

Plan van aanpak Toeslagen I (concept)

Versie: 18 juni 2020

1. Aanleiding en (financiële) onderbouwing

*1.1 Wat is er richting Tweede Kamer of bewindspersonen gecommuniceerd (doel of maatregel)?
Hiervoor kan eventueel gebruik worden gemaakt van de tekst uit de beleidsbrief 2020.*

Toelichting:

Er zijn in diverse kamerbrieven en kabinetsreacties toezeggingen gedaan m.b.t. het versterken en verbeteren van de uitvoering van Toeslagen en het vernieuwen van de dienstverlening tegen de achtergrond van de CAF-11 zaak, de verschillende onderzoeken hiernaar (o.a. commissie AUT, IBO 1 en 2), en de uitspraak van de Hoge Raad in deze zaak.

In de kamerbrief 'Aanpak problemen Belastingdienst, Douane en Toeslagen' dd. 27 februari 2020 wordt een overzicht gegeven van de noodzakelijke verbeteringen in de organisatie van de Toeslagen en de vernieuwingsagenda, waarbij het intensiveringsplan van Toeslagen nauw aansluit.

Relevante toezeggingen uit deze kamerbrief zijn:

- (1) Achterstanden wegwerken en voorkomen van nieuwe uitvoeringsproblemen. Doelen zijn daarbij om (1) voldoen aan (externe) normen als AWB en AWIR. (2) voldoen aan interne dienstverleningsnormen (3) toename en versterking van toezicht. Om dit te bereiken en daarmee de uitvoeringsorganisatie van Toeslagen 'in control te krijgen' is een opschaling van de organisatie noodzakelijk.
- (2) Realiseren van een structurele verbetering van de dienstverlening en bereikbaarheid. Concreet toegezegde verbeteringen zijn daarbij (1) naast digitale dienstverlening ook persoonlijk contact mogelijk maken, (2) voldoende medewerkers met de juiste kwaliteit aantrekken, (3) ICT vernieuwen en verbeteren en (4) managementinformatie en risicomanagement intensiveren.
- (3) Het inrichten van maatwerk in dienstverlening en het verbeterprogramma KOT als concrete voorbeelden van verbeteringen en alternatieven doorvoeren t.b.v. menselijker stelsel (conform de motie Lodders).
- (4) Aansluiten bij het cultuurprogramma om toe te bewegen naar de gewenste cultuur en manier van werken.

Deze elementen komen terug in het intensiveringsplan Toeslagen I. Momenteel werken wij toe naar een plan van aanpak m.b.t. de verbetering van de dienstverlening dat in de zomer verder wordt uitgewerkt. De contouren hiervan staan in dit document.. Voor het wegwerken van achterstanden en het voorkomen van nieuwe achterstanden is eveneens een plan van aanpak opgesteld. Beide onderdelen komen integraal terug in de meerjarenbegroting Toeslagen 1 (*het intensiveringsplan*). Beide onderdelen worden daarom in dit document behandeld.

1.2 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:

De dienst Toeslagen heeft de opgave om jaarlijks voor meer dan 5 miljoen huishoudens meer dan 7 miljoen toeslagen rechtmatig, tijdig en juist toe te kennen en uit te keren. Naast bezinning op een toekomst waarin toeslagen niet of in een sterk veranderde vorm zullen bestaan is het onverminderd noodzakelijk om per direct te interveniëren en te investeren in het huidige stelsel.

Jurisprudentie, in het bijzonder Raad van State uitspraken van 23 oktober jl., en de door het kabinet overgenomen bevindingen en aanbevelingen van Commissie AUT (Donner) naar aanleiding van de CAF11 problematiek betekenen een enorme wending in hoe de uitvoering van toeslagen per direct moet worden vormgegeven. Verwoord als 'toepassen van de menselijke maat' en 'eenvoudiger en menselijker' heeft de politieke leiding de koers en opdracht daartoe uitgezet.

De uitvoering moet worden verstevigd en met slagkracht worden veranderd naar een dienstverlening die zich richt op zo groot mogelijke toekenningszekerheid voor alle burgers en een behandeling waarin relevante individuele omstandigheden gemotiveerd kunnen worden meegewogen. Het beleid moet daaraan bijdragen door vereenvoudigingen door te voeren die het voor burgers (en voor de uitvoering) begrijpelijker en overzichtelijker maken en het aantal terugbetalingen kan terugbrengen. Er is door de commissie AUT (ea) gewezen op onvolkomenheden in processen en sturing die met urgentie moeten worden weggenomen.

Dit betekent initiële investeringen en een structurele opschaling zowel kwantitatief als kwalitatief van de uitvoering. De omvang en onderlinge samenhang van de veranderingen vraagt om een programmatische aanpak.

Deze programmatische aanpak valt uiteen in 2 onderdelen:

- (1) Wegwerken achterstanden en voorkomen nieuwe problemen. Hiervoor is een plan van aanpak opgesteld met als doelen:
 - a. Naar beheersbare voorraden werken om tijdige en goede dienstverlening aan de burger te kunnen borgen
 - b. Voorkomen nieuwe oploop van voorraden en achterstanden
 - c. Basis leggen om dienstverlening verder te kunnen verbeteren
- (2) Vernieuwing dienstverlening. Het overkoepelend doel is om hiermee toe te werken naar een dienstverlening die in de ogen van de toeslaggerechtigden betrouwbaar, benaderbaar en behulpzaam is, binnen een stelsel dat eenvoudiger en menselijker is, en daarmee het vertrouwen van de toeslaggerechtigden herstellen:
"Toeslagen met meer zekerheid en dienstverlening met een menselijke maat"

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

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

Toelichting:

(1) Wegwerken achterstanden en voorkomen nieuwe achterstanden.

In drie fasen wordt toegewerkt naar een beheersbaar proces, waarna als 'vierde fase' vernieuwing dienstverlening vorm gegeven kan worden. (zie onderstaand overzicht).

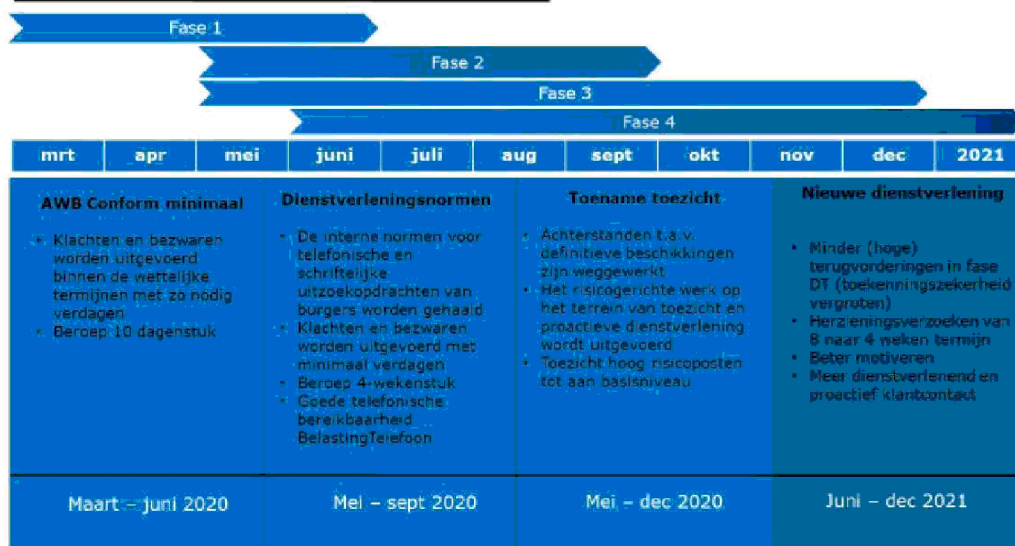
- Doelstelling fase 1 (juni 2020): voldoen aan (externe) normen als AWB en AWIR
- Doelstelling fase 2 (sept 2020): voldoen aan interne dienstverleningsnormen

- Doelstelling fase 3 (dec 2020): realiseren basisniveau van handmatig toezicht (aanvullend op geautomatiseerd toezicht)

Zie onderstaande figuur voor een concretisering van de milestones. E.e.a. is vertaald in een streefbezetting voor Toeslagen, waaraan vanuit de werkgroep streefbezetting wordt vormgegeven.



Planning



Met betrekking tot de doelstellingen m.b.t. de eerste twee fasen kan het volgende worden gesteld. We komen van een situatie begin dit jaar waarin er voor kantoor Toeslagen op alle zowel burgergeïnitieerde als systeemgeïnitieerde werkstromen er sprake was van een werkvoorraad die boven het beheersbare niveau lag. Inmiddels geldt dit alleen nog voor (per eind mei) de burgergeïnitieerde stroom bezwaar (25% boven beheersbaar niveau, komende van bijna 100% daarboven) en de systeemgeïnitieerde uitworp waar de werkvoorraad onverminderd hoog is.

(2) Vernieuwing dienstverlening

Het programma vernieuwing dienstverlening is in opzet. Er zijn drie overall doelstellingen voor het programma. Deze komen tot uitdrukking in de onderstaande figuur:

Vergroten toekenningszekerheid

- Verder reduceren van het aantal en gemiddelde hoogte van terugvorderingen
- Reduceren van het aantal bezwaren en beroep

door:

- i. Vereenvoudigen grondslagen zodat toeslagen minder wijzigingsgevoelig zijn
- ii. Frequent(er) ontsluiten gegevens i.s.m. partners zodat gegevens voor bevoorschotting zo actueel mogelijk zijn
- iii. Actieve klantreis monitor om burgers pro-actief te attenderen
- iv. Vergroten mogelijkheden voor actief begeleiden burgers bij wijzigende omstandigheden
- v. Versterken vaktechniek en toezicht om kwaliteit toekenning te vergroten

Meer menselijke maat in behandeling

- Vergroten (gemeten) klanttevredenheid
- Beter meewegen van persoonlijke omstandigheden

door:

- i. Maatwerk mogelijk maken vanuit kaders en beleid
- ii. Waar mogelijk dejuridiseren van processen en behandeling
- iii. Doelgroep en/of life event gestuurde benadering van burgers
- iv. Gepersonaliseerde (datagedreven) en persoonlijke vormen van dienstverlening
- v. Oplossen van knelpunten in ons proces of klantinteractie die leiden tot veel vragen en/of klachten
- vi. Medewerkers ontwikkelen en toerusten voor een menselijker behandeling met meer maatwerk

Adequate handhaving

- Draagvlak voor instrument Toeslagen
- Lager aantal terugvorderingen agv onjuiste toekenningen
- Lager aantal strafrechtelijke procedures

door:

- i. Opstellen van een vierjarig handhavingplan
- ii. Vereenvoudiging van grondslagen, zodat proces minder foutgevoelig is
- iii. Informatiegestuurde werkwijze van toezicht
- iv. Versterken van vaktechniek en toezicht om de kwaliteit van handhaving te vergroten
- v. Verbeteren van de informatiehuishouding en dossiervorming waarop mensen een beroep kunnen doen.

Voor het verbeterprogramma KOT zijn hier concrete verbeterdoelstellingen aan gekoppeld, met als belangrijke mijlpalen:

- Aansluiten kinderopvangorganisaties t.b.v. gegevensaanlevering:
 - o (1) Convenanthouders (180) voor 1/7/'20;
 - o (2) Jaarleveranciers (1.600): 50% voor 1/7/'20 en 100% voor 1-9-'20;
 - o (3) Nog geen leveranciers (> 20 en < 70 kindplaatsen): 100% voor 1/11/'20
- Begeleiden van burgers met kans op problematische schulden: invoeren casemanagement voor geselecteerde doelgroepen: Ingroeimodel - starten met 10 fte in februari 2020, per 6-8 weken opschalen met 10 fte naar uiteindelijk 30 fte.
- Lanceren Kinderopvang toeslag app – gereed voor lancering, uitgesteld i.v.m. Covid-10. Nieuwe lanceringsdatum wordt momenteel besproken.

Voor de overige regelingen en verder benodigde verbetermaatregelen zitten we hiervoor nog in de analysefase. Deze zomer leveren we hiervoor een plan van aanpak op met daarin een verdere concretisering van de resultaten. In de VGR die voor de zomer aan de kamer wordt gestuurd wordt een korte update over de status van de planvorming opgenomen.

Voor het geheel van het intensiveringsprogramma is vanuit de meerjarenbegroting Toeslagen I een opgave gedaan voor de benodigde middelen, interventies en beoogde effecten. Dit is gedaan met input vanuit de verschillende betrokken dienst- en ketenonderdelen en met de op dit moment best beschikbare inzichten hierin. De analysefase en het uiteindelijke plan van aanpak voor het programma vernieuwing dienstverlening zal hieraan een verdere concretisering geven. Met de nu geformuleerde doelstelling voor het programma zoals hierboven weergegeven zullen wij de komende weken met alle ketenpartners het gesprek aan gaan om de reeds geformuleerde doelen en mijlpalen in de meerjarenbegroting (meerjarig) te concretiseren. Dit wordt meegenomen in de planvorming deze zomer.

In de bijlage bij dit plan van aanpak document is een overzicht opgenomen van de doelstellingen per onderdeel / ketenpartner. Deze is concreet voor wat betreft de te realiseren opschaling, en hier wordt de komende periode concreet invulling aan gegeven voor wat betreft de te realiseren doelen per ketenpartner. Op sommige onderdelen zijn hier ook kwalitatieve verbeterdoelstellingen reeds benoemd (zie bijlage). In veel gevallen dient hierop de targetsetting nog gedaan te worden. De nu lopende analysefase is hiervoor ook belangrijke input.

1.4 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 inclusief de genomen beheersmaatregelen voor de uitvoering zijn.

Toelichting:

(1) Wegwerken achterstanden en voorkomen nieuwe achterstanden.

De uitvoering hiervan ligt primair in de staande organisatie (directie Toeslagen) en kent de volgende lijnen:

- separeren herstelorganisatie (Toeslagen II)
- breder inzetbaar maken van medewerkers om flexibiliteit te verhogen
- bestaande processen verbeteren (digitaal uploaden van bewijsstukken of bezwaar; centrale print en mailfunctie; werken aan verbeteren adres- en objectadministratie t.b.v. juiste toekenning van huurtoeslag)
- herijken en verder optimaliseren productiesturing en -beheersing
- vertraagde invoering verbeteringen in de dienstverlening (m.u.v. de persoonlijke begeleiding voor geselecteerde groepen)
- inzetbare capaciteit verhogen, ook inzetbaar voor realiseren verbeteringen/vernieuwingen (zie ook bijlage)
- verder opschalen capaciteit BelastingTelefoon voor Toeslagen

Op basis van de doelstellingen van de Keten Toeslagen is een risicoregister opgesteld, welke wordt beheerd binnen de keten toeslagen. Het register bevat onderkende risico's die zich laten samenvatten in 5 thema's: Governance, Maatschappelijke ontwikkelingen, incl. economische ontwikkeling a.g.v. Covid-19, Informatiehuishouding, Personeel (druk op werving en absorptievermogen), en Toezicht en Kwaliteit. In samenwerking met het project Managementinformatie en Risicomanagement wordt de beheersing op de risico's ingevuld, dit onderwerp staat geagendeerd voor de ketenconferentie van 15 juni a.s. En wordt beheerd door het ketenbureau Toeslagen.

2. Programma vernieuwing dienstverlening

Het programma vernieuwing dienstverlening is in opzet. Er zijn verschillende lijnen die al lopen of reeds in gang waren gezet. Denk hierbij aan het verbeterprogramma KOT dat samen met SZW is opgestart met als doel het reduceren van hoge terugvorderingen bij de kinderopvangtoeslag, maar ook aan initiatieven zoals het inrichten van een effectmonitoring voor KOT en het opstellen van een klantreismonitor. Uit de analysefase zal de benodigde verbeterinspanning en de concrete vertaling naar verbeterdoelstellingen volgen. Hiertoe kijken we naar reeds bestaande analyse, rapportages en onderzoeken, de wensen en richting vanuit opdrachtgevers, input vanuit stakeholders en medewerkers en beschikbare inzichten in doelgroepen, knelpunten en contactinformatie.

De contouren van het programma dat we voor ons zien vertrekt vanuit de bewezen succesvolle aanpak van het verbeterprogramma KOT met de wens om dit programma te verdiepen met aanvullende verbeterdoelstellingen en het totale programma te verbreden naar alle regelingen. Daarnaast zal op een aantal (keten)processen toeslagenbrede verbeterprojecten opgestart worden.

Op hoofdlijnen ziet dit er als volgt uit:

Verbreden en verdiepen vernieuwing dienstverlening alle Toeslagen → bouwstenen programma

0. Visie op dienstverlening

- Integratie analyse op doelgroepen, knelpunten en gewenste verbeteringen
- Concretiseren verbeterrichting dienstverlening samen met stakeholders
- Formuleren dienstverleningsconcept op basis van klantreizen en persona's (sluiten aan op werk Herstel)

1. actuele gegevens & signaleren van wijzigingen.

- In de breedte versterken van actuele gegevensaanlevering via partners
- Verder versterken van attenderingen richting klant op basis van klantreismonitor
- Invullen van noodzakelijk toezicht op transparante en faire wijze.

2. Burgers persoonlijk begeleiden

- Bepalen benadering per doelgroep op basis van analyse en persona's
- Voor relevante doelgroepen en/of relevante momenten extra begeleiding toegankelijk maken
- Gepersonaliseerde klantinteractie

3. Verbeteren (digitale) dienstverlening

- Optimaliseren klantreis per doelgroep op basis van analyse en persona's
- Oplossen knelpunten in primaire proces (fout- of contactgevoelig)
- Zowel generieke dienstverlening (site, BelTel, balie, brieven) als specifieke services (bijv. verbreden kinderopvang App)

4. Aanpassingen in beleid

- Verbeteren samenwerking met beleid op basis van uitkomsten WAU
- Doorvoeren van vereenvoudigingen op basis van basisvariant IBO 1, AUT en Maatwerk in Dienstverlening

5. Borgen & randvoorwaarden

- Beter inzicht en gericht kunnen sturen op basis van managementinformatie & risicomanagement binnen de keten Toeslagen
- Nieuwe dienstverlening mogelijk maken door in de Toeslagen keten te werken aan vernieuwen en verbeteren ICT ondersteuning en IV organisatie
- Borgen compliance en waarborgen rechtmatigheid in informatiehuishouding (inclusief noodzakelijke aanpassingen in huidige processen)

Ook voor dit onderdeel van het intensiveringsplan wordt in samenwerking met het project Managementinformatie en Risicomanagement een gedegen risicoplan opgezet, waarvoor een eerste risico-inventarisatie heeft plaatsgevonden. De risico-inventarisatie wordt opgenomen in het programmaplan en dan ook integraal gedeeld.

Voor de uitvoering van dit programma, en de uitvoering van onze dienstverlening op korte termijn (wegwerken achterstanden) en middellange termijn (uitvoering met uitgebreide dienstverlening vanwege meer vereist maatwerk) is in de meerjarenbegroting Toeslagen 1 is voor de gehele keten Toeslagen in samenhang een kwalitatieve en kwantitatieve opschaling geschetst, met ook per onderdeel de bijbehorende doelstellingen en benodigde bijdrage van de verschillende ketenpartners. Zie hiervoor de eerder benoemde (1.3) bijlage.

1.5 Hoe ziet de meerjarige reeks eruit?

Maak een duidelijke, zichtbare aansluiting naar de financiële reeksen zoals opgenomen in het BVM. Geef ook aan als een deel van de reeks reeds eerder op het eigen begrotingsartikel is ontvangen.

	2020	2021	2022	2023	2024	Struc.	Struc. in
Totale reeks	40.000	70.000	92.920	94.249	87.410	86.856	2025
Eerder verkregen	40.000	70.000	0	0	0	0	
Beoogd budget huidige plan van aanpak	40.000	70.000	92.919	94.249	87.409	86.856	2025

	o.b.v. budgetbrieven		o.b.v. meerjarenbegroting			
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Toeslagen	€ 11.542	€ 25.245	€ 45.735	€ 50.327	€ 43.521	€ 43.021
CAP	€ 3.562	€ 3.832	€ 4.317	€ 4.317	€ 4.317	€ 4.317

Particulieren	€ 1.284	€ 3.728	€ 4.200	€ 4.200	€ 4.200	€ 4.200
KI&S	€ 1.884	€ 3.973	€ 5.107	€ 4.777	€ 4.777	€ 4.777
SSO O&P	€ 5.131	€ 4.531	€ 1.779	€ 303	€ 303	€ 303
Communicatie	€ 1.100	€ 586	€ 586	€ 586	€ 586	€ 586
IV	€ 6.328	€ 10.620	€ 9.803	€ 9.800	€ 11.000	€ 11.000
CFD	€ 2.794	€ 5.233	€ 2.810	€ 798	€ 477	€ 423
DF&A	€ 388	€ 466	€ 466	€ 466	€ 466	€ 466
Concern	€ 4.987	€ 10.787	€ 17.117	€ 17.675	€ 16.763	€ 16.763
FJZ	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000
	€ 40.000	€ 70.000	€ 92.919	€ 94.249	€ 87.409	€ 86.856

Voor Toeslagen wordt de stijging in loonkosten veroorzaakt door een combinatie van uitbreiding en een kwalitatieve versterking, waardoor de gemiddelde loonsom stijgt. Tot op heden wordt het werk in belangrijke mate uitgevoerd door C-ers maar vergt de nieuwe werkwijze een grotere inzet van E-ers, F-ers en I-ers. Denk daarbij bijvoorbeeld aan het aantrekken van nog ontbrekende capabilities op gebied van mediation en versterken vaktechniek. Dit zal ertoe leiden dat de gemiddelde middelloodsom zal stijgen. Tot dusver was de middelloodsom bij Toeslagen (€58.000) aanzienlijk lager dan de gemiddelde middelloodsom bij andere Belastingdienstsonderdelen (€71.500). De verwachting is dat als gevolg van de doorontwikkeling de middelloodsom "normaliseert". Met de hogere instroom, maar ook door de investering in de kwaliteit van de huidige medewerkers wordt verwacht dat stapsgewijs voor de gehele formatie wordt toegegroeid naar de gemiddelde middelloodsom bij andere Belastingdienstsonderdelen.

In de huidige meerjarenbegroting is gekozen voor een (noodzakelijke) versnelde, maar realistische groei: in 2020 met nog slechts 7% (instroom wordt grotendeels teniet gedaan door hausse aan uitstroom van Switchers), maar uiteindelijk doorgroeien naar 40% in de daaropvolgende jaren.

Ten opzichte van de initiële claim is er een veronderstelde onderuitputting van respectievelijk € 5 mln. en € 7 mln. in 2020 en 2021 opgenomen in de beschikbaar gestelde reeks. Ook is de inzet van de landsadvocaat (ad. € 1 mln.) toegevoegd bij deze claim (was een separate claim). Op de aantallen fte en aantallen inhuur is geen korting toegepast. Het streven blijft nog steeds om het oorspronkelijk aantal fte's te werven. De aanneme is echter geweest dat dit later zou zijn dan eerder vanuit is gegaan. Vanwege Corona lijkt dit inmiddels ook reëel. In de bijgevoegde Excel is de p*q onderbouwing en de posten waarop de korting is doorgevoerd aangegeven.

1.6 Hoe ziet de specifieke besteding van de middelen eruit?

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

- Maak daarbij onderscheid in P-gerelateerde en materiele uitgaven;
- Geef bij de P-gerelateerde uitgaven de fte-verdeling aan in eigen personeel, externe inhuur, uitzendkrachten etc.
- Ga uit voor de FTE's van de MLS 2020 waarbij een opslag van 23.000 euro per fte geldt voor eigen personeel en 19.700 euro voor externe inhuur/uitzendkrachten;
- Hanteer in beginsel voor externe inhuur IV het tarief van 200.000 per fte/jaar;
- Hanteer in beginsel voor externe inhuur (exclusief uitzendkrachten) 'blauwe' dienstsonderdelen het tarief van 100.000 per fte/jaar.
- Houd rekening met (aanloop) kosten voor huisvesting, facilitair, werving en opleidingen.

Toelichting:

Zie bijlage (overzicht doelstellingen en pxq bestand)

2. Monitoring

2.1 Met welke concrete informatie wordt bepaald of de mijlpalen/resultaten van 1.3 zijn bereikt?

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:

Zie bijlage 1 voor een overzicht van de doelen per dienstonderdeel / keten. Dit gebruiken we als basis om de monitoring vorm te geven.

In de analysefase vindt verfijning en vertaling naar meetbare doelen op de veranderinspanning, naast de monitoring op uitputting van het budget nog plaats in samenwerking met de betrokken ketenpartners. Dit wordt afgerond in hetzelfde tijdspad als het totale plan van aanpak, dus deze zomer.. Ook zal politieke besluitvorming en voorgenomen wet- en regelgeving nog van invloed kunnen zijn in de prioritering van de aanwending van deze middelen binnen dit kader.

2.2 In welke reguliere producten van de P&C-cyclus wordt de concrete informatie uit 2.1 opgenomen? Geef hierbij ook aan hoe de middelen aan de beoogde doelen zijn / worden besteedt.

Toelichting:

De sturing op de uitnutting van de beschikbaar gestelde middelen en de te bereiken doelen wordt zoveel mogelijk in de reguliere P&C-cyclus opgenomen, waarbij we in de viermaandsrapportage rapporteren over de resultaten. De kpi-set hiervoor wordt nog vastgesteld. In overleg met bepalen we welke informatie daarnaast maandelijks zal worden gerapporteerd in 2020. Vanaf 2021 kan ook worden aangesloten bij het nieuwe begrotingsartikel. Zodra de KPI's daarin zijn vastgesteld, kunnen we maandelijks rapporteren.

Voor de directie Toeslagen gaat dit over de sturing op de opschaling voor het wegwerken en voorkomen van nieuwe achterstanden, de kwalitatieve versterking van de organisatie en het implementeren van verbeteringen uit de verbeterprogramma's.

Voor de keten Toeslagen sluiten we aan bij de reguliere ketensturing d.m.v. vertaling van de verbeterplannen naar keten-kpi's. Dit in samenwerking met het project Management Informatie en Risicomanagement. In de analyse leggen we hiervoor, ondersteund door het reguliere ketenmanagement proces, verder de verbinding met de ketenpartners. Hetzelfde principe geldt voor de sturing op het portfolioproces om de ontwikkelagenda die past bij de verbeterprojecten uit te voeren, waar we ook de coördinatie van het ketenbureau gebruiken.

Vanwege de aard en omvang van het programma zullen we daarnaast ook een maandelijks monitoring op zowel de voortgang van de doelen als de aanwending en uitnutting van de beschikbaar gestelde middelen vanuit het programma zelf vormgeven. Hiertoe wordt een programmacontroller aangetrokken die vanuit het programmabureau dit proces zal faciliteren en ook de aansluiting hiervan op de reguliere P&C-cycli zal borgen. Daartoe stellen wij voor dat de programmacontroller in het team van C&F Toeslagen deelneemt.