) en de ICT (IV) kent al een langere ontwikkeling van sterke verbinding in de toeslagenketen en zijn daarmee toonbeelden van de combinatie van specialisatie en effectieve samenwerking.

We sluiten met dit bestedingsplan aan bij de uitbreiding van de dienstverlening bij de Belastingdienst op het gebied van fysieke loketten en Stella. Hierbij zetten wij naast eigen dienstverlening nadrukkelijk sterker in op ook dienstverlening via derden (o.a. maatschappelijke organisaties) en breiden onze ondersteuning aan deze vorm van dienstverlening uit.

Daarnaast constateren wij dat het sociale domein waar Toeslagen een essentiële en omvangrijke rol in heeft, vraagt om een zeer gespecialiseerde benadering die alleen effectief kan zijn met korte lijnen en directe aansturing van alle onderdelen van de keten. Vooral in het primaire proces richten we de uitvoering gespecialiseerd voor, met en aan toeslaggerechtigden in, ook daar waar we gebruik blijven maken van de infrastructuur en bemensing van de Belastingdienst. Met deze specialisatie in alle onderdelen van de uitvoeringsketen gaan we de samenwerking met de Belastingdienst nog meer versterken en professionaliseren. Dat vraagt om extra bezetting in de vorm van regierollen, op Toeslagen gespecialiseerde werkvoorbereiding en sterker uitgeruste samenwerkingsverbanden. Dat is ook de kern van de extra aan gevraagde middelen in het Toeslagen-eigen onderdeel in het bestedingsplan dienstverlening. We daarmee zetten sterker in op de regie en daarmee ook sturing op

de uitvoering van onze dienstverlening vanuit de Toeslagen missie en visie. Dit is aanvullend op de vorig jaar verkregen extra middelen die vooral bedoeld waren voor versterking van de uitvoerende processen in de Toeslagen keten, de inzet daarvan zullen wij daarmee meer doelmatig en burgergericht kunnen aansturen. We verbinden hiermee alle medewerkers in de toeslagenketen aan onze gezamenlijke opgave, zodat zij meer betekenis, invloed en gezamenlijkheid ervaren die ten goede komt aan onze toeslaggerechtigden. Zo doen we het rechtvaardig, samen en zijn wij er op aanspreekbaar.

1.4 Wat zijn de beoogde meetbare/concrete resultaten (SMART)?

Licht zo concreet mogelijk toe welk resultaat wanneer bereikt moet zijn.

Toelichting:

1. Uitbreiden fysieke dienstverlening, en dienstverlening via derden

(dit deel is ingediend via het bestedingsplan fysieke loketten door Particulieren)

Op dit thema werd binnen het programma vernieuwing dienstverlening al ingezet vanuit de intensiveringsreeks Toeslagen 1. Dit betreft de uitbreiding van de dienstverlening aan de huidige balies voor toeslaggerechtigden met in totaal 63 fte. In Q1 start hiervoor de eerste tranche medewerkers. Op basis van deze ervaringen en verdere analyse wordt voor de 2^e tranche bekeken hoe de dienstverlening via de balies nog verder uitgebreid gaat worden.

In de kabinetsreactie POK wordt de ambitie op dit vlak nog verder geconcretiseerd, in paragraaf 4: Versterken dienstverlening bij alle onderdelen van de overheid: “*de Belastingdienst en Toeslagen worden makkelijker bereikbaar, via de telefoon en op locatie. De Belastingdienst en Toeslagen breiden in 2021 het aantal locaties uit waar mensen langs kunnen komen voor hulp.*”

- Naast de bestaande balies, de Toeslagen ServicePunten, en andere toeslagenhulp door maatschappelijke organisaties (bijvoorbeeld tijdens de aangiftecampagne), gaan we deze dienstverlening op meer plekken aanbieden (gemeentes, bibliotheken en andere lokale instanties). Daarvoor maken we ook afspraken met gemeenten en andere instanties die lokaal al helpen bij het invullen van formulieren of mensen informeren over regelingen.
- We starten in 2021 tien tot twintig pilots met Toeslagenservicepunten en andere lokale instanties. “

Dit moet meer kennisdeling tot stand brengen en het aanbieden van dienstverlening via andere bestaande loketten mogelijk maken (met ondersteuning vanuit Toeslagen). Vervolgens schalen we dit op en richten dit structureel in. De opgedane kennis uit de pilots stelt ons in staat om in 2022 en verder de fysieke dienstverlening op basis van burgerbehoefte uit te breiden.

De uitbreiding van de fysieke dienstverlening nav kabinetsreactie POK via de balies door Particulieren is bedoeld voor zowel Belastingen als Toeslagen. Daarboven worden een extra maatregelen en benodigde middelen voorzien. Deze maatregelen zien vooral toe op het versterken van de dienstverlening aan burgers via derden.

Doelstelling is om de toegang tot onze dienstverlening nog toegankelijker en laagdrempeliger te maken, en burgers zoveel mogelijk in hun maatschappelijke context te helpen. Ook willen we met het uitbreiden van onze eigen fysieke dienstverlening en via derden zo goed mogelijk aansluiten bij de behoefte van verschillende doelgroepen aan specifieke behandeling, en lokaal

kunnen aansluiten bij toeslaggerechtigden waar zich life events voordoen die impact hebben op Toeslagen.

Dit doen we door onze inzet te intensiveren op de volgende gebieden:

- A. Invullen witte vlekken balienetwerk, aansluiten bij uitbreiding Particulieren.
- B. Uitbreiden dienstverlening via Toeslagenservicepunten
- C. Uitbreiden samenwerking met andere organisaties
- D. Verbeteren dienstverlening aan TSP's ,intermediairs en maatschappelijke partners.

A. **Invullen witte vlekken balienetwerk door Particulieren.** Dit gebeurt op basis van een witte vlekken analyse door Particulieren. Toeslagen sluit 1-op-1 aan bij de voorgestelde bestedingsplan vanuit Particulieren om te borgen dat in de additioneel benodigde bemensen de doelgroep Toeslaggerechtigden naar rato van de reeds geïntensiveerde inzet voor Toeslagen in de bestaande balies wordt meegenomen.

Uitbreiding tbv ad A.

- Incidenteel: additioneel opleidingscapaciteit en regie- projectleidingscapaciteit
 - o Ontwikkelen en uitvoeren opleidingsaanbod Toeslagen voor Balies:
 - 2021: 1 fte inhuur, 2022: 1 fte inhuur
 - 2021: 100k materieel, 2022: 200k materieel
 - o Projectcapaciteit voor uitbreiden balies
- Structureel: Uitbreiding capaciteit balies PM (geïntegreerde claim via P)

B. **Uitbreiden dienstverlening via Toeslagenservicepunten.** Wij streven naar het verder significant uitbreiden van de huidige ca. 174 Toeslagenservicepunten. Deze TSP's worden o.a. door maatschappelijke dienstverleners en gemeentes ingevuld bij o.a. gemeenten. Te beginnen met een aantal pilots in 2021. TSP's hebben directe telefonische ingang indien zij ter plekke de burger niet verder kunnen helpen. De bereikbaarheid hiervan moet worden verbeterd, en bij een opschaling van het aantal TSP's dient de capaciteit van het belcentrum hier op aangepast te worden.

C. **Uitbreiden samenwerking met andere organisaties.** Wij willen onze dienstverlening verbeteren door nadrukkelijk de samenwerking met organisaties te zoeken die van nature verbinding hebben met specifieke doelgroepen of Toeslaggerechtigden die door specifieke life events te maken krijgen met complexere situaties ten aanzien van Toeslagen, of de kans op hoge terugvorderingen. Bijvoorbeeld voor beginnend ZZP'ers in samenwerking met KvK's, nabestaanden, of voor werklozen ism UWV), rondom huurtoeslag met woningcorporaties, convenant met bibliotheken etc. Deze dienstverlening wordt ingevuld door maatschappelijke partners, door eigen personeel van de balies (ambulant of via bijvoorbeeld voorlichtingsbijeenkomsten en webinars), en door het uitbreiden van het kennisnetwerk, het portal voor maatschappelijke dienstverleners. Ook hier beginnen we met een aantal pilots in 2021. We werken samen met Particulieren aan een analyse van de dienstverleners waar we mee werken.

Uitbreiding tbv ad B en C.

- Ontwikkelen pilots en uitbreiden dienstverlening door derden.
 - o Incidenteel: ontwikkeling en implementatie pilots:

- 2 tijdelijke implementatiemanagers voor opzetten pilots, uitbreiding TSP's en landelijke partnerschappen
 - Materieel budget voor ontwikkeling pilots (100k)
- Uitbreiding accountmanagement voor dienstverlening door derden
 - Structureel: uitbreiding van accountmanagers, aansluiten bij regio's (huidig is 6):
 - + 6 sr accountmanagers/adviseurs voor de uitbreiding van TSP's en uitbreiden aanbod kennisnetwerk
 - + 6 sr accountmanagers voor intensievere samenwerking met maatschappelijke partners en andere organisaties (UWV, KvK etc.)
 - + 1 coördinator

D. Verbeteren dienstverlening aan TSP's ,intermediairs en maatschappelijke partners.

Vanuit Toeslagen worden TSP's en intermediairs (en onze eigen balies) ondersteund met o.a. directe telefonische ingang (o.a. bij het belcentrum Toeslagen en het specialistenteam invordering bij Belastingtelefoon) voor vragen van burgers waar meer ondersteuning op nodig is. Deze ondersteuning willen we meer bekendheid geven, waarbij in de huidige situatie de bereikbaarheid al niet optimaal is, en de capaciteit zal moeten meegroeien met de toename van het aantal TSP's en balies.

Daarnaast willen we de dienstverlening uitbreiden met betere en veilige toegang tot het Toeslagenportal, zodat zij burgers beter kunnen helpen door directe toegang tot burgerinformatie (gemachtigd), generieke informatie en actiemogelijkheden. Ook willen we meer maatwerk geven in voorlichting en informatievoorziening.

Daarnaast kennen we ruim 500 zgn. toeslagendienstverleners, veelal commerciële organisaties zoals KOO's en verhuurders die hun klanten helpen met toeslagen. Ook voor hen willen we (online) toegang en ondersteuning versterken. Tenslotte willen we organisaties ondersteunen die commerciële software gebruiken (7.500 commerciële organisaties zijn nu jaarlijks verantwoordelijk voor 1 miljoen toeslaggerelateerde mutaties), hiervoor is het realiseren van een system-to-system koppeling noodzakelijk. Dit biedt derden (verhuurders, KOO's, dienstverleners,...) de mogelijkheid om hun systeem rechtstreeks te koppelen aan het toeslagenlandschap waardoor zij op basis van actuele informatie, geautoriseerd diensten kunnen verlenen voor toeslaggerechtigden. De system-to-system koppeling is ook het fundament voor het configureerbare burgerportal. Het huidige burgerportaal kent geen differentiatie in klantbeeld, mutatiemogelijkheden en autorisaties. Het is daardoor vanuit privacy en beveiligingsperspectief ongeschikt voor specifieke dienstverleners zoals verhuurders, KOO's. Met een configureerbaar portaal kunnen informatie en mutatiemogelijkheden op maat worden aangeboden aan derden. Voor de administratie van derden, de met hun gemaakte afspraken en contacten wordt een CRM pakket oplossing ingevoerd die los van de reguliere IV kan worden geïmplementeerd. Het vastleggen, raadplegen en analyseren van contacten met burgers is een onderdeel van de dienstverlening van Toeslagen. Hiervoor wordt een CRM-oplossing gekoppeld aan de reeds in gebruik zijnde systemen, zodat medewerkers contacten in het werk kunnen vastleggen en raadplegen

Uitbreiding tbv ad D.

- Uitbreiding ondersteuning maatschappelijke partners en intermediairs:

- Voor het ontwikkelen en beheren van de system to system koppeling en een configureerbaar Toeslagenportaal gaan we uit van een indicatieve raming gaat uit van 2 kleine bouwteams bij toeslagen + projectsupport (totaal 10 FTE) voor de periode van 2022-2025, opstart in 2021.
- De kosten voor de ontwikkeling en beheer van een CRM-systeem zijn afhankelijk van reeds voor Toeslagen beschikbare oplossingen binnen de Belastingdienst. De totale kosten voor pakketaanschaf, configuratie, integratie en beheer in de periode 2022-2025 worden voorshands geraamd op €3 mln., opstart in 2021.
- Materieel budget voor vergoeding toegang via e-herkenning voor maatschappelijke intermediairen (ook voor doelgroep Particulieren). Kosten a 50 euro per token/jaar: 10.000 tokens = EUR 500.000,-
- Uitbreiding serviceteam bij belcentrum. Intermediairs en ook de balies hebben directe toegang tot het belcentrum. Deze capaciteit moet worden verdubbeld als het aantal TSP's wordt verdubbeld. Daarboven dient de huidige bereikbaarheid vergroot te worden en gaan we er vanuit dat als we meer bekendheid geven aan deze dienstverlening ook het aantal telefoontjes zal stijgen. Uitbreiding belcentrum met 10 fte
- Kennisnetwerk: content informeren en opleiden met name inningsgerelateerde kant. Ten behoeve van hulpverleners en wettelijk vertegenwoordigers burgers financiële problemen (MSNP, beschermingsbewindvoerders), via accountmanagers

2. Uitbreiding dienstverlening vanuit menselijke maat – uitbreiding Stella (dit deel is ingediend via het bestedingsplan fysieke loketten door Particulieren)

Betreft passage uit Kabinetsreactie POK - hoofdstuk 4: Versterken dienstverlening bij alle onderdelen van de overheid.

'[...] het kabinet heeft aangekondigd via onder andere de Stellateams¹² te investeren in het leveren van maatwerk aan burgers en bedrijven die minder zelfredzaam zijn. Er is ook een Stellateam voor Toeslagen dat kan begeleiden bij problemen die te complex zijn om alleen binnen Toeslagen en de Belastingdienst op te lossen. Waar nodig blijft deze persoonlijke begeleiding, met een vast contactpersoon van Toeslagen, ook voor langere tijd beschikbaar voor die burger, zodat toekomstige problemen kunnen worden voorkomen.'

En uit de bijlage 2 specifieke maatregelen Belastingdienst en Toeslagen

'De STELLA-teams kunnen mensen helpen die in de knel dreigen te komen, door bijvoorbeeld een spoedbetaling uit te voeren of in overleg met het landelijk incasso centrum een passende betalingsregeling af te spreken. Of problemen oplossen voor burgers die al in de knel zijn gekomen. Als de problemen niet alleen bij de Belastingdienst en Toeslagen spelen en te complex zijn om alleen met de Belastingdienst en Toeslagen op te lossen, dan begeleiden we mensen actief naar de gemeentelijke schuldhulpverlening.'

Naar aanleiding van de kabinetsreactie POK wordt een uitbreiding van de Stellateams voorzien binnen de Belastingdienst. Ook voor Toeslagen zien wij uitbreiding van de Stella dienstverlening als een goede invulling van meer menselijke maat en ruimte geven aan het voorkomen van (schulden)problematiek

bij burgers. Er is nu één klein Stellateam (ca 5 FTE) dat behalve Stellacases nu ook vaak zaken behandelt die net iets meer nodig hebben dan nu in het reguliere proces past zonder dat er direct sprake is van een schrijnende, multiproblematiek waarvoor het Stellateam feitelijk is bedoeld. Daarom gaan we een extra Stella light- team inrichten bij de toeslagenteams Vraag zodat we competenties effectiever kunnen inzetten en we ook voorkomen dat er 'echte' Stella's ontstaan en burgers echt in zware problemen komen. Er is dan ook al het nodige voorwerk verricht mocht Stella-interventie wél nog nodig zijn. Ook stelt ons dit beter in staat om breder in de organisatie op basis van klantsignalen te acteren.

Binnen het Stella – light team wordt casuïstiek op dezelfde wijze behandeld als binnen de Stella teams; de tijd nemen om van A-Z de casus in beeld te brengen en vervolgens oplossingsgericht te handelen. Uitgangspunt is dienstverlenend en maatwerk bieden waar mogelijk. Ook blijven medewerkers voor langere tijd bereikbaar voor burgers als dit nodig is. Bij de zaken die complexer zijn kunnen de Stella-light medewerkers het Stellateam ontlasten door voorwerk te doen. Regie op de afhandeling van casussen loopt via de Stella coördinator om juiste toewijzing te borgen.

Om te borgen dat vanuit alle medewerkers met burgercontact er goede signalering en verwijzing naar Stella plaatsvindt, wordt door de directie Particulieren een trainingsmodule ontwikkeld. Deze wordt aangeboden aan alle medewerkers van de productieteams binnen Toeslagen (ca. 870)

Uitbreiding tbv ad 2A.

Uitbreiding met 1 volledig team:

- 20 fte Stella-light team (schaal 7-9)
- 1 fte vaktechniek (schaal F)
- 1 fte Stella-light coördinator (schaal 11)
- Materieel budget van jaarlijks EUR 107.582,- voor voorbereiding en uitvoering van de opleidingsmodule rondom Stella.

3. Uitbreiding versterking dienstverlening vanuit menselijke maat

(dit onderdeel wordt separaat ingediend als specifiek bestedingsplan Toeslagen)

Aanvullend op de uitbreiding van onze fysieke dienstverlening (via eigen balies en derden), en de uitbreiding van Stella (light), voorzien wij op een aantal thema's verdere uitbreiding en versterking van de dienstverlening naar aanleiding van de toezeggingen in de kabinetsreactie POK. Deze versterkingen hebben te maken met de verdere versterking van menselijke maat in onze kantoorprocessen en de uitvoeringsprocessen in de keten Toeslagen, het versterken van de signaleringsfunctie en ook burgeronderzoek als aanjager voor verbetering in beleid en uitvoering, en het verbeteren van de burgercommunicatie.

Het primaire proces van Toeslagen wordt mede uitgevoerd door organisatieonderdelen van de Belastingdienst. In deze onderdelen organiseren we de werkzaamheden gespecialiseerd op toeslaggerechtigden en zorgen we er tegelijkertijd voor dat burgers nooit een verkeerd loket treffen door de verbinding met de Belastingdienst te versterken. Dit betreft vooral de telefonie, de invordering en de internetkanalen. Het sociale domein waar Toeslagen een essentiële en omvangrijke rol heeft vraagt een zeer gespecialiseerde benadering die alleen effectief kan zijn met korte lijnen en directe aansturing van alle onderdelen van de keten. Vooral in het primaire proces richten we de uitvoering gespecialiseerd voor, met en aan toeslaggerechtigden in, ook daar waar we gebruik blijven maken van

de infrastructuur en bemensing van de Belastingdienst. Met deze specialisatie in alle onderdelen van de uitvoeringsketen gaan we de samenwerking met de Belastingdienst nog meer versterken en professionaliseren. Dat vraagt om extra bezetting in de vorm van regierollen, op Toeslagen gespecialiseerde werkvoorbereiding en sterker uitgeruste samenwerkingsverbanden. De versterking op deze terreinen is aanvullend op de uitbreiding van vooral de uitvoerende capaciteit in de gehele Toeslagen keten die wij realiseren met de vorig jaar in de Toeslagen 1 reeks beschikbaar gestelde middelen. Met deze verdere versterking kunnen wij meer op de doelmatige en burgergerichte inzet van de totale dienstverlenende capaciteit in de keten sturen. Daarnaast zien wij op specifieke primair proces terreinen de noodzaak tot verdere versterking op burgergericht te kunnen werken. Dit betreft vooral de versterking van de interactieprocessen vanuit kantoor Toeslagen, waarin wij op basis van pilots met het uitgebreider tijd nemen voor contact met de burger, deze uiteindelijk beter en meer in 1x goed kunnen bedienen. Deze werkwijze willen we opschalen wat om extra inzet vraagt. Ook is de versterking van (data)analyse niet alleen op verantwoording gericht, maar ook om direct op de invulling van onze dienstverlening naar (groepen) burgers op basis van signalen te versterken.

De onderwerpen waar dit deel van onze claim op ziet zijn:

- A. Uitbreiding vraag en U/U teams op basis van pilot Burger Centraal
- B. Intensivering regiefunctie en invulling van menselijke maat t.a.v. schulden en inning/invordering
- C. Intensivering t.a.v. signalering en regie op het burgerproces
- D. Versterken van beleids- en managementinformatie
- E. Versterken regie op burgerinteractie
- F. Burgergericht vernieuwen vanuit burgeronderzoek
- G. Ondersteuning verbeteren van burgercommunicatie vanuit menselijke maat
- H. Inrichten stafdirectie programmamanagement en versterken portfoliomanagement

3A. Uitbreiding vraag teams op basis van pilot Burger Centraal

Geeft invulling aan hoofdstuk 4. Kabinetsreactie POK: Versterken dienstverlening bij alle onderdelen van de overheid. *'Mensen kunnen altijd bellen en worden dan met tijd en aandacht verder geholpen. In de praktijk betekent dit dat we loketten hebben waar mensen langs kunnen komen met vragen en waar medewerkers hen te woord kunnen staan. Dat betekent ook dat we onze medewerkers de tijd geven om mensen passende aandacht en ondersteuning te bieden.'*

In 2020 is gestart met de pilot burger centraal in de teams Vraag en U/U. De kern van deze pilots is het belang van de burger in de afhandeling voorop te stellen en vanuit de behandelaar meer tijd te nemen voor de behandeling, deze daarmee meer klantvriendelijk is, en er tegelijkertijd een beter beeld is van de achtergrond van de casus zodat de juiste vervolgbehandeling, in 1x goed in gang gezet kan worden. Dit heeft uiteraard zijn weerslag op de productiviteit in het team. De eerste inzichten zijn dat dit tot een verdubbeling van de behandeltijd bij deze teams leidt. Om deze pilots door te zetten is aanvullend op de reeds voorziene uitbreiding (1 team vraag in Apeldoorn) extra uitbreiding nodig.'

Uitbreiding tbv ad 3A.

Uitbreiding Vraag en U/U teams o.b.v. inschatting vanuit huidige realisatie behandeltijden in deze processen in de pilotfase

- 45 fte medewerkers vraag en U/U (schaal 7-9), 30 fte in 2021

- 2 fte coördinator (schaal 12)

3B. Intensivering regiefunctie en invulling van menselijke maat t.a.v. schulden en inning/invordering

Geeft invulling aan hoofdstuk 5. Kabinetsreactie POK: Wet- en regelgeving en de menselijke maat

'In de kabinetsreactie POK worden veel concrete maatregelen genoemd, naast de hierboven benoemde uitgebreidere behandeling, om schuldenproblematiek te voorkomen, ook om in de inning en invorderingsprocessen van Toeslagen tegen het licht te houden, meer menselijke maat en het voorkomen van schuldenproblematiek te borgen, en tenslotte ook om goed aan te sluiten op rijksbrede aanpak van schulden en samenwerking met der verschillende partijen in dit veld.

- *Toeslagen en de Belastingdienst gaan deelnemen aan de Brede Schuldenaanpak en onderstrepen de drie actielijnen: preventie/vroegsignalering, betere dienstverlening en sociale incasso.*
- *Ook bij de invordering door de Belastingdienst en Toeslagen willen wij stappen zetten om meer de burger centraal te zetten. Dit doen we door aansluiting te zoeken bij een Rijksbrede schuldenaanpak, waardoor een debiteurgerichte aanpak over meerdere overheidsorganisaties heen stap voor stap mogelijk wordt.*
- *Naast de invorderingswet kijken we ook naar verbeteringen in de uitvoering en nemen we vooruitlopend op de aanpassingen in wet- en regelgeving reeds maatregelen om mensen die in de knel dreigen te komen beter ter helpen.*
- *De Belastingdienst heeft het afgelopen jaar een visie schulden ontwikkeld. Op basis van deze visie zal dit jaar een plan van aanpak inclusief een communicatiestrategie worden opgesteld. Hiermee ontstaat er een eenduidige aanpak die zowel intern als extern gecommuniceerd zal worden.*
- *Er wordt ook gestart met een onderzoek naar welke gedragsinterventies er gedaan kunnen worden om burgers beter te benaderen en begeleiden als het gaat om invorderingen.*
- *In 2021 gaat Toeslagen mensen beter en actiever informeren over het incassoproces*
- *Ook doet Toeslagen mee aan de publiekscampagne 'Kom jij er uit' van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. En Toeslagen participeert in het 'collectief schuldregelen', dat een initiatief is van (onder andere) SchuldenlabNL en de NVVK.'*

Binnen Toeslagen is een schulden-kennisnetwerk met diverse medewerkers die dit vanuit hun bestaande functies oppakken. Dit betreft zowel het onderhouden van de relaties met andere partijen, het aansluiten op beleidsontwikkeling en de doorvertaling naar de uitvoering. Daarnaast trekken we samen met CAP Inning op om meer menselijke maat in de innings- invorderingsprocessen te brengen en deze af te stemmen op de specifieke eisen vanuit de toeslagendoelgroep. De toeslagenproblemen hebben laten zien dat een verdere vervlechting van belasting- en toeslagenschulden door bijvoorbeeld verrekeningen burgers veelal verder in zware financiële problemen brengt. De aard en het doel van toeslagen wijken in het leven van burgers sterk af van belastingen. Daarentegen zijn feilloze, veilige en tijdige (terug-)betalingen op dit moment een groot goed in de gedeeld processen en infrastructuur van innen en betalen die we willen behouden.

Om op beide vlakken (schuldenaanpak, en inning en invordering) met de juiste kennis van toeslagenzaken, ook pro-actief te kunnen bijdragen aan een betere dienstverlening op dit vlak is een intensivering nodig van onze regie- en beleidsfuncties op het gebied van schulden, inning en invordering.

Ook willen we aan de systeemkant meer maatwerk in de uitvoering van de inning en invordering voor de doelgroep Toeslaggerechtigden mogelijk maken. Met een verbeterd koppelvlak naar betaling/inning kunnen betaaldiensten meer op maat worden aangeboden in plaats van de huidige 'one size fits all' methodiek (maandelijks voorschot met vaste regels voor verrekening en betaalregime). Uitgangspunt zijn de in ontwikkeling zijnde diensten van de keten betaling/inning van de belastingdienst. Door daar op aan te sluiten is de continuïteit van de reguliere betalingen (het leeuwendeel) gegarandeerd. De ontwikkeling van het koppelvlak vraagt een aanvullende investering in IV vanuit Toeslagen

Uitbreiding tbv ad 3B.

Versterking regie en beleidscapaciteit t.a.v. schulden, inning en invordering: 6 fte

- 1 fte strategisch adviseur schuldenproblematiek Toeslagen (S13)
- 2 fte adviseurs: belastingdienst, rijksbrede schuldenaanpak en maatschappelijke partijen (S12)
- 1 fte regie/vaktechniek op inning en invorderingsbeleid Toeslagen (S13)
- 2 fte keten coördinator/adviseurs Toeslagen Inning en invordering (S12)

Verbeteren en ontwikkelen koppelvlak Toeslagen – Inning:

- Een eerste indicatieve raming gaat uit van 1 klein bouwteam bij toeslagen + ondersteuning vanuit inning (totaal 5 FTE) voor de periode van 2022-2025

3C. Intensivering t.a.v. signalering en regie op het burgerproces

Geeft invulling aan hoofdstuk 3 van de kabinetsreactie POK: *Leren van de praktijk: signalen serieus nemen:*

- 'Voor de Belastingdienst en Toeslagen wordt een aantal specifieke maatregelen genomen om te zorgen dat signalen vanuit de praktijk worden herkend, erkend en vertaald in beleid. De samenwerking tussen Toeslagen en de vier ministeries die het beleid van toeslagen maken wordt verder verbeterd. Zo komen problemen in de uitvoering ook bij beleidsmakers op de verschillende ministeries terecht en wordt er gezamenlijk gewerkt aan een oplossing.
- Toeslagen en de Belastingdienst beginnen dit jaar naar voorbeeld van SVB en UWV met het opzetten van een 'stand van de uitvoering', waarmee zij ongefilterd en overzichtelijk signalen met het kabinet delen.
- Daarnaast richten we burgerpanels in bij Belastingdienst en Toeslagen.
- Er wordt systematisch en centraal bijgehouden welke signalen - klachten, telefoononderwerpen, burgerbrieven en bezwaren - er zijn binnen gekomen. Zo kunnen proactief signalen van mogelijke misstanden worden herkend en aangepakt.'

De toezegging is gedaan in de kabinetsreactie POK om systematisch en centraal bij te houden welke signalen - klachten, telefoononderwerpen, burgerbrieven en bezwaren - er zijn binnen gekomen. Op dit vlak is in het programma Vernieuwing Dienstverlening Toeslagen al grotendeels een invulling voorzien, en ook met andere maatregelen in dit bestedingsplan:

- In het programma vernieuwing dienstverlening wordt gewerkt aan een burgerroutemonitor waarin middels analyses en dashboards inzicht in het totale

burgerproces, inclusief binnengekomen klantsignalen wordt gewerkt, in aansluiting op de informatie die vanuit productie- en kwaliteitsregie ook nu al wordt gebruikt voor productiesturing.

- Via de intensivering van Vraag en Stella wordt het makkelijker om op signalen te acteren elders in het proces en deze door te verwijzen naar deze specialistische teams. Uitbreiding van deze capaciteit maakt doorverwijzing ook laagdrempeliger.
- De ontwikkeling van het portal waarmee op termijn ook signalen via Toeslagen Servicepunten en intermediairs bij ons
- Met KI&S en Particulieren (balies) wordt samengewerkt om ook voor de reeds voorziene opschaling van baliecapaciteit voor Toeslagen tot goede afspraken voor doorverwijzing te komen naar balies en belcentrum, ook in aansluiting op het klantsignaalmanagement bij KI&S.

Aanvullend hier op willen we de regie op het klantproces en de acties op basis van signalering versterken. Dit betreft zowel de inzichtskant: inzicht kunnen geven en verantwoording over de follow-up van signalen vanuit zowel burgers als medewerkers, en het versterken van leercirkels in het hele primaire proces. En ook de regie en uitvoeringskant en daarmee ook de invulling van ons opdrachtgeverschap. Met de ambitie om meer een eerder in te het proces proactief contact te zoeken met burgers, en via verschillende kanalen te attenderen in geval van afwijkende gegevens bijvoorbeeld, ontstaat ook de noodzaak om de interventies richting burgers te coördineren. Ook willen we de inzet en uitbreiding van verschillende kanalen (bijvoorbeeld meer balies, meer outbound, meer attendering via brieven/apps, de eigen Toeslag burgerprocessen, versterken inzet van maatschappelijke organisaties / dienstverlening door derden) gecoördineerd doen. Tenslotte willen we de gegevens uit de burgerroutemonitor en de burgersignalen gebruiken om blijvend te verbeteren, door onder meer de burgerprocessen gestructureerd en continu te verbeteren. Hiervoor willen we een burger 'excellence' team inrichten, voor de gehele procesgang rondom Toeslagen. De invulling ten opzichte van de kanalen en de implementatie hiervan pakken we in nauw overleg op met de betrokken ketenpartners, en ook in het verbeteren van burgerprocessen doen we dit.

Uitbreiding tbv ad 3C.

Versterking regie en analyse/rapportage capaciteit t.a.v. burgerinteractie en -signalen

- 1 fte coördinator (S13)
- 2 fte rapportage t.a.v. burgersignalen en signalen van medewerkers (S11)
- 2 fte ondersteuning leercirkels in primair proces (S11)
- 2 fte analisten burgersignalen (S9)
- 3 fte burger 'excellence' adviseurs voor het continu verbeteren van burgerprocessen vanuit burgerinzichten. (S11)
- Materieel budget voor het continu verbeteren van burgerprocessen (250k)

3D. Versterken beleids- en managementinformatie

Geeft invulling aan hoofdstuk 3 kabinetsreactie POK: Leren van de praktijk: signalen serieus nemen.

In de kabinetsreactie POK staan diverse toezeggingen, waarin (het bundelen) van inzichten en signalen als input voor zowel betere uitvoering als betere beleidsvorming centraal staan. Het kunnen ondersteunen hiervan vanuit een data analytics perspectief is daarin cruciaal:

- *Signalen beter herkennen, erkennen en opvolgen bij de Toeslagen*

- Naast de ‘stand van de uitvoering’ bij Toeslagen zal er ook jaarlijks een overheids- en uitvoeringsbrede ‘Staat van de Uitvoering’ worden opgesteld. De ‘Staat van de Uitvoering’ bundelt inzichten uit afzonderlijke domeinen en wordt vergezeld door een rijksbreed en trendmatig beeld van de uitvoeringspraktijk.
- Ook kijkt het kabinet samen met uitvoerders, hoe we op de genoemde terreinen naar een toekomstbestendig handavingsinstrumentarium kunnen komen, waar voldoende ruimte is om maatwerk te leveren. Ministeries en uitvoerders zullen nagaan waar nu nog sprake is van ongewenste financiële prikkels in relatie tot handhaving.
- Het kabinet wil nieuwe wet- en regelgeving voortaan een jaar na start van de uitvoering toetsen. We doen dat nu al voorafgaand aan invoering als beleid wordt opgesteld (de “uitvoeringstoets”) en voegen daar nu een expliciete toets een jaar na start van de uitvoering aan toe (de “invoeringstoets”). Hoofdvragen van die toets worden: werkt dit inderdaad zoals we bedoeld hadden? Kloppen de aannames uit de uitvoeringstoets nog steeds? Wat is de kwaliteit van de uitvoering? En zijn er misschien knelpunten of nieuwe inzichten waar we aan de voorkant niet aan gedacht hadden? Hoe pakt het uit voor de mensen waarvoor de wet bedoeld is?
- Ook zal in beleidsevaluaties de uitvoerbaarheid van het beleid een prominentere rol gaan spelen. Het kabinet hoopt dat het volgende kabinet deze lijn doorzet en daarbij aan de uitvoerders een – waar mogelijk gezamenlijke - uitvoeringstoets op het regeerakkoord vraagt.
- De pilot wendbaar wetgeven wordt opgestart waarin collega’s vanuit de uitvoering en wetgevende collega’s al vroeg in het fiscale proces op een intensieve manier samenwerken bij de totstandkoming van nieuwe wetgeving. Deze nieuwe wijze van werken moet er onder meer toe leiden dat de uitvoerbaarheid van nieuwe regelgeving verbetert en beter past en aansluit op de digitale omgeving van de uitvoeringsorganisatie. Een volgende stap om uitvoering en beleid in een zo vroeg mogelijk stadium bij elkaar te krijgen.

Wat gaat Toeslagen doen:

- Data-analytics gaat mogelijkheden bieden om inzichten te genereren die ons in het heden en de toekomst helpen betere keuzes te maken in de vorm van dienstverlening die we willen aanbieden aan burgers. Dit betekent een doorontwikkeling binnen het huidige stelsel en richting een toekomstig stelsel waarbinnen klant- en doelgroepgericht wordt gewerkt.
- Toeslagen wil met verbeterde data-analyse vanuit vertrouwen de risico-selectie en de handhaving herijken en de compliance vergroten. Insteek is signalen uit de data-analyse te gebruiken voor dienstverlening en waar nodig kan vroegtijdig op handhaving worden bijgestuurd.
- Data-analytics levert een bijdrage leveren op drie belangrijke koppelvlakken:
 - Klantperspectief. We stellen de burger centraal: welke burger help je op welke manier het meest effectief. Er wordt subjectgericht ingezet op compliance, waarbij vroegtijdig responsief wordt gehandhaafd (betrouwbaar en geloofwaardig). We helpen de burger om de toeslagaanvragen goed te doen om terugvorderingen te voorkomen. Het gebruiken van (risico) signalen tijdens het verwerken van de aanvragen voor dienstverlening en ondersteuning van de burger om fouten te voorkomen.
 - Organisatieperspectief. Welke effecten hebben interne processen op het gedrag van toeslaggerechtigden, hoe zorgt dat vervolgens voor werkzaamheden verder in de keten (bijvoorbeeld vragen stellen, bezwaar indienen). We voeren analyses uit om

aanknopingspunten te vinden om de kwaliteit te verbeteren en de capaciteit tijdig te organiseren of verschuiven.

- Opdrachtgeversperspectief. Vooraf simuleren elke impact (voorgenomen) wetten hebben op de situatie van de burger en de uitvoering door onze organisatie. Achteraf evalueren hoe de (nieuwe) wetten in de praktijk uitwerken naar de burger toe. De invoeringstoets; Data-analytics kan ook een belangrijke bijdragen leveren aan de nieuw in te voeren invoeringstoets één jaar na start van de invoering, data-analytics kan bijdragen aan het in kaart brengen of de bedoeling van de wet.

Wat is er nodig voor Toeslagen

Het analyseren van bestaande en (nog) niet ontsloten data speelt is een belangrijke voorwaarde in het vergroten van de toekenningszekerheid, het mogelijk maken van de menselijke maat, het versterken en verbeteren van de dienstverlening en het uit kunnen voeren van adequate handhaving.

- We gaan Data Analytics binnen Toeslagen verder professionaliseren. Dat geldt voor Techniek Proces en Organisatie (incl personeel). Door de analytics-capability die er nu binnen Toeslagen is te professionaliseren kan er aan de ene kant worden geborgd dat het proces veiliger en met meer aandacht voor de privacywet wordt uitgevoerd. Aan de andere kant kan de analytics capability een meer pro-actieve rol nemen in het richten van de Toeslagenorganisatie. Door inzichten en technieken te introduceren die nieuwe mogelijkheden creëren om het Toeslagenproces en de Toeslagenorganisatie te verbeteren. Dat is opgebouwd in:
 - Kwaliteitsborging door een kwaliteitsteam op te zetten
 - Privacy-aspecten en ethische waarborgen in de analytics capability waarborgen
 - Innovatieve toepassingen (her)kennen en vertalen naar toepassingen binnen het Toeslagendomein (van textanalyse tbv een chatbot tot voorspellende modellen om trends vroegtijdig te herkennen en op te vangen) (+10% capaciteit van nu)
- Om data analytics beter in te kunnen zetten (ook bij signalering) om bij te dragen aan de ambities van Toeslagen voor nu en de toekomst is het wenselijk te investeren in:
 - Een analytics omgeving specifiek voor het Toeslagenproces.
 - Aanvullende functionele mogelijkheden om bovenstaande ambities mogelijk te maken. Hiervoor is een uitbreiding van de data-architectuur en beschikbare data noodzakelijk. Dit kan gerealiseerd worden in een eigen data-analyse omgeving die gerealiseerd is op onze eigen architectuur
- De huidige wetgeving beoordelen op de mogelijkheden die er zijn en eventueel uitbreiden, om op basis van beschikbare data de nieuwe ambities en doeleinden van dienstverlening, optimalisatie en dergelijke te kunnen realiseren.
- Aanvullende bindende afspraken maken met leveranciers (verhuurders, IND, UWV, etc) om gegevens te leveren, eventueel ondersteund door een (nieuwe) wettelijke basis. Daarbij is het wenselijk te bekijken hoe en in welke mate deze data gebruikt mag worden voor onze nieuwe ambities in relaties tot AVG wetgeving.
- De systeemkoppeling tussen de analytics-omgeving en het Toeslagensysteem verbeteren. Om de uitkomsten uit data-analyse (de signalen) te kunnen gebruiken in ons productieproces is een veilige doch wendbare koppeling tussen de analytics omgeving en het Toeslagensysteem nodig.

Uitbreiding t.a.v. 3D :

- Uitbreiding beleidsadvisering m.b.t. het uitvoeren van invoeringstoetsen:
 - 3 fte beleidsadviseur (\$11)
- Projectmatig versterken vakkennis m.b.t. data analytics: tijdelijk versterken van de analytics organisatie van Toeslagen met 3 fte inhuur (projectmanagement, kwaliteit en beheersexpertise)

- Uitbreiden structurele data analytics capaciteit (te beginnen met inhuur (incl overdracht), structureel per 2023):
 - 1 fte teamleider (S13)
 - 1 fte privacy officer (S12)
 - 5 fte senior data analyst per 2021, waarvan 2 fte structureel per 2023 (S12)
 - 6 fte data analyst per 2021, waarvan 3 fte structureel per 2023 (S11)
 - 1 fte Gegevens architect (S13)
 - 1 fte ETL expert (S12)
 - 2 fte Beheerder data analyse omgeving (S11)
- Infrastructuur inrichten analyse omgeving Toeslagen
 - Materiele investeringen: EUR 4.000.000,-
 - Jaarlijks beheer: EUR 1.250.000,-
 - 5 FTE DBA/ontwerper/data specialist per 2021, waarvan 1 fte structureel per 2023 (S11)

3E. Versterken regie op burgerinteractie

Geeft invulling aan hoofdstuk 4 van de kabinetsreactie POK: versterken dienstverlening bij alle onderdelen van de overheid. In de kabinetsreactie POK wordt sterk ingezet op een toegankelijke dienstverlening:

- *contact met iemand van vlees en bloed. Met de toezegging: ook de Belastingdienst en Toeslagen worden makkelijker bereikbaar, via de telefoon en op locatie.*

Ook is er een sterke relatie met het traject Werk aan Uitvoering (WaU)⁹ waarin de opgaven die spelen rond de uitvoering in brede zin aan de orde gesteld:

- *versterking van dienstverlening, meer ruimte voor de professionals in de uitvoering, meer en betere samenwerking tussen en binnen overheidsorganisaties. En wordt invulling gevraagd op het leveren van een overheidsbrede passende dienstverlening: er is geen verkeerde deur*

Om de bereikbaarheid van de BelastingTelefoon te vergroten wordt door KI&S een integrale claim in het bestedingsplan ingelegd voor opschaling van het gehele call-volume, dus inclusief Toeslagen. Waar mogelijk willen we in de contactkanalen werken met groepen behandelaren met een grote 'dedication' op Toeslagen. Deze behandelaren zullen breder worden ingewerkt en meer mandaten krijgen, waardoor burgers sneller en meer in 1 contact worden geholpen. Daarnaast worden binnen de verschillende contactkanalen specialisaties inrichten en een korte en meer geïntegreerde verbinding met overige Toeslagen-functies worden aangebracht. Tegelijkertijd wordt de verbinding met de dienstverlening met betrekking tot belastingen geborgd zodat de burger niet per ongeluk 'bij het verkeerde loket' terecht komt en altijd door de competente medewerker wordt geholpen. Dit vraagt om intensivering op kennis- en contentonderhoud zodat er een wendbare en terzake kundige werkvoorbereiding (zoals het maken van belscript) ontstaat en een intensieve uitwisseling van signalen die de dienstverlening steeds blijft verbeteren. In de verdere uitwerking en implementatie hiervan trekken we nauw op met onze ketenpartners hoe deze capaciteit wordt georganiseerd en ingezet, juist ook waar dit versterkt op bestaande competenties bij onze ketenpartners.

We willen daarbij structureel versterken als het gaat om de wijze waarop we vanuit Toeslagen de interactiekanalen voeden en inzetten om de toeslaggerechtigden zo goed mogelijk van dienst te zijn, en ook ons opdrachtgeverschap vormgeven. Om dit te realiseren voorzien we een specialistisch team dat de schakel vormt tussen Toeslagen en de klantinteractieprocessen (waaronder KI&S, Balies, Inning en ook dienstverlening via derden), waarin regie, opdrachtgeverschap en inhoudelijke versterking de

kernelementen zijn. Dit betreft: het versterken van de regie op de inzet van het kanaal, planning en campagnebeheer; de inhoudelijke voorbereiding van in- en outbound campagnes om specifieke doelgroepen burgers te bereiken, of bij specifieke life events, het ontwikkelen van belscripts etc, het beheer en verdere ontwikkeling van content en kennisoverdracht, inclusief capaciteit voor dedicated coaching vanuit Toeslagen. In de verdere uitwerking en implementatie werken we samen met onze ketenpartners uit hoe deze capaciteit wordt georganiseerd en ingezet.

Uitbreiding t.a.v. 3E :

- Specialistisch team t.b.v. regie, dedication, opdrachtgeverschap en inhoudelijke versterking klantinteractie:
 - 1 fte coördinator (S13)
 - 1 fte burgerkanaal management (S12)
 - 1 fte campagnemanagement en planning (S11)
 - 2 fte analist interactiestromen Toeslagen (S9)
 - 4 fte interactie content Toeslagen specialisten (S9)
 - 1 fte kennismanagement Toeslagen (S10)
 - 2 fte kwaliteitsbewaking (S10)
 - 3 fte opleidingen en coaching Toeslagen (S10)

3F. Burgergericht vernieuwen vanuit burgeronderzoek

Geeft invulling aan hoofdstuk 3 van de kabinetsreactie POK: ***Leren van de praktijk: signalen serieus nemen:***

- *Daarnaast richten we burgerpanels in bij Belastingdienst en Toeslagen.*

Om burgergericht te kunnen vernieuwen willen we meer en structureel gebruik maken van burgeronderzoek en burgerpanels. Hiervoor wordt nu deels gebruik gemaakt van de infrastructuur van I&S, en deels wordt dit vanuit het programma vernieuwing dienstverlening gefinancierd (testpanels en burgerbelevingsonderzoek). We willen deze werkwijze intensiveren voor vernieuwing en structureel invullen binnen de organisatie. Dit betreft zowel kwalitatief burgeronderzoek, het werken met burgerpanels en het inhuren van externe expertise voor het ontwikkelen van methodieken om burgergericht te vernieuwen. Tenslotte willen wij experimenteren met een meer permanente burgervertegenwoordiging in de vorm van een burgerpanel of burgerraad en dit op basis van ervaringen verder structureel inrichten.

Uitbreiding t.a.v. 3F (Materieel)

- Incidenteel: tijdelijke intensivering burgeronderzoek en ondersteuning t.b.v. burgergericht vernieuwen in programma dienstverlening, o.a. voor herziening brieven, communicatie en burgerprocessen: 2021: 300k, 2022: 250k
- Structureel: jaarlijks budget voor burgeronderzoek, burgerpanels, burgervertegenwoordiging en begeleiding structureel inbedden 500k

3G. Ondersteuning verbeteren van burgercommunicatie vanuit menselijke maat

Geeft invulling aan hoofdstuk 4. Kabinetsreactie POK: *Versterken dienstverlening bij alle onderdelen van de overheid.*

- ‘Toeslagen breed is gestart om toeslaggerechtigden nog helderder en duidelijker te informeren over hun rechten en plichten, en hen sneller en beter te informeren als ze wijzigingen moeten doorvoeren. Mensen worden gestimuleerd om wijzigingen tijdig door te geven.’

Vanuit het programma vernieuwing dienstverlening Toeslagen is gestart met een verbetertraject om brieven te herzien. Aansluitend hier op ook de communicatie via de site etc. Hiervoor is in dat programmabudgetcapaciteit voorzien bij KI&S. Aanvullend op de investeringen in brieven hierop zijn investeringen nodig in de ontwikkeling van toelichtend beeld- en videomateriaal om de (schriftelijke) communicatie naar specifieke doelgroepen op deze wijze effectiever en rijker te ondersteunen. Voor het structureel blijven verbeteren van de burgercommunicatie is ook uitbreiding met burgercommunicatie specialisten voorzien.

Om op uniforme en consistente wijze te gaan en blijven communiceren het van belang om de medewerkers geautomatiseerd te ondersteunen tijdens het schrijfproces. Immers, na het volgen van een opleiding wordt de opgedane kennis niet geheel toegepast en zakt de kennis daarnaast geleidelijk weer weg. Effectiever en efficiënter is het om op basis van de Toeslagen Schrijfwijzer geautomatiseerd teksten te laten controleren. Met hedendaagse software is dit mogelijk.

Gerichte website redactie, social media moderatie, brieven- en beschikkingenredactie
Tenslotte zetten we vanuit Toeslagen in op een eigen online redactie t.a.v. internet, en social media vanuit, zodat we ook via die kanalen burgers met specifieke, doelgerichte informatie kunnen bereiken via verschillende kanalen en in hun specifieke maatschappelijke context, en ook de relevante maatschappelijke organisaties. In dit bestedingsplan vragen wij de uitbreiding van capaciteit aan die wij verwachten nodig te hebben voor een veel specifiekere benadering van de Toeslagen doelgroep. Hiermee lopen we niet vooruit op keuzes rondom de ontvlechting. Wanneer deze keuzes wel gemaakt worden, sluiten we hier met het laten landen van de capaciteit op aan.

Tenslotte nemen wij deel aan het programma Herstellen, Verbeteren en Borgen m.b.t. het bestrijden van discriminatie. Inzet Toeslagen hiervoor: PM

Uitbreiding t.a.v. 3G (Materieel)

- Incidenteel: tijdelijke intensivering ontwikkeling communicatiemateriaal en – ondersteuning in programma dienstverlening, o.a. voor herziening brieven, communicatie en burgerprocessen: 2021: 200k, 2022: 200k
- Structureel: jaarlijks budget voor ontwikkeling ondersteunend communicatiemateriaal en -ondersteuning 250k

Uitbreiding Personeel t.b.v. burgercommunicatie:

- 1 fte Kaderstellende communicatie voor wat betreft alle genoemde vormen van dienstverlening (S12)
- 1 fte uitbreiding Redactie (S11)
- 1 fte ondersteuning communicatie Dienstverlening via derden (S 12)
- 3 fte redactie Website en social (S10)
- 5 fte technisch/functionele ondersteuning burgerportal (S9)
- 2 fte brieven- en beschikkingenredactie (schrijfcapaciteit) (S10)

Deelname aan programma HVB, PM

3H. Inrichten stafdirectie programmamanagement en versterken portfoliomanagement

Dit is randvoorwaardelijk voor de duurzame vernieuwing van de Toeslagen organisatie en dienstverlening, en geeft in die zin invulling aan alle in de inleiding genoemde onderdelen uit de kabinetsreactie POK.

Met de inrichting van de directie Toeslagen wordt ook de portefeuille vernieuwing / programmamanagement ingericht. Vanuit deze stafdirectie wordt de vernieuwingsagenda voor Toeslagen aangejaagd en programmatisch gerealiseerd. Momenteel gebeurt dit vanuit tijdelijke programma organisaties met veelal ingehuurde programmamanagers en projectleiders. Met de inrichting van de stafdirectie programmamanagement wordt hiervoor permanente, Toeslagen-eigen capaciteit georganiseerd, zodat Toeslagen duurzaam kan blijven vernieuwen. Aanvullend wordt de directie ketenregie met 1 fte portfoliomanagement versterkt om de vernieuwingsagenda naar de portfolio's van de verschillende ketens te vertalen.

Uitbreiding t.a.v. 3H (Personeel)

- 5 fte senior adviseurs programmamanagement (S13)
- 1 fte programma secretaris stafdirectie programmamanagement (S9)
- 1 fte portfoliomanagement ketenregie (S12)

2. Beleidsinstrumentarium

2.1 Wat is het (gekozen) beleidsinstrumentarium?

Licht toe welk(e) beleidsinstrument(en)² gekozen zijn en wat deze concreet inhouden. Denk bijvoorbeeld aan een subsidieregeling; een nieuwe wet of een publiekscampagne.

Toelichting:

Er wordt niet gekozen voor een specifiek beleidsinstrumentarium.

De claim in dit bestedingsplan betreft primair een versterking van de uitvoering bij zowel de dienst Toeslagen, haar vermogen om regie op de uitvoering ketenbreed te kunnen invullen en daarbij vooral invulling te geven aan de beleidsambitie tot meer menselijke maat in de uitvoering van Toeslagenprocessen. Toeslagen wordt laagdrempeliger benaderbaar voor burgers, we bereiken burgers beter en specifiekier door burgeronderzoek, -signalering en analyse en voorkomen daarmee zo vroeg mogelijk in het Toeslagenproces dat burgers in de knel komen. We zetten meer in op specifieke, doelgerichte en begrijpelijke communicatie voor de burgers en versterken onze uitvoering verder op dit gebied. We breiden ook onze mogelijkheden uit om waar dit alsnog dreigt, of onverhoopt toch het geval is dat we ruimte in de uitvoering hebben om met deze burgers in contact te komen op een manier die bij hen past. En in dat contact met de burger ook de ruimte voor onze medewerkers te vergroten om oplossingen te vinden, en ook de tijd te hebben om dat te kunnen doen. Dit geldt voor alle interactiekanalen en specifieke behandelteams. Tenslotte kiezen wij er bewust voor om daarbij ook sterk te investeren in het ondersteunen van burgers via (maatschappelijk) dienstverleners, en ook onze dienstverlening naar en ondersteuning van deze organisaties te versterken, zodat burgers ook zoveel en zo goed mogelijk in hun eigen maatschappelijke context geholpen worden, op de manier die zij kiezen.

2.2. Hoe ziet de specifieke besteding van de middelen eruit?

Ga daarbij ook in op de p (prijs) en de q (aantal).

Toelichting:

De specifieke besteding staat in 1.4 bij het betreffende onderdeel toegelicht. Zie voor meer detail, ook over de jaren heen ook de financiële bijlage.

2.3 Hoe vindt de uitvoering plaats?

Licht toe welke partijen betrokken zijn en hoe ziet hun betrokkenheid eruit, zowel financieel als niet-financieel. Leg ook uit wat de belangrijkste risico's voor de uitvoering zijn.

Toelichting:

Voor het realiseren van deze verdere versterking van onze dienstverlening werken we samen met onze ketenpartners:

- Directie Particulieren voor de intensivering van fysieke dienstverlening en dienstverlening via derden, en de intensivering van Stella. Hierin werken we ook nauw samen met onze maatschappelijke dienstverleners, gemeenten etc.

² In het [Integraal afwegingskader voor beleid en regelgeving](#) is een lijst opgenomen met allerlei beleidsinstrumenten

- Directie KI&S voor de verbetering van de telefonische bereikbaarheid en de verdieping van de inzet van het telefoniekanaal voor de doelgroep toeslaggerechtigden
- Directie CAP voor de versterking van menselijke maat in het inning en invorderingsproces,
- De directie IV voor het realiseren van de nodige IV-voorzieningen / ICT ondersteuning
- De breedte van de belastingdienst en Rijksbrede partijen voor de aanpak van schuldenproblematiek
- De concerndirecties SSO O&P, CDC, en CFD voor het realiseren van deze opschaling.

De inzet van de financiële middelen in deze claim landen primair binnen DG Toeslagen en Belastingdienst Directie Particulieren. De directie Ketenregie Toeslagen i.o coördineert, monitort en legt verantwoording af over de uitnutting van de financiële middelen en voortgang op de beschreven doelstellingen.

Voor Toeslagen breed, waaronder ook de thema's binnen het programma vernieuwing dienstverlening wordt gewerkt aan een strategisch risk assessment. Ook voor de keten Toeslagen is er een risicoregister opgesteld. De maatregelen in deze claim liggen in het verlengde van de reeds in gang gezette intensivering vanuit programma vernieuwing dienstverlening. Wij voorzien daarmee geen aanvullende risico's. De beheersmaatregelen gekoppeld aan deze risico assessments zorgen ook voor beheersing op deze uitbreiding op onze vernieuwingsinspanning.

2.4 Doeltreffendheid: licht toe op welke wijze de inzet van deze beleidsinstrumenten (vraag 2.1) leidt tot de doelen/resultaten die geformuleerd zijn bij 1.3 en 1.4?³

Baseer je bijvoorbeeld op wetenschappelijke literatuur, beleidsdoorlichtingen en -evaluaties of experts, etc. Geef aan in hoeverre de gekozen instrumenten er in zullen slagen de geformuleerde doelen/resultaten te bereiken. Benoem daarbij ook eventuele externe factoren die kunnen bijdragen aan het wel of niet bereiken van de doelen/resultaten. Sta ook stil bij eventuele (positieve of negatieve) neveneffecten van het gekozen instrumentarium.

Toelichting:

De POK middelen zien toe op het verbeteren/versterken van de dienstverlening van Toeslagen op een breed aantal terreinen, waarmee we burgers beter en doelgerichter kunnen ondersteunen, we voorkomen dat burgers in de problemen raken en versterken de algehele kwaliteit van onze dienstverlening. We lichten per onderdeel van deze claim kort toe waarom de maatregelen in deze claim bijdragen aan de geformuleerde resultaten.

1. Uitbreiden fysieke dienstverlening, en dienstverlening via derden

Door te investeren in personeel en fysieke loketten kunnen burgers sneller, op meer locaties en met passende aandacht ondersteund worden. Door de inzet van voldoende capaciteit kan de burger sneller in contact komen met een medewerker. Door het openen van meer loketten door Nederland heen wordt de bereikbaarheid van de fysieke dienstverlening van de Belastingdienst aan belastingplichtige en toeslaggerechtigde burgers verbeterd. We verbeteren de communicatie over en daarmee de bereikbaarheid van ons (fysieke) dienstverleningsaanbod. Door het versterken

³ Er zijn allerlei hulpmiddelen voorhanden die het onderbouwen van doeltreffendheid en doelmatigheid kunnen ondersteunen. Een aantal voorbeelden:

- [De handleiding publieke businesscase](#);
- [Algemene leidraad voor MKBA's](#);
- Het CPB heeft de 'kansrijk' reeks uitgebracht, met allerlei *evidence based* beleidsinzichten. (bijvoorbeeld over [arbeidsmarktbeleid](#); [onderwijsbeleid](#) of [woonbeleid](#)).

en uitbreiden van het bestaande netwerk van (maatschappelijke) dienstverleners en onze ondersteuning hiervan dragen we bij aan de persoonlijke hulp die burgers daar ontvangen.

2. Uitbreiding dienstverlening via Stella (light)

De uitvoering van deze maatregelen vindt plaats door het inzetten van extra personele capaciteit. Daarbij wordt het begrip menselijke maat geoperationaliseerd middels het warme contact dat plaats vindt bij uitnodiging van burgers om extra hulp te krijgen, bij de tijd, aandacht en de één-op-één-behandeling die vervolgens plaats vindt en het oplossingsgerichte karakter van het hele proces. Dienstverlening via Stella-teams is al een in de praktijk bewezen vorm van dienstverlening.

3. Uitbreiding versterking dienstverlening vanuit menselijke maat

De maatregelen in dit onderdeel zijn er op gericht om ofwel in onze eigen uitvoering, ofwel in de uitvoering van cruciale ketenprocessen te kunnen sturen op meer menselijke maat in de dienstverlening en een betere aansluiting van deze dienstverlening op de missie en doelstelling van Toeslagen. Dit vraagt deels om een versterking van een aantal uitvoerende processen bij Toeslagen zelf (Vraag en Uitval/Uitworp). Net als bij de fysieke dienstverlening en de Stellateams is de kern van de verandering die we hier al in gang hebben gezet middels een pilot, het met meer tijd en aandacht kunnen helpen van burgers, waardoor deze meer in 1 keer kan goed worden geholpen, potentiële problemen snel worden gesignaleerd en waar nodig burgers worden doorverwezen naar het juiste loket.

Een tweede categorie maatregelen ziet toe op de versterking van de regiefunctie op een aantal cruciale onderdelen van het primair proces. Door de uitvoering gespecialiseerd in te richten voor, met en aan toeslaggerechtigden, ook daar waar we gebruik blijven maken van de infrastructuur en bemensing van de Belastingdienst. Met deze specialisatie in alle onderdelen van de uitvoeringsketen gaan we de samenwerking met de Belastingdienst nog meer versterken en professionaliseren. Dat vraagt wel om de extra bezetting in de vorm van regierollen, op Toeslagen gespecialiseerde werkvoorbereiding en sterker uitgeruste samenwerkingsverbanden, die daarmee de totale uitvoering effectiever en doelmatiger maken. Hetzelfde geldt voor de benodigde investering t.a.v beleids- en managementinformatie. Dit is een absolute randvoorwaarde voor het goed kunnen invullen van deze regiefuncties, maatwerk in onze behandeling, de juiste acties in onze burgerprocessen. Ditzelfde geldt voor de investeringen in burgeronderzoek en burgercommunicatie. Deze betalen zich uit in een beter, maar ook effectiever burgerproces.

2.5 Doelmatig⁴ bereiken van de doelen/resultaten: licht toe waarom de gekozen beleidsinstrumenten (vraag 2.1) het meest efficiënt zijn voor het behalen van de doelen/resultaten (vraag 1.3 en 1.4).

Toelichting:

De gevraagde middelen betreffen zoals eerder benoemd vooral de versterking van cruciale burgerprocessen in onze uitvoering. In belangrijke mate zijn dit uitbreidingen (kwantitatief en kwalitatief) van bestaande processen. De doelstelling is er op gericht om burgers beter, proactiever en laagdrempeliger te kunnen bedienen. Dit vraagt een investering in capaciteit van de organisatie. Omdat dit grotendeels uitbreidingen zijn van bestaande processen is de sturing op de efficiënte besteding van middelen reeds voorzien vanuit de staande organisatie. Uiteindelijk scheelt dit ook aan de achterkant van het proces uitval/uitworp, invordering etc.

Deels betreft de gevraagde uitbreiding investering in ondersteunende middelen (zoals IV/ICT toepassingen, analytics functie en ruimte voor burgeronderzoek), deze middelen staan ten dienste van een efficiëntere uitvoering door beter inzicht en ondersteuning. Met dien verstande dat deze middelen ook gericht zijn op het beter kunnen differentiëren van onze dienstverlening, wat een belangrijke doelstelling is voor Toeslagen.

⁴ Doelmatigheid wordt op twee 'niveaus' gedefinieerd in dit format. 1) (vraag 2.5) de efficiëntie in het halen van de geformuleerde doelstellingen. 2) (vraag 2.6) de efficiëntie waarmee de uitvoering is georganiseerd.

Tenslotte betreffen de gevraagde middelen uitbreiding van regiefuncties, waarmee we ook een betere beheersing van alle aspecten in de betreffende processen, inclusief beheersing van de middelen kunnen voorzien.

Waar mogelijk werken we met pilots om de invulling eerst in de praktijk te testen en met de lessen van de pilots verder op te schalen.

2.6 Doelmatig uitvoeren: licht toe waarom de gekozen uitvoering (vraag 2.3) het meest efficiënt is.

Toelichting:

De aangevraagde middelen zorgen deels voor een betere ondersteuning van onze burgerprocessen, wat een positief effect heeft op de doelmatigheid van onze uitvoering. Deels betreft het ook een uitbreiding van de inzet om voor menselijke maat, en dus ook meer differentiatie in onze uitvoering te zorgen.

De uitvoering vraagt een sterke mate van samenwerking tussen Toeslagen en betrokken andere onderdelen. Deze samenwerking ligt er op alle vlakken al zowel vanuit de reguliere organisatie, ketenbureau en het programma vernieuwing dienstverlening. De extra intensivering met deze claim ligt sterk in het verlengde en bouwt voort op de reeds ingezette verbeteringen vanuit het programma vernieuwing dienstverlening, waarmee we inmiddels al ruim een half jaar op pad zijn. Zowel qua sturing als samenwerking voorzien wij hierin een continuering.

Tegelijkertijd bevat deze claim op een aantal cruciale processen uitbreiding van onze regiecapaciteit. Dit komt de doelmatige aanwending van de overige middelen sterk ten goede.

De geclaimde additionele middelen vullen in sterke mate aan op de reeds in gang gezette verbeteringen in onze uitvoering vanuit het programma vernieuwing dienstverlening. Daarmee leiden ze tot een versterking van de mate waarin we de hierin gestelde doelen (welke worden benadrukt en aangescherpt in de kabinetsreactie POK) kunnen bereiken. De sturing op deze doelen en op de uitvoering van de benodigde verbetertrajecten is al volledig operationeel zowel vanuit het programma als de keten, in sterke verbinding met de reguliere organisatie.

3. Evaluatie

3.1 Met welke concrete informatie wordt bepaald of de geformuleerde doelen/resultaten bereikt zijn?

Bij voorkeur worden hiervoor indicatoren gebruikt, maar er kan ook gebruik worden gemaakt van andere cijfers, statistieken of kerncijfers. Als kwantitatieve (meetbare/concrete) gegevens niet mogelijk zijn, kies dan voor kwalitatieve informatie op basis waarvan je doelbereik kunt vaststellen.

Goede indicatoren voldoen aan een aantal criteria:

- *De indicator meet wat deze moet meten (valide)*
- *De indicator is feitelijk (objectief)*
- *De indicator is op tijd beschikbaar*
- *De indicator kan keer op keer verzameld worden*
- *De indicator is transparant (duidelijk hoe deze tot stand is gekomen)*

Toelichting:

Wij maken gebruik van analyses vanuit onze burgerroutemonitor, de mijlpalenmonitoring t.a.v. de (jaarplan)doelen voor vernieuwing dienstverlening, het ketendashboard, en het vorig jaar geïnitieerde kwalitatieve burgeronderzoek onder Toeslaggerechtigden om de versterking van onze dienstverlening te monitoren. Waar nodig en relevant zullen wij in de projectfase van het realiseren van deze maatregelen aanvullende indicatoren ontwikkelen om deze specifieke uitbreidingen te monitoren.

1. Uitbreiding fysieke dienstverlening en dienstverlening via derden

- In nauwe samenwerking met de directie Particulieren zullen wij de uitbreiding van de fysieke loketten monitoren op basis van de nadere doelstellingen over baliebezoek (aantal bezoeken) en de burgertevredenheid
- Hetzelfde geldt voor de uitbreiding van de dienstverlening via derden: meting op het bereik van deze dienstverlening (aantal burgers geholpen), de tevredenheid hierover, en aanvullend de tevredenheid van de dienstverleners over onze ondersteuning aan hen.

2. Uitbreiding dienstverlening via Stella (light)

- We meten het bereik van de inzet van Stella, inclusief Stella light: aantal burgers verwezen en geholpen
- Dit zullen we aanvullen met specifieke tevredenheidsmetingen op dit proces. Samen met deze metingen uit de Stellaprocessen bij Particulieren gebruiken we deze om continue de inzet van Stella te verbeteren

3. Versterken van de dienstverlening vanuit menselijke maat.

De inzet van meer gerichte dienstverlening vanuit signalen en analyse, en het versterken van de regie op benoemde processen moet leiden tot:

- Meer ervaren kwaliteit van de dienstverlening, gemeten door de periodieke burgertevredenheid over onze dienstverlening op verschillende onderdelen, waaronder de begrijpelijkheid van onze processen en communicatie, en
- Gerichtere ondersteuning van burgers in het aanvragen en wijzigen van hun Toeslag, waardoor hoge terugvorderingen worden voorkomen. Dit is een kpi die we zowel regulier als vanuit het programma vernieuwing periodiek volgen en verwachten hiermee beter te kunnen realiseren
- Op het voorkomen van schulden en problematiek rondom inning en invordering zullen wij samen met de belastingdienst en CAP doelstellingen formuleren en monitoren

Uit de analyses komen concrete onderwerpen die we op kunnen pakken. We kunnen deze rapporteren in de diverse gremia's om zo hierop actie te kunnen nemen.

3.2 Op welke manier wordt onderzocht/geëvalueerd of de ingezette instrumenten hebben geleid tot het bereiken van de doelen (doeltreffendheid) en of dat efficiënte wijze is gebeurd (doelmatigheid)?

Licht toe hoe de evaluatie/onderzoeksopzet eruit komt te zien. Denk daarbij aan:

- *Wanneer wordt er gemeten (nulmeting, tussentijds en/of eindmeting)?*
- *Hoe wordt er gemeten? (welke evaluatie-/onderzoeksmethode(n) worden gebruikt?)*

In hoeverre is het mogelijk om iets te zeggen over causaliteit (inzet van instrument x leidt tot uitkomst y)? Hou daarbij ook rekening met andere instrumenten of externe factoren die invloed kunnen hebben op het resultaat.

Toelichting:

Dit hangt nauw samen met de hiervoor beschreven kpi's, vooral t.a.v. de burgertevredenheid. Deze meten wij periodiek op verschillende subcategorieën die te linken zijn aan de geschetste maatregelen. Per maatregel zullen wij afhankelijk van de gekozen implementatie de nulmeting definiëren.

We meten KPI's op verschillende manieren (vanuit data, enquêtes, eigen analyses) en rapporteren hier maandelijks op om de voortgang te monitoren.

3.3 Hoe wordt de evaluatie formeel geregeld?

- Wie is er verantwoordelijk voor de evaluatie binnen het departement?
- Hoe verhoudt de evaluatie van dit plan zich tot de evaluatieplanning en de cyclus van beleidsdoorlichtingen?
- Wordt er tussentijds gerapporteerd? En zo ja, hoe en aan wie?
- Is er ruimte voor herijking van het plan? Zo ja, op welke momenten?

Toelichting:

Over de voortgang van de realisatie van het Bestedingsplan wordt in de volgende rapportages verantwoord in hoeverre de doelen en resultaten bereikt worden:

1. Voortgangsrapportages (VGR) drie keer per jaar aan Tweede en Eerste Kamer, verantwoording Jaarplan Toeslagen.
2. Viermaandsrapportages (VMR) van de directeuren aan de DGT, verantwoording Jaarcontract.
3. Viermaandsrapportages (4MR) van de DGT aan de SG, verantwoording Jaarcontract.
4. Middels VMR-gesprekken en budgetbrieven kan tussentijds bijgestuurd worden.

Bijlage

Deze bijlage betreft een denkbeeldig voorbeeld over de aanpak van overgewicht bij scholieren. Het voorbeeld is ontleend aan het Integraal afwegingskader voor beleid en regelgeving (IAK).

Probleem, doel en resultaat

De overheid ziet een toename in overgewicht onder scholieren en constateert dat dit nadelige gevolgen heeft, zoals gezondheidsproblemen en ziekteverzuim. Daarom wil de overheid dat het aantal scholieren met overgewicht vermindert. De overheid stelt tot doel het aantal scholieren met overgewicht binnen 5 jaar met 20% terug te brengen. Hiervoor wordt vanuit de rijksoverheid € 5.000.000 ter beschikking gesteld.

Beleidsvoorstel en beleidsinstrument

Uit onderzoek blijkt dat frisdrankconsumptie tijdens schooltijd de belangrijkste oorzaak van overgewicht bij scholieren is. Fastfoodconsumptie en het gebrek aan lichamelijke beweging dragen in mindere mate bij aan het overgewicht bij scholieren. Gelet hierop besluit de overheid zich te richten op de frisdrankconsumptie, en niet op de fastfoodconsumptie en lichamelijke beweging.

Vervolgens overweegt de overheid verschillende beleidsinstrumenten om de frisdrankconsumptie tijdens schooltijd te verminderen. De overheid kiest uiteindelijk vanwege de verwachte effectiviteit en efficiëntie voor het plan om op elke Nederlandse middelbare school het drinken van water in plaats van (suikerhoudende) frisdranken te stimuleren door op de scholen de frisdranken in de automaten te vervangen door water.

Verwachte doeltreffendheid van het beleidsinstrument

Door alleen water aan te bieden op scholen wordt verwacht dat de consumptie van frisdranken op middelbare scholen zal afnemen. Doordat het voor scholieren meer moeite zal kosten om tijdens schooltijd aan frisdrank te komen, is de verwachting dat 80% van de scholieren zal kiezen voor het drinken van water in plaats van frisdrank. De verminderde frisdrankconsumptie zal naar verwachting leiden tot een afname van 20% overgewicht bij scholieren.

Verwachte doelmatigheid van het beleidsinstrument

Doelmatig bereiken van de doelen/resultaten

Het vervangen van frisdrank door water is naar verwachting de meest goedkope manier om jongeren te stimuleren minder frisdrank te drinken tijdens schooltijd en daarmee overgewicht terug te dringen.

De kosten (€ 5.000.000) die gepaard gaan met dit voorstel zijn lager dan de kosten die gemaakt zouden worden als gekozen was voor een andere interventie om dezelfde doelstelling te realiseren, zoals het vervangen van fastfood door gezonde maaltijden in de kantine van middelbare scholen (naar schatting € 8.000.000), het handhaven van het verbod op de verkoop van frisdranken op scholen (naar schatting € 7.000.000) of het stimuleren van lichamelijke beweging op scholen (naar schatting € 10.000.000).

Doelmatig uitvoeren

Op het niveau van de uitvoering (de te leveren prestaties) is gekozen voor de meest goedkope manier om dit voorstel uit te voeren, door scholen zelf in te schakelen bij het vervangen van water door frisdrank, in plaats van dit door een uitvoeringsorganisatie van het Rijk te laten doen.

Monitoring en evaluatie van het beleidsinstrument

Effectiviteit van het beleidsinstrument

Om na te gaan of het vervangen van frisdrank door water in automaten op scholen daadwerkelijk leidt tot minder frisdrankconsumptie onder schooltijd wordt eerst een pilot opgezet, waarbij alleen bij een beperkte groep scholen frisdrank wordt vervangen door water. Hiermee kan op kleine schaal worden nagegaan of scholieren ook daadwerkelijk overgaan op water.

Daarnaast wordt een monitor gestart onder scholieren om het percentage overgewicht bij jongeren te meten. Op die manier kan gevolgd worden of het aantal scholieren met overgewicht afneemt en of er na 5 jaar inderdaad 20% minder overgewicht onder scholieren wordt gerealiseerd. Tussentijds kan er indien nodig worden bijgestuurd.

Efficiëntie van het beleidsinstrument

Om de efficiëntie te bepalen wordt enerzijds onderzocht hoe groot de kosten en baten zijn geweest van het ingevoerde beleidsplan. Daarnaast wordt een verkennend onderzoek gestart naar de verwachte kosten en baten van alternatieve beleidsinstrumenten om overgewicht bij scholieren tegen te gaan. Op basis van de uitkomsten van beide onderzoeken zal na 5 jaar een oordeel worden gevormd over de gerealiseerde efficiëntie van het beleidsplan.