

Specificatie Toeslagen Bestedingsplan POK Enveloppe Dienstverlening

Aanleiding

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

Het Bestedingsplan van Toeslagen volgt uit de volgende passages uit de brief aan de bijlagen van de Kabinetsreactie POK:

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."

Maatregelen daarbij benoemen zijn:

- *Signalen beter herkennen, erkennen en opvolgen bij de Belastingdienst*
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 uitwerken van de vier ministeries en Toeslagen heldere afspraken maken over verantwoordelijkheid en over duidelijke routes zijn voor hoe signalen vanaf de werkvloer bij de top van Toeslagen, bij de ministeries, en bij de bewindsvaarders 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 overzichtelijk signalen met het kabinet delen.
- *Extra toetsing op de praktische werking bij veranderingen van wettelijk kader*
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 "uivoeringstoets") 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 (p4 e.v.). "De overheid moet toegankelijk zijn. Het kabinet wil dat de dienstverlening geen voorrecht is. Dat het makkelijk is om mede informatie en uitlog te krijgen. En dat het helder is hoe je, indien gewenst, in bezwaar of beroep kunt gaan tegen beslissingen van de overheid."

Specifiek de volgende maatregelen:

- *Toegankelijke dienstverlening, contact met iemand van vóór de overheid*
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 locaties hebben waar mensen langskunnen 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

lange kunnen komen voor hulp. Hiermee bouwt het kabinet voort op de maatregelen uit de Kamer brief "Verbetering Belastingdienst" waarin het kabinet heeft aangekondigd van onder andere de Stollatcom32 te investeren in het leveren van maatwerk aan luukiers en bedrijven die minder zelfredzaam zijn. Er is ook een Stollatcom voor Toeslagen dat kan bijgedragen 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 de burger, zodat toekomstige problemen kunnen worden voorkomen."

Persoonlijke dienstverlening: er is geen verkeerde deur (p8). "Voor 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 een hui lot worden overgelaten. Als iemand bijvoorbeeld de Belastingdienst of UWV belt met vragen over een AOW-uitkering, 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 zaken mensen die met meerdere overheidsorganisaties te maken hebben en/of waar van de casus complex is. Onze medewerkers in de uitvoering moeten alert zijn op signalen als dit het geval is en extra hulp nodig is."

115. Wet- en regelgeving en de menselijke maat (p10 e.v.)

504 maatregelen genoemd onder het kopje concrete verbeteringen in de wetgeving van Financien en SZW (p11 e.v.)

- "Samen met de specifieke aanpak voor Toeslagen houden we o 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 maatregelen om mensen die knel dreigen te krijgen beter te helpen."
- "Cok kijkt het kabinet samen met uitvoerders, hoe we op de gen toekomstbestendig handhavingsinstrumentarium kunnen komen, waar voldoende ruimte is om maatwerk te leveren."

H6 Discriminatie en het gebruik van nationaaliteit (p14 e.v.)

Voor opvolging van deze passage verwijzen we naar onze bijdrage aan het programma Horizon, Verbeteren en Borgen rondom de aanpak van discriminatie.

1.2 Hoe ziet de meerjarige reeks eruit? Is een deel van de reeks al aangevraagd: in een eerder bestedingsplan? 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.

Dit document is de specificatie van DG Toeslagen in Bestedingsplan Kabinetsreactie POK, enveloppe dienstverlening. Het is integraal onderdeel van het gezamenlijke Bestedingsplan Belastingdienst en Toeslagen Kabinetsreactie POK. Als zijge bij dit document is toegevoegd het financieel overzicht in tabelvorm. Dit Bestedingsplan zal worden ingediend als onderdeel in het gezamenlijke en geïntegreerde Bestedingsplan Belastingdienst en Toeslagen.

Het Bestedingsplan (toeslagen specifiek) deel X en is bedoeld voor het begrotingsartikel van IX: Toeslagen). Het kent samenhang met het Bestedingsplan dat Toeslagen in gezamenlijkheid met Belastingdienst indient met daarin ook de delen 1 en 2. Zie bijlage voor een verdere onderbouwing van deze reeks.

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:

In de kabinetreactie op de POK zijn lessen 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.

Miljoenen huishoudens en burgers zijn afhankelijk van toeslagen om maandelijks hun rekeningen te kunnen betalen voor water, zorg en de zorg voor kinderen. Zij hebben zowel efficiënte, gemak, snichheid en betrouwbaarheid nodig, waarin onze maatschappij voorziet. Maar zoals de Kabinetreactie aangeeft, ook persoonlijke hulp, ondersteuning en begeleiding wanneer dat hard nodig is of als daar behoefte aan is. Dit Bestedingsplan ziet dan ook uit op de versterking van persoonsgerichte dienstverlening die beter passen bij toeslagenzaken en toeslagerechtigden, onder regie van het daartoe opgerichte DG Toeslagen.

DG Toeslagen heeft een Bestedingsplan POK Toeslagen en participeert tevens in Belastingdienst-brede Bestedingsplan. Deze beide plannen worden gezamenlijk ingediend. De redenen voor een specifiek Toeslagen Bestedingsplan houden direct verband met de op te lossen problemen en te bereiken doelen van het plan:

- Het besluit tot ontzetting van Toeslagen van de Belastingdienst aantekening van de geleerde lessen van de Toeslagen-affaire. Daarmee is de opdracht van Toeslagen herijkt en aangescherpt naar sterker onafhankelijkheid en specifieke uitvoering voor toeslagerechtigden, waar in de toekomst zekerheid wordt verhoogd, een menselijke maat wordt gehanteerd, en op adequate wijze wordt gehandhaafd.
- De consequentie van dit ontzettingbesluit is dat investeringen in inzichtelijk en stuurbaar moeten zijn. Met een DG Toeslagen kunnen de vier opdrachtgevers: ministeries, directie en gericht sturen.
- De politiek wil dat zo snel mogelijk verbeteringen in het dienst worden. Zoals de brede en grote verantwoordelijkheid over de afwikkeling 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.
- In de Herstelopdracht Toeslagen ervaren we zeer intens wat de gevolgen van de menselijke maat en hoe veel maatwerk het kost om de financiële en emotionele gevolgen te repareren. Dit urgentiebesef vormt de basis voor een ingrijpende implementatie van verbetering van dienstverlening.
- Het primaire proces van Toeslagen wordt mede uitgevoerd door de Belastingdienst. In deze onderdelen gaan we de werkzaamheden van gecapaciteerde organisaties voor toeslagerechtigden. Tegelijkertijd zorgen we er voor dat burgers nooit een verkoord loeit treffen door de verbinding met de Belastingdienst te verstroken.

¹ Het gaat hierbij om een goedgepland bestedingsplan, onafhankelijk van het moment van budgetaire verantwoording.

- Dat vraagt om extra bezetting in de vorm van regierollen, op Toes werkvoorbereiding en om sterker uitgeruste samenwerkingverbanden. Dat is het zwaartepunt van de extra aan gevraagde middelen in het Toeslagen-eigen onderdeel in het bestedingsplan dienstverlening.

We streven met dit bestedingsplan, aanvullend op de reeds in gang gezette vernieuwing, naar een verdere versterking van de menselijke maat in onze gehele uitvoering, o.a. door de inzet van meer gerichte dienstverlening vanuit signalen en analyse, en het versterken van de regie op de burgerprocessen in de hele keten, met als belangrijke overall doelstellingen:

- Meer ervaren kwaliteit van de dienstverlening, gemeten door de periodieke dienstverlening op verschillende onderdelen, waaronder de begrijpelijkheid van onze processen en communicatie, en de ervaren aansluiting van onze dienstverlening op de persoonlijke situatie van burgers en de toegankelijkheid van onze dienstverlening.
- Gerichte ondersteuning van burgers in het aanvragen en wijzigen van hoget terugvorderingen worden voorkomen. Dit is een kpi die we zowel regulier als vanuit het programma vernieuwing periodiek volgen en verwachten met dit bestedingsplan beter te kunnen realiseren.

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

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

Doel 1: Uitbreiden fysieke dienstverlening en dienstverlening door derden,
opgenomen in handeling plan dienstverlening huishoudelijk symbool loketten - Particulieren

Toelichting:

Kabinetreactie POK 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 ToeslagenServicepunten, en andere maatschappelijke organisaties (bijvoorbeeld tijdens de aangelegd campagne), 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 helpen bij het invullen van formulieren of mensen informeren over regelingen.
- We starten in 2021 tien tot twintig pilots met Toeslagenservicepunten instanties."

De uitbreiding van de fysieke dienstverlening naar kabinetsreactie POK via de balies door Particulieren is bedoeld voor zowel Belastingen als Toeslagen. Daarboven voorzien wij extra maatregelen specifiek voor Toeslagen. Deze maatregelen zijn vooral toe op het specifiek maken van de dienstverlening voor de doelgroep toeslaggerechtigden en 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 contact te helpen. Ook willen we met het uitbreiden van onze eigen fysieke dienstverlening en via derden nog meer mogelijk handelen bij de behoefte van verschillende doelgroepen aan specifieke behoeften, en lokaal kunnen aansluiten bij toeslaggerechtigden waar zich life events voordoen die impact hebben op Toeslagen.

Specifiek kennen we hiervoor de volgende subdoelen en maatregelen:

- A. **Meer burgers kunnen terecht op meer locaties voor een persoonlijk gesprek van hun toeslagzaken.**
Dit betreft de voorzorgs genomen opschaling van het baliecentrum, het invullen van de wettelijke in het netwerk. Toeslagen sluit hier op aan en wordt daarbij met additionele inzet van project- en opleidingscapaciteit dat deze uitbreiding ook inzetbaar is voor de specifieke behoefte van de doelgroep toeslaggerechtigden.
- B. **Meer burgers worden door Toeslagenservicepunten geholpen.**
We breiden de dienstverlening uit 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 pilots in 2021, en in 2022 wordt dit na evaluatie gericht opgeschaald. TSP's hebben directe telefonische toegang, indien zij ter plekke de burger niet verder kunnen helpen. De beschikbaarheid hiervan wordt verbeterd, en bij een opschaling van het aantal TSP's wordt de capaciteit van het baliecentrum hierop aangepast.
- C. **Meer burgers worden door andere organisaties geholpen die dichtbij hen.**
Wij versterken onze dienstverlening door 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 en aanzien van Toeslagen, of de

kans op hoge terugvorderingen. Bijvoorbeeld voor beginnend ZZP'ers in samenwerking met KvK's, nabestaanden, of voor werklozen (om 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 webinar), en door het uitbreiden van het kennisnetwerk, het portal voor maatschappelijke dienstverleners. Ook hier beginnen we met een aantal pilots in 2021 en werken samen met Belastingdienst aan een nadere analyse. We breiden stap voor stap onze capaciteit uit voor ondersteuning en aansluiting van de dienstverlening door derden.

D. Meer en kwalitatief betere aanvragen en wijzigingen via TSP's, intermediairs en maatschappelijke partners.

Met het uitbreiden van de dienstverlening via (onze eigen) fysieke loketten en via (maatschappelijk) dienstverleners willen we bereiken dat onze dienstverlening toegankelijk, laagdrempelig en dichtbij de burger wordt georganiseerd. Zeker waar er vanuit complexiteit van de situatie of vanuit een lager danvermogen er behoefte aan extra ondersteuning is. Omdat dit een belangrijke pijler van de vernieuwing van onze dienstverlening is, en mer de herkende maatregelen in de kabinetsreactie PDK aan belang, wilt, gaan we investeren in de kwaliteit van de ondersteuning van deze vorm van dienstverlening via dit Toeslagen. Daarmee bereiken we:

- het indienen van aanvragen en mutaties met minder fouten
- eventuele fouten worden sneller opgevangen
- minder terugvorderingen en minder (gemiddeld) hogere
- minder klachten, beroepen en bezwaren
- hogere burgertevredenheid

Dit is meetbaar in onder andere: de tevredenheid voor burgers en in KPI's op deze aantallen.

We versterken deze ondersteuning op de volgende onderdelen:

- Uitbreiding van de capaciteit van de directe telefonische lijn intermediairs (en onze eigen balies)
- Betere en veilige toegang tot het Toeslagenportal, zodat zij kunnen helpen door directe toegang tot burger informatie (gemachtigd), generieke informatie en adviesmogelijkheden
- Meer maatwerk en in voorlichting en informatievoorlichting
- Versterken (online) toegang en ondersteuning voor de nu raadsagdienstverleners, veelal commerciële organisatie zoals KCO's en verhuurders die hun klanten helpen met toeslagen.
- Ondersteunen van organisaties die commerciële software organisaties zijn nu jaarlijks verantwoordelijk voor 1 miljoen toeslagrelatende mutaties), met het realiseren van een system-to-system koppeling. Het huidige portaal is vanuit privacy en beveiligingsperspectief onvoldoende voor specifieke dienstverleners zoals verhuurders, KCO's
- Het vastleggen, raadplegen en analyseren van contacten in derdenadministraties door implementatie een Customer Relationship Management systeem. Het vastleggen en raadplegen van de contacten met burgers is nu versnipperd en gebrekkig. Hier hebben burgers en andere toeslagenrelaties direct last van, omdat medewerkers een ontoereikend beeld hebben van eerdere contacten en afspraken over de diverse kanalen en directies heen. Er wordt een CRM pakket oplossing ingevoerd die los van de reguliere IV kan worden geïmplementeerd.

*Deel 2: uitbreiding dienstverlening via Stella teams
opgenomen in bestedingplan dienstverlening hoofdstuk Stella - Particulieren*

Kabinetreactie POK: H4: Versterken dienstverlening bij alle onderdelen van de overheid.
'[...] het kabinet heeft aangekondigd via onder andere de Stella teams te investeren in het leveren van maatwerk aan burgers en bedrijven die minder zelfredzaam zijn. Er is ook een Stella team 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 de 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 kabinetreactie POK wordt een uitbreiding van de Stella teams 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.

Doelstelling: is de invulling van menselijke maat in onze dienstverlening te versterken door in een vroeger stadium (schulden)problematiek te herkennen, proberen en te voorkomen.

Wij zien hiervoor de volgende subdoelen en concrete maatregelen:

- E. Burgers die in ingewikkelde toeslagenproblemen terecht (dreigen te) komen: **gespecialiseerde hulp van Toeslagen rekenen.**
Er is nu ca 5 FTE beschikbaar voor Stella-casuslast bij Toeslagen. Dit breiden we uit naar een volledig team van 25 FTE. Dit team zal naast Stellacases primaire teams ondersteunen om te voorkomen dat dergelijke casuslast ontstaat. Dit stelt ons beter in staat stelt om breder in de organisatie op basis van klantsignalen te acteren.

Om te borgen dat vanuit alle medewerkers met burgercontact er goede signalering en verwijzing naar Stella plaatsvindt, wordt door de Belastingdienst een trainingsmodule ontwikkeld. Alle medewerkers van de behandelteams van Toeslagen (ca. 870) zullen deze training gaan volgen:

Deel 2: Meer menselijke maat in de uitvoering van Toeslagen

opgenomen in bestedingplan dienstverlening - hoofdstuk Toeslagen

- F. Signalen van medewerkers en burgers sneller opwerken naar verbetering v
uitvoering door versterking van regie en coördinatie van Toeslagen.

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. In het primaire proces gaan we de uitvoering gespecialiseerd inrichten, ook daar waar we gebruik maken van de infrastructuur en bemensing van de Belastingdienst. Samenhang en doorwerking moet door Toeslagen worden gecoördineerd op een integrale en consistente wijze en daarom is uitbreiding met regiefuncties en rollen noodzakelijk. Dit versterkt de signaleringsfunctie vanuit medewerkers en de burgers die zij bedienen en is essentieel in het aanjagen van verbeteringen in beleid en uitvoering. De samenwerking met de Belastingdienst wordt versterkt en geprofessionaliseerd. Tegelijkertijd zorgen we ervoor dat burgers nooit een verkeerd loket treffen.

Doelstelling is het verder versterken van menselijke maat in de gehele uitvoering van Toeslagen door het op onderdelen gericht (verder) versterken van de uitvoering, proactief kunnen acteren op signalen, sterkere regie en coördinatie vanuit Toeslagen op kernprocessen in de keten en burgergericht te vernieuwen.

We nemen hiervoor de volgende sociale maatregelen:

- 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 burger(klant)onderzoek
- g) Ondersteuning verbeteren van burgercommunicatie vanuit menselijke maat
- h) Inrichten zelfdirectie programma management en versterken portfoliomanag

Ad a) Uitbreiding vraag teams op basis van pilot Burger Centraal

H 4. Kabinetsreactie POK: Versterken dienstverlening bij alle onderdelen van de overheid. "Mensen kunnen altijd bellen en worden dan met tijd en aandacht versier 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 gezact met de pilot Burger Centraal in de teams Vraag en U/U. Doelstelling is om de menselijke maat in de voorfase van de kantoorbehandeling van burger te versterken. Door het belang van de burger in de afhandeling voorop te stellen en vanuit de behandelbaar meer tijd te nemen voor de behandeling, verbetert de klantvriendelijkheid, is er een beter beeld is van de achtergrond van de casus voor de juiste vervolghandeling, die in 1x goed in gang gezet kan worden.

Dit bevordert de kwantitatieve productiviteit in het team. De eerste inzichten zijn dat dit tot een verdubbeling van de behandel tijd bij deze teams leidt. Om deze pilots door te zetten is uitbreiding van capaciteit nodig.

Ad b). Intensivering regiefunctie en invulling van menselijke maat t.a.v. schulden en inning/invordering

H 5. Kabinetsreactie POK: Wet en regelgeving en de menselijke maat

"In de kabinetsreactie PDK worden veel concrete maatregelen genoemd, naast de hierboven benoemde uitgebreide behandelings- en 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 de verschillende partijen in dit veld."

- *Toeslagen en de Belastingdienst gaan deelhemen aan de Brede onderstrepen de drie actielijnen: preventie/vroegsignalering, betere dienstverlening en sociale incasso.*
- *Ook bij de invordering door de Belastingdienst en Toeslagen wil meer de burger centraal te zetten. Dit doen we door aansluiting te zoeken bij een Rijksbrede schuldenaanpak, waardoor een debiteurgelerichte aanpak over meerdere overheidsorganisaties heen stap voor stap mogelijk wordt.*
- *Naast de invorderingswet kijken we ook naar verbeteringen in de 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 afgelepen jaar een vlie schuldenu 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 gewerkt met een onderzoek naar welke gedragsinzichten kunnen burgers beter te benutten en bevelen als het gaat om invorderingen.*
- *In 2021 gaat Toeslagen mensen beter en actiever informeren over*
- *Ook doet Toeslagen mee aan de publiekscampagne "Kom jij era sociale Zaken en Werkgelegenheid. En Toeslagen participeert in het 'collectief schuldenregelen', dat een initiatief is van (onder andere) Schuldenlab, en de NVVK."*

Binnen Toeslagen is een schulden- en netwerk 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 CA P Inning op om meer menselijke maat in de inning- en invorderingsprocessen te brengen en deze af te stemmen op de specifieke elden vanuit de toeslagendoelgroep. De toeslagenproblemen hebben laten zien dat een verdere verlichting van belasting- en toeslagenschulden door bijvoorbeeld vervekeningen 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 talloze, veilige en tijdige (terug-)betalingen op dit moment een groot goed in de gedeelde processen en infrastructuur van inningen en betaling die we willen behouden.

Doelstelling is om de beleidsvelden (schuldenaanpak, en inning en invordering) met de juiste kennis van toeslagerekenen, ook pro-actief te kunnen bijdragen aan een betere dienstverlening op dit vlak.

Hiervoor is een intensivering op 2 gebieden nodig:

- Versterking van onze regie- en beleidsfuncties op het gebied van invordering, om gericht invulling te kunnen geven aan de specifieke behandeling voor de doelgroep toeslagerekenen.
- Aan de systeemkant wordt meer maatwerk in de uitvoering voor de doelgroep Toeslagerekenen mogelijk. Met een verbeterd koppeling 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

Ad c). Intensivering t.a.v. signalering en regie op het burger proces

H3 van kabinetsreactie POK: Leren van de praktijk: signalen serieus nemen:

- Voor de Belastingdienst en Toeslagen wordt een aantal specifieke zaken 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 opzetten van een 'stand van de uitvoering', waarmee zij gefilterd en overzichtelijk signalen met het kabinet delen.
- Daarnaast richten we burgerpanels in bij Belastingdienst en Toeslagen.
- Er wordt systematisch en centraal bijgehouden welke signalen - telefoononderwerpen, burgerbrieven en bezwaren - er zijn binnen gekomen. Zo kunnen precieft signalen van mogelijke problemen worden herkend en aangepakt.

Aanvullend op bestaande inzet op dit vlak willen we de regie op het klantproces en de mogelijkheden om op basis van signalering te werken. Dit betreft zowel de inzichtkant: inzicht kunnen geven en verantwoording over de follow-up van signalen vanuit zowel burgers als medewerkers, en het versterken van leerkringen in het hele primaire proces. En ook de regie en uitvoeringskant, waarmee we ook de invulling van ons opdrachtgeverschap beter kunnen invullen.

Doelstelling is om meer en meer pro-actief te acteren op basis van burger signalen. Hiervoor voorzien wij een versterking van onze capaciteit voor analyse/rapportage processen, het verzamelen en analyseren van burgersignalen, en het verbeteren van burgerprocessen.

Wij sluiten hierbij aan op het klantsignaalmanagement vanuit KIBS, maar richten ons nadrukkelijk ook op signalen breder uit te zetten (ook vanuit dienstverleners en maatschappelijk organisaties) en vanuit ons eigen kantoorprocessen (klacht, beroep, bezwaar, vraag, U/VU en de toezichttaak).

Ad d). Versterken beleids- en managementinformatie

H3 kabinetsreactie POK: Leren van de praktijk: signalen serieus nemen:

- "Voast de 'stand van de uitvoering' bij Toeslagen zal er ook jaar uitvoeringsinbrede '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.
- Denk kijkt het kabinet samen met uitvoerders, hoe we op de gezamenlijke toekomstbestendig handhavingsinstrumentarium 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 n- toetsen. We doen dat nu al voorafgaand aan invoering als beleid wordt opgesteld (de "invoeringstoets") en voegen daar nu een expliciete toets een jaar na start van de uitvoering aan toe (de "invoeringstoets"). Aanvragen van die toets worden... merkt dit inderdaad zoals we bedoeld hadden? Kloppen de namen van 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 beleidsvaluaties de uitvoerbaarheid van het beleid e- 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 wettelijk wetgeven wordt opgestart waarin collega's u- 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 algemene omgeving van de uitvoeringsorganisatie. Een volgende stap om uitvoering en beleid in een zo vroeg mogelijk stadium bij elkaar te krijgen."*

Voor meer beleidsvaluaties, in- en uitvoeringstoetsen, het kunnen opleveren van een 'Staat van Uitvoering' en het verbeteren van onze burgerprocessen moet worden geïnvesteerd in (management-)informatie. Het analyseren van bestaande en (nog) niet ontsloten data is een belangrijke voorwaarde in het vergroten van de toekenningszekerheid, het mogelijk maken van de menselijke maat, het verbeteren en verbeteren van de dienstverlening en het uit kunnen voeren van adequate handhaving.

Data-analytics levert een bijdrage leveren op drie belangrijke koppelmakken. (1) 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 toelagenaanvragen 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. (2) Organisatieperspectief. Welke effecten hebben interne processen op het gedrag van toelagerechtigden, 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 tijdige organiseren of verschuiven. (3) Opdrachtheversperspectief. Vooraf simuleren elke impact (voorgenomen) weten hebben op de situatie van de burger en de uitvoering door onze organisatie. Achteraf evalueren hoe de (nieuwe) wet en 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 berekening van de wet.

Doelstelling is om analytics binnen Toelagen verder te professionaliseren. Dat geldt voor techniek, proces- en organisatie-inrichting. Daarmee wordt geborgd dat het proces veiliger en in lijn met de privacywet wordt uitgevoerd. En kan de analytics capability een meer pro-actiever rol nemen in het richten van de Toelagenorganisatie. De volgende resultaten zijn gepland:

- Een kwaliteitsaanpak voor kwaliteitsborging in keten

- Innovatieve toepassingen (her)kennen en vertalen naar Toeslagendomein (van tekstanalyse t.b.v. een chatbot tot voor spelende modellen om trends vroegtijdig te herkennen en op te vangen) (+10% capaciteit van nu)
- Een analytics omgeving specifiek voor het Toeslagenproces
- Uitbreiding van de dataarchitectuur en beschikbare data
- een eigen data-analyse omgeving die geïmplementeerd is op onze eigen architectuur
- De huidige wetgeving beoordelen op de mogelijkheden die 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 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 relatie tot AVG wetgeving.
- De systeemkoppeling tussen de analytics-omgeving en het 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.
- Met verbeterde data-analyse vanuit vertrouwen de risico's 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.

Ad el. Versterken relatie op burgerinteractie

H4 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 toevoeging: ook Toeslagen worden makkelijker bereikbaar, via de telefoon en op locatie.*

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

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

De doelgroep Toeslagengerechtigden vraagt van uit het oogpunt van menselijke maat, maar ook door de specifieke positie van Toeslagen in de het sociale domein een specifieke behandeling, ook in onze interactiekanalen.

Doelstelling is om de burgerbehandeling en -interactie in alle onderdelen van de uitvoering specifiek op maat te maken voor de doelgroep toeslagengerechtigden

Waar mogelijk willen we in alle burger contact & behandelkanalen werken met groepen behandelen met een grote 'dedication' op Toeslagen. Dit geldt voor KIBS, talies, onze eigen processen en de dienstverlening door derden. Deze behandelaren zullen breder worden ingezet en meer mandaten krijgen, waardoor burgers sneller en maar in 1 contact worden geholpen. Daar naast worden binnen de verschillende contactkanalen specialisaties inrichten en een korte en meer geïntegreerde verbinding met overige Toeslagen-functies worden aangebracht. Tegelijkertijd wordt de verandering met de dienstverlening met betrekking tot belastingen geborgd zodat de burger niet oer ongeluk bij het verkeerde klief 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 bescrypt) 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 toegangsrechtigheden zo goed mogelijk van dienst te zijn, en ook ons opdrachtgeverschap vormgeven. Om dit te realiseren voorzien we een sociaalistisch team dat de schakel vormt tussen Toeslagen en de klantinteractieprocessen (waaronder KIBS, Balies, Inning en ook dienstverlening via derden), waar in regie, opdrachtgeverschap en inhoudelijk ondersteuning de kernleren 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 lifeevents, het ontwikkelen van bescrypts 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.

Ad f. Burgergericht vernieuwen vanuit burgeronderzoek

H 3 van de kabinetsreactie POK: *Leren van de praktijk: signalen en crises nemen:*

Daarnaast richten we burgerpanels in bij Belastingdienst en Toeslagen.

Doelstelling is om burgergericht te kunnen vernieuwen op basis van actueel inzicht in behoeften, verwachtingen en tevredenheid van burgers over de toegangsprocessen en dienstverlening.

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 KIBS, 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 burgeraad en dit op basis van ervaringen verder structureel inrichten.

3.G. Ondersteuning verbeteren van burgercommunicatie vanuit menselijke maat

H 4. Kabinetsreactie POK: *Versterken dienstverlening bij alle onderdelen van de overheid.*

“Toeslagen breed is gestart om toegangsrechtigheden nog helderder 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.”

Doelstelling is om de burgercommunicatie in de breedte te herzien en te verbeteren vanuit het perspectief van menselijke maat: pro-actieve, begrijpelijke en activerende communicatie.

Aanvullend op reeds voorziene investeringen in brieven en website 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.

Ook zetten we vanuit Toeslagen in op een versterken van de Toeslagen-specifieke redactiecapaciteit (breed profiel, internet, intranet, portals, social media vanuit DG Toeslagen). 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 via algemene communicatiekanalen. Dit betreft niet de social media / webcare burgerinteractie welke bij KI&S is belegd. Tenslotte voorzien wij vanwege de piekbelasting aan het herzien van burgercommunicatie door vernieuwing dienstverlening en mogelijke steekelwijzigingen een additionele versterking (tijdelijk) van de brieven- en beschikkingenredactie, welke wij in samenwerking met KI&S oppakken.

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

Ad h). Inrichting stafdirectie programmanagement 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 kabinetsresolutie POK.

Met de inrichting van de directie Toeslagen wordt ook de portefeuille vernieuwing / programmanagement ingericht. Vanuit deze stafdirectie wordt de vernieuwingsagenda voor Toeslagen aangejaagd en programmatisch gerealiseerd. Momenteel gebeurt dit vanuit tijdelijke programma organisaties met veelal ingehuurd programmanagers en projectleiders. Met de inrichting van de stafdirectie programmanagement 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 portefeuilles van de verschillende ketens te vertalen.

2. Beleidsinstrumentarium

2.1 Wat is het (gekozen) beleidsinstrumentarium?

Licht toe welke beleidsinstrument(en) gekozen zijn en wat deze concreet inhouden. Denk bijvoorbeeld aan een subsidieregeling; een nieuwe wet of een publicatiecampagne.

Toelichting:

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 specifiek 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 braden ook onze mogelijkheden uit om waar dit alsnog dreigt, of onverhoopt toch het geval is, 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 interacties en ook specifiek in het contact met de burger.

Tenslotte kiezen wij er bewust voor om daarbij ook sterk te investeren in het ondersteunen van burgers via (maatschappelijke) dienstverleners, en ook onze dienstverlening naar en ondersteuning van deze organisatie 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?

Gebruik ook in de p (prijs) en de q (aantal).

Daar is sprake van in het bestedingsplan. Aanpak van de hoofdtekst. Inhoud - Particulieren

A. Meer burgers kunnen terecht op meer locaties voor een persoonlijk gesprek over hun toeslagenzaken.

Projectactiviteit voor uitbreiden balies

2021: 1 fte inhuur, 2022: 1 fte inhuur

Ontwikkelen en uitvoeren en opleidingsaanbod Toeslagen voor Belastingdienst balies

2021: 100k materieel, 2022: 200k materieel

Project	Periode	2021	2022	2023	2024	2025	2026
A. Uitbreiden balies							
Projectactiviteit voor uitbreiden balies	Personeel (salarië)	200.000	10.000	200.000	0	0	0
Personeel (salarië)	Materieel	20.000	10.000	20.000	0	0	0
	Materieel		20.000	20.000	0	0	0
Totaal			30.000	420.000	0	0	0

- B. Meer burgers worden door Toeslagen servicepunten geholpen.
We breiden de dienstverlening uit van de huidige ca. 174 Toeslagenservicepunten, te beginnen met pilots voor de uitbreiding van deze dienstverlening.
Incidenteel: ontwikkeling en implementatie pilots:
- 2 implementatiemanagers voor opzetten pilots, uitbreiding
 - partnerschappen
- Materieel budget voor ontwikkeling pilots (100k)

Activiteit	Pers/Mat	Functie	MLU	2021	2022	2023	2024	2025	2026
B. Uitbreiden dienstverlening via TSP's en docent									
1. Implementatie Toeslagen voor opzetten pilots en implementatie									
Dienstverlening	Personeel	Salaris	200.000	215.151	400.000	200.000	0	0	0
Personeel (overheadkosten)	Materieel		30.000	33.151	40.000	20.000	0	0	0
Overheadkosten materiële kosten pilots	Materieel		200.000	233.302	440.000	220.000	0	0	0
Totaal				348.351	540.000	330.000	0	0	0

- C. Meer burgers worden door andere organisaties geholpen die dichterbij hen staan.
Accountmanagement wordt uitgebreid voor ondersteuning en aansturing van dienstverlening door derden.
Structuur: uitbreiding van accountmanagers, aansluiten bij regio's (huidig is b):
- + b st accountmanagers/adviseurs voor de uitbreiding van
 - kennisnetwerk
 - + b st accountmanagers voor intensievere samenwerking met en andere organisaties (LWV, KVK etc.)
 - 1 coördinator

Activiteit	Pers/Mat	Functie	MLU	2021	2022	2023	2024	2025	2026
C. Uitbreiden dienstverlening via TSP's en docent									
1. Uitbreiden dienstverlening via TSP's en docent									
Uitbreiden dienstverlening via TSP's en docent	Personeel	Salaris	11.81.777	61.821	187.817	480.422	480.422	480.422	480.422
Uitbreiden dienstverlening via TSP's en docent	Personeel	Salaris	12.96.122	71.842	428.049	570.732	570.732	570.732	570.732
Uitbreiden dienstverlening via TSP's en docent	Personeel	Salaris	11.336.441	28.610	106.461	136.441	136.441	136.441	136.441
Uitbreiden dienstverlening via TSP's en docent	Personeel	Salaris	28.880	66.779	233.000	233.000	233.000	233.000	233.000
Totaal				200.000	1.113.107	1.470.489	1.470.489	1.470.489	1.470.489

- D. Meer en kwalitatief betere aanvragen en wijzigingen via TSP's, intermediairs en maatschappelijke partners.
Voor het ontwikkelen en behouden van de systemen die systemen configureerbaar Toeslagenportaal is geraamd 2 kleine bouwteams bij Toeslagen + projectsupport (totaal 10 FTE) voor de periode van 2022-2025, opstart in 2021.
- Materieel budget voor vergoeding toegang via e-herkenning
 - Intermediairen (ook voor doelgroep Particulieren). Kosten € 50 euro per token/jaar: 10.000 tokens = EUR 500.000,-
 - De totale kosten CRM voor pakketaanschaf, configuratie, in periode 2022-2025 worden voorafschotsgewijs geraamd op € 43 mln., opstart in 2021. Deze kosten zijn mede afhankelijk van mate van beschikbaarheid van huidige oplossingen binnen de Belastingdienst.
 - Uitbreiding servicekennissen bij belastingdienst. Deze capaciteit moet dienst TSP's wordt verdund. Daarboven wordt meer bekendheid gegeven aan deze dienstverlening en vooral het aantal belastingplichtigen. Uitbreiding belastingdienst.

2. In het inbrengen van de data voor belastingdienst is een lijst opgenomen met allerlei belastinginformatie

[illegible]

Deel 2: opgeven in bestedingsplan dienstverlening hoofdstuk Stella - Particulieren

E. Burgers die in ingewikkelde toeslagenproblemen terecht (dreigen te) komen
respecieel: de hulp van Toeslagen roken. (Uitbreiding Stella Toeslagen en preventie)

Uitbreiding capaciteit Stella

- 20 fte Stella-light team
- 1 fte vaktechniek
- 1 fte Stella-light coördinator

Materieel budget van jaarlijks EUR 107.582,- voor voorbereiding en uitvoering van de opleidingsmodule rondom Stella.

Activity	Personnel	Janice	May	2002	2003	2004	2005	2006
• Capitalize light including gross built-light								
Personnel, contractor 1-2	Personnel 11	16.44	21.87	40.94	45.48	35.68	35.68	35.68
• Utilizing built-light infrastructure (1-17)	Personnel 4	66.372	261.329	1,280.47	1,280.47	1,280.47	1,280.47	1,280.47
• Utilizing built-light -acknowledged (R)	Personnel 18	48.018	17.320	48.018	48.018	48.018	48.018	48.018
Personnel (overhead)	Material 1	25.90	60.920	512.800	512.800	512.800	512.800	512.800
• Non-renewable (Shoring up existing) (overhead) (acknowledged)	Material 1	47.185	107.692	507.380	507.380	507.380	507.380	507.380
• Non-renewable (Shoring up existing) (overhead) (acknowledged)		381.09	1,009.720	2,060.720	2,060.720	2,060.720	2,060.720	2,060.720

Deel 3: opgenomen in bestedingsplan dienstverlening - hoofdstuk Toelagen

F. Signalen van medewerkers en burgers sneller opwerken naar verbetering van uitvoering door versterking van regie en coördinatie van Toeslagen.

Ad 1) Uitbreiding vraag teams op basis van pilot Burger Centraal

Uitbreiding Vraag en U/U teams o.b.v. doorrekening vanuit huidige realisatie behandelijden in deze procesen in de pilotfase

- 45 fte medewerkers vraag en U/U, 22,5 fte in 2021
- 2 fte coördinator

[illegible]

Ad 2). Intensivering regiefunctie en inruiling van menselijke maat t.a.v. schulden en inning/invoering
Versterking regie en beleidsaanpak t.a.v. schulden, inning en invoering: 6 fte

- 1 fte strategisch adviseur schuldenproblematiek Toeslagen
 - 2 fte adviseurs belastingdienst, rijksgedistribueerde schuldenaanpak en maats
 - 1 fte regie/vasttechniek op inning en invorderingsbeleid Toeslagen
 - 2 fte keten coördinator/adviseurs Toeslagen Inning en invordering
- Verbeteren en ontwikkelen koppelvak Toeslagen – Inning:
- Een eerste indicatieve raming gaat uit van 1 klein bouwteam bij toets inning (totaal 5 FTE) voor de periode van 2022-2025

Activiteit	Periode	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Ad 3). Intensivering regiefunctie en invulling van menselijke maat t.a.v. schulden en invorderingsbeleid							
1 fte strategisch adviseur schuldenproblematiek (11, 112)	Personaal	11	506.441	20.620	105.441	307.441	105.441
2 fte keten coördinator/adviseurs schuldenaanpak en maatschappelijke partners (11, 112)	Personaal	12	95.512	23.778	142.558	290.224	150.224
1 fte regie/vasttechniek op inning en invorderingsbeleid (11, 112)	Personaal	11	506.441	20.620	106.441	308.441	108.441
2 fte keten coördinator/adviseurs inning en invordering Toeslagen (11, 112)	Personaal	12	95.512	23.778	142.558	290.224	150.224
Personaal (overheadkosten)	Materiaal	11.500	11.500	115.000	115.000	115.000	115.000
Overheadkosten en indirecte kosten	Materiaal		300.000	352.000	750.000	500.000	500.000
Totaal			1.043.902	1.116.916	1.498.183	1.498.183	1.183.183

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

- We richten regie en analyse/apportage-processen in en breiden capaciteit uit t.a.v. burgerinteractie en -signalen:
- 1 fte coördinator
 - 2 fte rapportage t.a.v. burgersignalen en signalen van medewerkers
 - 2 fte ondersteuning leerinkans in primair proces
 - 2 fte assistent burgersignalen
 - 3 fte burger 'excellence' adviseurs voor het continu verbeteren van burgerinzichten.
 - Materieel budget voor het continu verbeteren van burgerprocessen

Activiteit	Periode	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Ad 4). Versterken beleids- en managementinformatie							
1 coördinator signaalmangement en burgerinzichten (11, 112)	Personaal	11	206.764	20.620	106.764	206.764	106.764
2 fte rapportage t.a.v. burgersignalen (11, 112)	Personaal	11	91.739	20.424	123.606	243.478	143.478
2 fte ondersteuning leerinkans burgerinzichten (11, 112)	Personaal	11	91.739	20.424	123.606	243.478	143.478
2 fte assistent burgersignalen (11, 112)	Personaal	11	91.739	20.424	123.606	243.478	143.478
2 fte strategisch adviseur burgerinzichtmanagement (11, 112)	Personaal	12	95.512	23.778	142.558	290.224	150.224
2 fte strategisch adviseur burgerinzichten en continu verbeteren (11, 112)	Personaal	11	91.739	20.424	123.606	243.478	143.478
Personaal (overheadkosten)	Materiaal	11.500	11.500	115.000	115.000	115.000	115.000
Totaal			1.043.902	1.116.916	1.498.183	1.498.183	1.183.183

Ad 4). Versterken beleids- en managementinformatie

We breiden beleidsadvies in uit voor het uitvoeren van invorderingsbeleid:

- 3 fte beleidsadviseur
 - 3 fte inhuur (projectmanagement, kwaliteits- en beheersexpertise)
- We breiden structurele data analytics capaciteit uit (structureel per 2023):
- 1 fte teamleider
 - 1 fte privacy officer
 - 5 fte senior data analyst per 2021, waarvan 2 fte structureel per 202
 - 6 fte data analyst per 2021, waarvan 3 fte structureel per 2023

- 1 fte Gegevens architect
- 1 fte ETL expert
- 2 fte Beheerder data analyse omgeving

We richten een specifieke infrastructuur voor analyse in:

- Materieel investeringen: EUR 2.500.000,-* (et op in het kader van 2027 een vervangingsinvestering van wederom 2,5 mio nodig)
- Jaarlijkse beheer: EUR 1.250.000,-
- 5 FTE DBB/ontworpers/data specialist per 2021, waarvan 1 fte structu

[illegible]

Ad 5). Versterken regie op burgerinteractie

Specialistisch team L.b.v. regie, dedicatien, opdrachtverschap en inhoudelijke versterking klantinteractie.

- 1 fte coördinator
- 1 fte burgerkanal management
- 1 fte campagne management en planning
- 2 fte analist interactiebronnen Toeslagen
- 1 fte interactie content Toeslagen specialisten
- 1 fte kennismanagement Toeslagen
- 1 fte kwaliteitsbevoering
- 2 fte opleidingen en coaching Toeslagen

Tijdelijke, flexibele projectcapaciteit voor versterking regio op interactie:

- 2 fte projectcapaciteit in 2021-2023

Wij onderzoeken met de plan geen aanvullende risico's ten opzichte van de risico's die vanuit het programma vernieuwing dienstverlening, Toeslagen reguleren en de keten Toeslagen reeds geïdentificeerd zijn. Voor Toeslagen breco, waaronder ook de thema's binnen het programma vernieuwing dienstverlening wordt geëvalueerd aan een strategisch risico 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. De beheersmaatregelen gekoppeld aan deze risico assessments zorgen ook voor beheersing op deze uitbreiding op onze vernieuwing inspanning.

2.4 **Doelmatigheid:** 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 1.4³⁾

Baseer je bijvoorbeeld op wetenschappelijke literatuur, beleidsvoorlichtingen en -evaluaties of experts, etc. Geef aan in hoeverre de gekozen instrumenten erin 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.

De POK modelen 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 derde**
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 toelagerechtigde burgers verbeterd. We verbeteren de communicatie over en daarmee de bereikbaarheid van ons (fysiek) dienstverleningsaanbod. Door het versterken en uitbreiden van het bestaande netwerk van (maatschappelijk) dienstverleners en onze ondersteuning hiervan dragen we bij aan de persoonlijke hulp die burgers daar ontvangen.

2. **Uitbreiding dienstverlening via Stello (light)**
De uitvoering van deze maatregelen vindt plaats door het inzetten van extra personele capaciteit. Daarbij wordt het begrip menselijke maat operationaal gemaakt 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 in het oplossingsgerichte karakter van het hele proces. Dienstverlening via Stello-toets is al een in de praktijk bewezen vorm van dienstverlening.

3. **Uitbreiding versterking dienstverlening van uit menselijke maat**
De maatregelen in dit onderdeel zijn erop 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 misalie en doelstelling van

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

- De handreiking publieke businesscases

- Afgeronde eisen voor HRE's

Het CPD heeft de kanarij reeds uitgebracht, met allerlei evidence based beleidsinzichten, (bijvoorbeeld over arbeidsmarktstatus) en omvangszakelijk.

Toelagen. Dit vraagt deels om een versterking van een aantal uitvoerende processen bij Toeslagerechtspraak (vraag en Uitval/Uitworp). Het aks bij de fysieke dienstverlening en de Stichtingsrechten kan de kern van de verandering die we hier al in gang hebben gezet middels een piloot, het met meer tijd en aandacht kunnen helpen van burgers waardoor deze meer in één keer kan goed worden geshold, potentiele 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 regiefuncties op een aantal cruciale onderdelen van het primair proces. Door de uitvoering gespecialiseerd in te richten voor, met een aantal toegelagerechtigden, ook daar waar we gebruik blijven maken van de infrastructuur en bemanning 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 veel om de extra betrekking in de vorm van reguleren, op Toeslagerechtspraak gespecialiseerde werkvoorbereiding en sterker uitgeruste samenwerkingsverbanden, die daarmee de totale uitvoering effectiever en doelmatiger maken. Hetzelfde geldt voor de benodigde investering in a.v. beleids- en managementinformatie. Dit is een randvoorwaarde voor het goed kunnen invullen van deze regiefuncties, maatwerk in onze behandelings, de juiste data, (pro-actieve) in onze burgerprocessen (wij beproeven dit momenteel al in pilots met o.a. stenderingen voor de kinderopvangtoeslag). Ditzelfde geldt voor de investeringen in burgeronderzoek en burgercommunicatie. Deze betalen zich uit in een beter, maar ook effectiever burgerproces.

2.5 Doelmatigheid berekenen 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 1.8 en 1.4).

Toelichting:

De gevraagde middelen betreffen tools 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 erop 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 schaling op de efficiënte besteding van middelen reeds voorzien vanuit de staande organisatie. Uiteindelijk speelt dit ook aan de achterkant van het proces (uitval/uitworp, invordering, etc).

Deels betreft de gevraagde uitbreiding investering in ondersteunende middelen (zoals IV/KIT 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.

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

Waar mogelijk werken we (ook nu al) met pilots om de invulling eerst in de praktijk te testen en met de lessen van de pilots verder op te schalen. Ook zullen we afstemming en uitwisseling van best practices zoeken met andere uitvoeringsorganisaties.

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

Toelichting:

¹ Doelmatigheid wordt op twee niveau's 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.

De aangevraagde middelen zorgen steeds 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 Toelagen 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 ingezet 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 sterken 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 zij tot een versterking van de maatregelen die de vier meest belangrijke doelen (welke worden benadrukt en aangescherpt in de kwaliteitsresultaten 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.

5. Evaluatie

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

Bij voorkeur worden hiervoor indicatoren gebruikt, maar er kan ook gebruik worden gemaakt van andere cijfers, tabellen of kerncijfers. Als kwalitatieve (meetbaar/onzetbaar) gegevens niet mogelijk zijn, kies dan voor kwalitatieve informatie op basis waarvan je oordeelt over het nastreven.

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 hier op keer verzameld worden
- De indicator is transparant (elke kijkt hoe deze met stand is gekomen)

Toelichting:

Wij maken gebruik van analyses vanuit onze burgermonitor, de mijlpalenmonitoring t.o.v. de jaarplan-doelen voor vernieuwing dienstverlening, het kerendachboard, en het vorig jaar geïnitieerde kwalitatieve burgeronderzoek onder 100 burgerredigden om de versterking van onze dienstverlening te monitoren. Waar nodig en relevant zullen wij in de jaren komende 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 burgermonitor op basis van de nadere doelstelling over baliebezoek (aantal bezoeken) en de burgertevredenheid.
Herzelfde geldt voor de uitbreiding van de dienstverlening via derden: 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, met name Stella light: aantal gebruikers
	Dit zullen we aanvullen met specifieke tevredenheidsmetingen op dit p 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 doorlichting vanuit signalering en analyse, en het voortduren van de regio op benoemde processen moet leiden tot:
-	Meer ervaren kwaliteit van de dienstverlening, gemeten door de period over onze dienstverlening op verschillende onderdelen, waaronder de begrijpelijkheid van onze processen en communicatie, en
-	Gerichtere ondersteuning van burgers in het aanvragen, en wijzen van hogere terugkoppelingen 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 inv met de belastingdienst en CAP doelstellingen formuleren en monitoren
Specifieke monitoring per thema uit onderdeel 3	
A.	Uitbreiding vraag en U/I teams op basis van pilot Burger Centraal
	De uitbreiding van de teams Vraag en U/I is gebaseerd op de toename in behandel(t)id om betere dienstverlening aan burgers mogelijk te maken. Wij monitoren de realisatie van deze behandel(t)id, aangevuld met gerichte burger tevredenheidsonderzoeken naar deze deelprocessen. Tenslotte verwachten wij een stijging in de kwaliteit van de afhandeling waarmee het aandeel afhandeling in 1x goed stijgt.
B.	Intensivering regiefunctie en invulling van menselijke maat t.a.v. schulden e inning/invordering
	Monitoring van de burgerbeleving op de deelprocessen vanuit ons reguliere burger tevredenheidsonderzoek, de ervaren menselijke maat hier in, aangevuld met verdiepend burgeronderzoek. We monitoren daar naast de verwijzingen in het kader van schuldenaanpak en willen periodiek de effectiviteit hiervan evalueren. Het sturen op SMART doelstellingen als aantal betalingregelingen, aandeel onbare vorderingen etc. is in deze fase moeilijk concreet te maken en zullen wij in het verbetertraject Inning & Invordering nader onderzoeken. Zo kan het bijvoorbeeld op kortere termijn (vanzeker) zijn dat meer betalingregelingen aangeboden worden (meer menselijke maat), terwijl op langere termijn dit aantal door het voorkomen van terugkoppelingen juist omhoog zal moeten bewegen.
C.	Intensivering t.a.v. signalering en regie op het burgerproces
	Wij willen hiermee bereiken dat we signalen sneller en beter hiervan gerichte verbeteracties in het burgerproces in gang zetten. Dit gaan we meetbaar maken door het aantal signalen te monitoren, het aandeel van de signalen dat tot acties/bijstellingen op burgerniveau leidt, en het aandeel (en op langere termijn opbrengst) van de verbeteracties waar deze signalen toe leiden.
D.	Versterken van beleids- en managementinformatie
	We formuleren hier doelstellingen t.a.v. de beschikbaarheid gegevens (ook van derden) en de interne klanttevredenheid over de informatievoorziening. Ook is er sprake van een roadmap ten aanzien van de te

	realiseren data producten (te ontwikkelen dashboards, en in te zetten analytics functionaliteiten ten behoeve van het primair proces waar we op kunnen sturen.
E.	Versterken relatie op burgerinteractie Het doel van deze regiefunctie is om een optimale inzet voor interactiekanalen te krijgen ten opzichte van de verwachtingen en behoeften van burgers hierin, zowel in het reguliere proces als voor specifieke acties/campagnes of kanalen (denk aan bijvoorbeeld de KOT-app). Hiervoor gaan we een Toeslagbrede kanaalmanagementsrapportage opstellen (op onderdelen bestaat deze informatie al vanuit de interactieketens), waarin we zowel kwantitatief (aantal contacten, first-time-right) als kwalitatief (tevredenheidsmetingen) de effectiviteit gaan monitoren.
F.	Burgerschap vernieuwen vanuit burgeronderzoek Meer en beter burgeronderzoek is een randvoorwaarde voor verbeterdoelstellingen. Inzet van het budget wordt zorgvuldig gemonitord. Periodiek wordt de set aan ingezette onderzoeksmiddelen (burgeronderzoeken) geëvalueerd op opbrengst en effectiviteit. En op basis hiervan bijgesteld.
G.	Onderzoeking verbeteren van burgercommunicatie vanuit menselijke maat De burgertevredenheid over onze communicatie wordt per burger tevredenheidsonderzoeken.
H.	Inrichten steefdoelmatig programmamanagement en versterken portfoliomanage Deze uitbreiding van inzet is randvoorwaardelijk voor het te verbeteren doelstellingen. Specifieke doelstelling voor de organisatie doelstellingen van de onderdelen waarin deze functies landen zullen worden vastgelegd in de O&F rapporten die nu worden opgesteld.
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)? <i>Licht toe hoe de evaluatie/onderzoeksopzet eruit komt te zien. Denk daarbij aan:</i> - Wanneer wordt er gemeten (nulmeting, tussentijds en/of eindmeting)? - Hoe wordt er gemeten? (welke evaluatie-/onderzoeksmethoden) worden? <i>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.</i> <i>Toelichting:</i> Dit planat raamwerk en met de hiervoor beschreven KPI's, vooral t.a.v. de burgertevredenheid. Deze meten wij 2-3x per jaar op verschillende subdomeinen die telkens zijn aan de gespecialiseerde maatregelen (kwalitatieve meting is in 2020 opgestart, in de loop van 2021 bopalen we de definitieve frequentie). 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 wordt de evaluatie van dit plan zich tot de evaluatieplanning en beleidsontwikkeling?	

- Wordt er tussentijdsrapporteerd? 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. Ongoing voortgangsrapportages (VGR) drie keer per jaar aan Tweede en Eerste Kamer, verantwoording Jaarplan Toeslagen.
2. Viermaandsrapportages (VMR) van de directeur aan de DGT, verantwoording Jaarcontract.
3. Viermaandsrapportages (VMR) van de DGT aan de SG, verantwoording Jaarcontract.
4. Middels VMR-gesprekken en budgetoverleven kan tussentijds bijgestuurd worden.

