



Belastingdienst

VERTROUWELIJK

Start Programplan Vernieuwing
Dienstverlening
'De koers van Toeslagen'

Versie 0.81

Datum	21-08-2020
Status	Concept

Colofon

Projectnaam Programmaplan Vernieuwing Dienstverlening

Versienummer 0.81

Contactpersoon

M 06
@belastingdienst.nl
Graadt van Roggenweg 500
3531 AH Utrecht
Postbus 2092
3500 GB Utrecht
www.belastingdienst.nl

Auteurs

Inhoud

Colofon—3

Inleiding—**Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

1.	Aanleiding, richting en doelen—10
1.1	Aanleiding voor het programma Vernieuwing Dienstverlening—10
1.2	Richting en doel: drie strategische opgaven—11
1.2.1	Toekenningszekerheid: meer zekerheid over het voorschot—11
1.2.2	Menselijke maat—12
1.2.3	Adequate handhaving—14
2.	Aanpak en fasering programma—15
2.1	Eerste fase: Voorbereiding, werving & opleiding—15
2.2	Tweede fase: Ontwikkeling—16
2.3	Derde fase: Implementatie—16
2.3.1	Verbreden en verdiepen verbeterprogramma's per regeling—16
2.3.2	Toeslagbrede verbeterprojecten—17
2.3.3	Verbeteren in de dagelijkse werkwijze vanuit burgerperspectief—17
2.4	Horizonplanning/mijlpalen—18
3.	Werksporen en raakvlakken—19
3.1	Werksporen—19
3.2	Aanpak per werkspoor—21
3.2.1	Werving en opleiding—21
3.2.2	Visie en strategie—22
3.2.3	Doelgroepen en klantreizen—22
3.2.4	Dienstverleningsconcepten—23
3.2.5	Positionering en communicatie—23
3.2.6	Verbeterprogramma KOT—23
3.2.7	Opstarten verbetertrajecten voor KGB, Zorg- en Huurtoeslag—23
3.2.8	Informatiehuishouding—24
3.2.9	Klachten—24
3.2.10	Inning en invordering—24
3.2.11	Implementatie wetgeving—25
3.2.12	Cultuur / implementatie / communicatie—25
3.2.13	Versterken uitvoering m.b.t. hanteren menselijke maat—25
3.2.14	2-3 pilot Lennisaat teams verbeteren vanuit burgerperspectief—25
3.3	Raakvlakken—26
4.	Financiële impact en monitoring—28
4.1	Meerjarenbegroting—28
4.2	Monitoring en verantwoording—28
4.3	Stuurmodel programma Vernieuwing Dienstverlening—29
4.3.1	Doelen meetbaar maken (niveau 1)—30
4.3.2	Te realiseren resultaten (niveau 2)—30
4.3.3	Voortgang op activiteiten of inspanningen (niveau 3)—32
5.	Programma governance—33
5.1	Programmaorganisatie—33
5.2	Lijnorganisatie—34
5.3	Werksporen—34

5.4	Ketenpartners—34
5.5	Overlegstructuur programma—35
6.	Stakeholdermanagement—37
6.1	Speelveld—37
6.2	Stakeholderplan—37
6.3	Communicatieplan—39
6.3.1	Interne communicatie—39
6.3.2	Communicatie in de keten—41
6.3.3	Externe communicatie—41
7.	Risico's, randvoorwaarden en afhankelijkheden—42
8	Bijlagen—44
8.1	Bijlage 1: Quick starts—44
7.1.1	Veelbellers—44
7.1.2	ZZP eenmanszaken—44
7.1.3	Schrijfactie burgers met herhaaldelijk grote terugvorderingen—45
7.1.4	Belactie burgers met flexibel inkomen en hoge terugvorderingen—45
7.1.5	Bellen bij herinnering / aanmaning—46
7.1.6	Inzicht krijgen in aanleiding voor bezwaar en beroep—46
7.1.7	Eerste verkenning knelpunten bij behandelaars—47
7.1.8	PM: Verbeteren klachtenproces—47
7.1.9	PM: Analyse gegronde bezwaren.—47
7.1.10	PM: Twee interventies die bij Inning Project MMPS zijn aangemeld:—48
8.2	Bijlage 2: Horizonplanning/mijlpalen—49
8.3	Bijlage 3: Roadmap Toeslagen—50
8.4	Bijlage 4: Praatplaat Koers Toeslagen—51
8.5	Bijlage 5: Overzicht verdeling verantwoordelijkheden per werkspoor—52

Resumé

Opdracht

Dit document is het programmaplan voor het Programma Vernieuwing Dienstverlening van Toeslagen.

In januari 2020 heeft het DG Toeslagen zichzelf tot opdracht gesteld om per direct een meerjarige begroting en plan op te stellen die ziet op de fundamentele versterking en verandering van de gehele uitvoering van haar taak van toeslagenverstrekkingen.

Dat heeft geleid tot een meerjarige begroting (2020-2025) die in maart 2020 is ingediend voor de Voorjaarsbesluitvorming. Deze begroting is gehonoreerd en de budgetten voor 2020 zijn vrijgegeven (conform de Verscherpt Toezicht en P&C-cyclus). Deze begroting is opgesteld met de medewerking en het commitment van de gehele Toeslagenuitvoeringsketen van de brede Belastingdienst.

De globale planvorming in de begroting is nu uitgewerkt tot een Start Programmaplan, dat in ieder geval jaarlijks herijkt zal gaan worden op basis van voortgang en bereikte resultaten en effecten.

Onderdelen van het programmaplan krijgen een eigen nadere uitwerking in de vorm van deelprogrammaplanen en projectplannen. Daar waar de voorgenomen interventies niet tot verwacht en gewenst resultaat leiden zullen deze worden aangepast en nieuwe activiteiten worden gedefinieerd. Deze monitoring, planning en controlefunctie zal ook zwaar uitgerust worden. Dat vereist nauwe samenwerking en afstemming met en commitment van alle verantwoordelijkheden en stakeholders.

Vertreksituatie

Van belang is te beseffen dat de vertreksituatie er één is met grote druk op een zeer krap bemenste uitvoeringsorganisatie, waarin elke handeling met kritische ogen door de relevante omgeving wordt gevolgd. De eerste fase van het programma zal moeten bestaan uit het op sterkte komen in zowel kwalitatieve als kwantitatieve zin van de bezetting en op investeren in informatiehuishouding en andere beheersingsfuncties. Pas daarna zullen ontwikkelingen van nieuwe en intensievere dienstverleningsvormen daadwerkelijk tot effect kunnen komen. Het borgen van de continuïteit van de toeslagenverstrekkingen en de hersteloperatie van de zaken uit het verleden van (zwaar geraakte) burgers heeft steeds de eerste prioriteit.

Die investeringen in de eerste fase betreffen werving van nieuwe medewerkers en de opleiding van zowel de nieuwe als reeds werkzame medewerkers, het bouwen aan de wendbaarheid van onze cruciale ICT-voorzieningen, het verstevigen van de informatiehuishouding en controlefuncties en het opbouwen van onmisbare relaties met onze omgeving, te weten de burgers, hun vertegenwoordigers en onze opdrachtgevers.

Koers

Er moet ook een duidelijke koers zijn waarop al deze investeringen en veranderingen zich richten. Het programma brengt een herijkte en geëxpliciteerde missie, visie en strategie voort dat als fundament dient voor zowel opdrachtnemer als opdrachtgevers en de eigenaar. Bestaande en onverkort geldig blijvende begrippen als rechtmatigheid, efficiëntie en klantgerichtheid zijn zonder nadere uitwerking te algemeen en te weinig onderscheidend om tot de juiste en passende focus te leiden. Daarom wordt een herijkte missie, visie en strategie door Toeslagen aan de basis van dit programmaplan gelegd. De werking daarvan moet tot stand komen door doorleving en verfijning in overleg met alle spelers in dit veld. Ook dat zal in de eerste fase plaatsvinden.

De speerpunten van de veranderkoers zijn: toekenningszekerheid van de toeslag vergroten, de menselijke maat in de hele uitvoering opnemen en op adequate wijze handhaven en toezicht houden. De wisselwerking tussen deze speerpunten is groot en moet blijvend en proactief worden gebalanceerd en gestuurd.

De relatie met opdrachtgevers, bestuur, politiek en niet in de laatste plaats burgers en medewerkers heeft hierin een blijvende en intensieve plaats.

Dit alles, de fundamentele transformatie van de toeslagenuitvoering en de versterking van het opdrachtnemerschap, hangt nauw samen met de ontvlechting van Toeslagen van de Belastingdienst en het cultuurprogramma dat zich richt op de zorg voor al onze medewerkers.

Vertrouwen

In de Toeslagen-affaire is door de vasthoudendheid en verontwaardiging vanuit de maatschappij en de politiek zonneklaar geworden dat de hardheden in het Toeslagenstelsel en het gebrek aan (gepercipieerde) ruimte om buiten de standaardwerkwijzen tot passende besluiten en verstrekkingen aan Toeslagaanvragers te komen niet langer acceptabel zijn. Ook is er diepe onvrede en geschoktheid over het besef dat eerdere inzichten en signalen vanuit zowel de uitvoering en de burgers die daarvan afhankelijk zijn, hun vertegenwoordigers en belangenbehartigers niet eerder tot vergaande aanpassingen hebben geleid. De gevolgen daarvan zijn namelijk langdurig en van grote impact op het leven van burgers, op het vertrouwen in de overheid en de politiek en op de medewerkers die zich dagelijks in deze cruciale en zware praktijk inzetten. Het programma stelt mede als doel om bij te dragen aan het herstel van vertrouwen, zowel intern en extern. Dit heeft langdurige aandacht en vasthouden van besef van urgentie nodig.

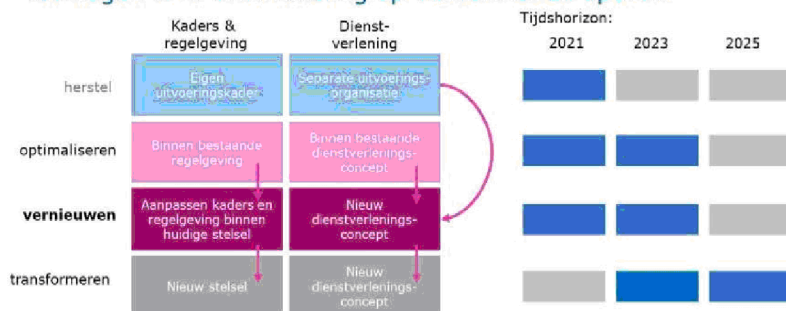
Elke dag

Voor zo'n 5,3 miljoen huishoudens met 8,8 miljoen burgers daarin betrokken verzorgt de dienst Toeslagen jaarlijks meer dan 7 miljoen toeslagen. Nog iedere dag merken wij dus dat de uitvoering van de Toeslagen – naast het oplossen van de problemen uit het verleden – moet verbeteren. De uitvoering moet klantgerichter worden met een zo groot mogelijke toekenningszekerheid en rechtsbescherming voor alle toeslaggerechtigden en een behandeling waarin de informatiehuishouding op orde is en alle relevante individuele omstandigheden gemotiveerd en met de menselijke maat kunnen worden meegewogen. Daarbij hoort adequate handhaving,

die naast het proactief helpen voorkomen en corrigeren van fouten ook ingrijpt in situaties van misbruik van de toeslagenregelingen. Het beleid kan daaraan bijdragen door vereenvoudigingen door te voeren die het voor burgers en voor de uitvoering begrijpelijker en overzichtelijker maken. Zo kan het aantal (hoge) terugvorderingen verder omlaag worden gebracht, kan de toekenningszekerheid van het voorschot toenemen en zullen bij definitieve vaststelling de na- en terugbetalingen kleiner zijn.

De opgaven rondom toekenningszekerheid, menselijke maat en adequate handhaving staan hier centraal. In samenwerking met de opdrachtgevende departementen wordt gekeken welke aanpassingen van kaders en regelgeving binnen het huidige stelsel mogelijk zijn om de vernieuwing van het dienstverleningsconcept te faciliteren. De uitkomsten en nieuwe inzichten van de hersteloperatie (programmadiirectie UHT) wordt meegenomen binnen dit programma. Door te participeren in toekomstverkenningen wordt meegewerkt aan een routekaart naar sterke wijziging en transformatie van het stelsel.

Toeslagen is in ontwikkeling op verschillende sporen



Plan

Dit programmaplan beschrijft de optimalisatie en transformatie van de dienstverlening binnen bestaande regelgeving en het bestaande dienstverleningsconcept, maar ook met nieuwe dienstverleningsconcepten en de implementatie van nieuwe, vereenvoudigende regelgeving.

De verwachte doorlooptijd beslaat ongeveer drie jaar, sporend met de doorlooptijd die nodig is voor het kwantitatief en kwalitatief op sterkte komen van de dienst Toeslagen. De effecten van het programma zullen en moeten vanuit perspectief van burgers en medewerkers gemeten kunnen worden. Resultaten zullen verder blijvend zichtbaar zijn in de uitvoering, en vanuit een reguliere verantwoordingscyclus bestuurd kunnen worden.

In dit programmaplan zijn verder beschreven: fasering, activiteiten, financiering, governance en risico's.

1. Aanleiding, richting en doelen

1.1 Aanleiding voor het programma Vernieuwing Dienstverlening

De wettelijke taak van Toeslagen heeft zich vertaald in een missie om toeslagen juist, tijdig en rechtmatig toe te kennen en uit te betalen op een efficiënte manier en met minimale inspanning voor de burger. Rechtmatigheid, klantgerichtheid en efficiëntie staan daarmee centraal in de uitvoering.

De ontwikkelingen van de afgelopen jaren en de huidige context van Toeslagen vragen om een herijking van visie en strategie. Ondertussen is ook bekend dat de problematiek rondom Toeslagen ook voor een deel zijn oorsprong vindt in de kern van het huidige stelsel van Toeslagen. Er worden daarom ook plannen gemaakt om tot een fundamenteel nieuw toeslagenstelsel te komen.

We weten echter ook dat dit nog een aantal jaar gaat duren. En de urgentie voor verbeteren is hoog, om het toekenningsrecht voor burgers te maximaliseren, om waar nodig maatwerk te bieden aan burgers voor wie ons reguliere interactie-aanbod niet afdoende is en om op een goede manier invulling te geven aan toezicht. We willen het vertrouwen herstellen dat is geschaad, immers vertrouwen is wezenlijk voor burgers om hun toeslagzaken te regelen. We weten ook dat het alleen optimaliseren vanuit het dienstverleningsfundament dat we nu hebben, niet toereikend zal zijn. Dat gaat nog te veel uit van een rationeel denkende zelfredzame burger van wie wij veronderstellen dat hij alle relevante regelgeving kent en op tijd in actie komt om zijn toeslagzaken te regelen. Het rapport van de WRR ('Weten is nog geen doen') heeft ook duidelijk gemaakt dat dat geen goed vertrekpunt is. Het feit dat de huidige toeslagenregelgeving complex is, veel uitzonderingen kent en terugwerkende kracht-effecten kent en 'voor de actualiteit uitwerkt' (vooraf betalen van voorschotten), versterkt dit. Er is ook een groep burgers in algemene zin meer moeite heeft met het regelen van hun zaken en soms ook ingewikkelde (inkomens)situaties kennen, terwijl zij juist in sterke mate afhankelijk zijn van toeslagen. Vaak hebben ze ook weinig financiële buffer om financiële verrassingen op te vangen. Daarnaast vinden wijzelf en de politiek onze maatschappelijke rol zo belangrijk, dat we meer oog willen hebben voor de vele verschillende en op zichzelf vrij weinig voorkomende situaties, in plaats van dat we vooral acteren op grote aantallen en grote bedragen, met een primaire focus op efficiency.

Daarom is de keuze gemaakt dat we voor de tussenliggende periode aan de slag gaan met Vernieuwing om binnen het kader van het huidige stelsel substantiële verbeteringen voor toeslaggerechtigden te bereiken. In nauw overleg met beleidsdepartementen willen we tot een afweging komen aan welke uitgangspunten de uitvoering daarbij moet voldoen. Zo zal binnen de kaders van rechtmatigheid de mate van dienstverlening en handhaving afgewogen moeten worden tegen

efficiëntie en effectiviteit. Als de middelen onvoldoende toereikend zijn kan ook besloten moeten worden om de gewenste effecten door vereenvoudiging van regelgeving te bereiken.

1.2 Richting en doel: drie strategische opgaven

De scope van het programma Vernieuwing Dienstverlening betreft de vernieuwing van de complete uitvoering van het toekennen en uitkeren van Toeslagen (dus de totale keten Toeslagen). Als ontwikkelrichting voor het programma Vernieuwing Dienstverlening staan drie opgaven centraal die gezamenlijk de veranderkoers bepalen. Hoewel de drie opgaven elk een eigen strategische intentie hebben, versterken zij elkaar onderling ook. Zij moeten dan ook in samenhang worden beschouwd, en daarmee zullen de effecten niet altijd een op een aan de afzonderlijke opgaven te koppelen zijn. De opgaven en hun samenhang worden in onderstaande beschrijving toegelicht.

1.2.1 Toekenningsekerheid: meer zekerheid over het voorschot

Inherent aan een voorschotstelsel is een definitieve vaststelling achteraf, die leidt tot nabetalings en terugbetalingen. Met Toeslagen hebben we als eerste de opgave en intentie om de zekerheid over het voorschot te vergroten, zodat die eindafrekening tot zo klein mogelijke verschillen leidt. Immers, onverwachte en grote terugbetalingen zijn een bron van financiële onzekerheid en stress en zelfs schuldenproblematiek. Dit te meer omdat juist bij de meest kwetsbare inkomensgroepen de grootste afhankelijkheid van toeslagen is en terugvorderingen relatief hoog zijn en daarmee snel tot betalingsproblemen leiden.

Veel aangrijpingspunten voor een aanpak voor deze problematiek zitten in het werken aan de begrijpelijkheid voor burgers. Maar ook in het beseft dat er naast het 'weten' ook een kwestie van 'doen' is. We kiezen voor een proactieve benadering van burgers met zo actueel mogelijke gegevens, zoals afgenomen kinderopvanguren. Daarnaast zetten we in op het vereenvoudigen van regelgeving die de begrijpelijkheid voor burgers vergroot. Met het Verbeterprogramma Kinderopvangtoeslag implementeren we op basis van deze strategie dit jaar al nieuwe dienstverleningsconcepten. Naar dit voorbeeld zullen we ook voor de andere toeslagen dergelijke vernieuwingen ontwikkelen en invoeren. Dit in nauw overleg met de beleidsdepartementen, maar ook met de burgers die de toeslagen ontvangen en organisaties die hun belangen vertegenwoordigen, zoals de Nationale Ombudsman en brancheorganisaties.

Binnen deze opgave zijn twee meetbare doelen afgesproken:

1. Het aantal en de gemiddelde hoogte van terugvorderingen verder reduceren;
2. Het aantal bezwaren en beroepszaken reduceren.

Om deze doelen te bereiken worden de volgende resultaten gerealiseerd:

- Vereenvoudigen van grondslagen zodat toeslagen minder wijzigingsgevoelig en begrijpelijker voor burgers zijn. Het IBO

Toeslagen geeft hiervoor al de aanknopingspunten en het kabinet zal in een separate reactie hierop ingaan.

- Versterken van de vaktechnische competenties om de kwaliteit van de toekenning te vergroten, meer rechtsbescherming te bieden en discretionaire ruimte correct toe te passen. Een specifieke opleiding op het gebied van formeel recht dat zich hierop richt wordt aan alle medewerkers dit jaar gegeven.
- Proportioneel vaststellen van recht op kinderopvangtoeslag is als beleidsbesluit reeds in december genomen en wordt toegepast. Daardoor is het nu mogelijk om in situaties waarin niet alle facturen zijn betaald een deel van het recht toe te kennen en hoeft niet langer alles te worden terugbetaald. Ook is het beleidsbesluit mogelijk dat in uitzonderingssituaties zoals fraude buiten medeweten van de toeslagaanvrager een terugvordering wordt gematigd.
- Frequent(er) ontsluiten van gegevens in samenwerking met partners, zodat gegevens voor bevoorschotting zo actueel mogelijk zijn. Dit jaar worden alle 3.600 Kinderopvangorganisaties aangeschreven en geholpen in de aansluiting op een maandelijks gegevenslevering van actuele afgenomen opvanguren.
- Actieve klantreismonitor inrichten om groepen van burgers met een gelijksoortige ondersteuningsbehoefte te kunnen onderscheiden en daar passende dienstverleningsvormen voor te implementeren. Zoals het proactief attenderen van mensen in de doelgroep van studerende die dit vergeten tijdig te wijzigen en daarmee met een hoog terugvorderingsrisico hebben.
- Vergroten van capaciteit en mogelijkheden voor het actief en persoonlijk begeleiden van burgers bij wijzigende omstandigheden. De werving van extra medewerkers is in volle gang.

1.2.2 Menselijke maat

De tweede opgave is het organiseren van meer menselijke maat in de behandeling van toeslagen. Dit betekent dat meer ingezet wordt op persoonlijke begeleiding van mensen die dat nodig hebben en op het borgen van rechtsbescherming. Het merendeel van de toeslaggerechtigden weet zich goed bediend met het digitaal aanvragen en wijzigen en het geautomatiseerd berekenen en ontvangen van toeslagen. Dat blijkt onder meer uit de Fiscale Monitor 2019 en de IBO Toeslagen deel 1. Zij vragen hun toeslag aan via het Toeslagenportaal en geven daar ook wijzigingen door. De betalingen vinden altijd plaats op de 20e van de maand. Maar als feiten en omstandigheden daarom vragen moeten burgers kunnen rekenen op meer persoonlijke dienstverlening en maatwerk. Daarom wordt de dagelijkse dienstverlening door Toeslagen aan de burgers uitgebreid. Dat geeft ruimte om met meer menselijke aandacht onze burgers ten dienste te staan.

Naast persoonlijke begeleiding bij het aanvragen of wijzigen van hun toeslag, betekent menselijke maat ook dat consistent en in de gehele uitvoering doortrokken de beginselen van behoorlijk bestuur zichtbaar zijn. Dat strekt van meer voorlichting en het sturen van reminders en notificaties, meer klantcontact zoeken en aanbieden, situaties waarvoor

bij burgers meer naar de unieke feiten en omstandigheden moet worden gevraagd en gekeken tot het aanbieden van mediation om de soms onnodige stress van een beroepszitting voor de burger weg te nemen. Vooral bij bezwaren en correcties kunnen burgers dan actiever geholpen worden in het aannemelijk maken van de onderbouwing van het recht op toeslag en eventuele gebreken daarin te herstellen.

Het zal duidelijk zijn dat hiervoor meer medewerkers nodig zijn en dat investeringen in opleiding en training. Want de behandelzeiten worden verruimd zodat elke burger de aandacht kan krijgen die hij verdient. Naast de reeds genoemde doelstellingen van reductie van terugvorderingen, bezwaren en beroepen gelden voor deze opgave nog twee meetbare doelstellingen, namelijk:

1. Het vergroten van de kwaliteit van de dienstverlening (waar mogelijk per doelgroep).
2. Het verhogen van de klanttevredenheid

Met opmerkingen [IG1]: Hoe meet je de kwaliteit van de dienstverlening? Hoe is dit anders dan meten van klanttevredenheid?

Om deze doelen te bereiken worden de volgende resultaten gerealiseerd:

- Waar mogelijk dejuridiseren van processen en behandeling, zodat veel vaker niet pas in bezwaar tot een juiste vaststelling kan worden gekomen.
- Doelgroep en/of life event gestuurde benadering van burgers verankeren.
- Gepersonaliseerde (datagedreven) en persoonlijke vormen van dienstverlening naast elkaar organiseren.
- In de behandeling van financieel kwetsbare burgers met betalingsproblemen aansluiten bij de brede schuldenaanpak en dienstverlening op dit vlak via gemeenten.
- Oplossen van knelpunten in het proces of interactie met de klant die leiden tot veel vragen en/of klachten.
- Medewerkers ondersteunen in hun ontwikkeling en toerusten voor een menselijker behandeling met meer maatwerk.
- Stuurinformatie inrichten en genereren op gebied van klanttevredenheid met een hogere frequentie en diepgang.

Deze activiteiten zijn veelzijdig en in 2020 zijn al belangrijke stappen gezet. De werving van personeel is in volle gang, een aantal beleidsmaatregelen en nieuwe wet- en regelgeving die nodig waren om maatwerk te kunnen toepassen, in lijn met de aanbevelingen uit IBO 1, zijn genomen of worden op korte termijn geïntroduceerd.

Daarnaast is voor kinderopvangtoeslag gestart met persoonlijke begeleiding voor burgers met een groot risico op hoge terugvorderingen. Voor alle gebruikers van de kinderopvangtoeslag is een app beschikbaar gesteld, waarmee ouders snel en eenvoudig wijzigingen kunnen doorgeven en gepersonaliseerd inzicht krijgen in hun kinderopvangtoeslag. Ook is Toeslagen aangesloten op het Rijksbrede initiatief rondom dejuridisering, Programma Andere Overheid.

Wij zien nog veel potentie in de huidige regelgeving en uitvoering om burgers beter te bedienen met zo min mogelijk onzekerheid. De samenwerking tussen departementen levert dan ook nog meer te introduceren verbeteringen op met effect in 2021 en 2022. De groei in de bezetting zal nog zeker tot in 2022 door lopen om op het gewenste niveau te komen.

1.2.3 Adequate handhaving

De derde opgave betreft adequate handhaving, waarmee wordt ingezet op de juiste werkzaamheden verrichten die gegrond zijn op zowel rechtmatigheid, rechtsbescherming en naleving van plichten. En daar waar die naleving niet op een vanzelfsprekende en welwillende manier plaatsvindt, wordt dit met een voortvarende en zorgvuldige wijze aangepakt.

Adequate handhaving heeft als doel om het toezicht op een effectieve en eerlijke wijze in te vullen om te voorkomen dat burgers foutieve informatie aanleveren, zodat een rechtmatige betaling van toeslagen wordt geborgd. Voor deze opgave gelden de volgende doelstellingen:

1. Het vergroten van het draagvlak voor het instrument toeslagen;
2. Het verlagen van het aantal terugvorderingen als gevolg van onjuiste toekenningen;
3. Het verlagen van het aantal strafrechtelijke trajecten.

Om deze doelen te bereiken worden de volgende resultaten gerealiseerd:

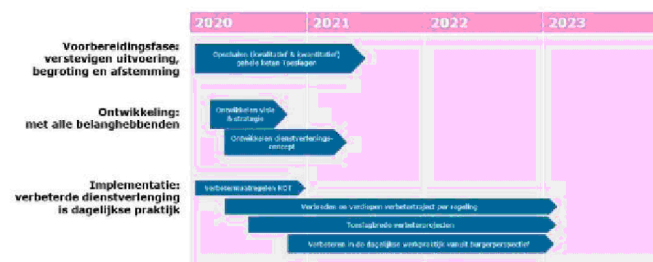
- Opstellen van een vierjarig handhavingsplan waarin we de prioriteiten, afwegingen en keuzes ten aanzien van handhaving vastleggen en ter besluitvorming voorleggen aan de Tweede Kamer.
- Vereenvoudiging van grondslagen, zodat burgers minder fouten maken en er minder hoeft te worden gecontroleerd en eventueel gecorrigeerd en teruggevorderd.
- Informatiegestuurde werkwijze en het hanteren van inzichten in doelgroepen (groepen mensen met vergelijkbare toeslagensituaties) en life-events benadering.
- Versterken van vaktechniek en toezicht om de kwaliteit van de toekenning te vergroten.
- Kwaliteit van besluitvorming en dienstverlening door het verbeteren van de informatiehuishouding en dossiervorming waarop mensen een beroep kunnen doen.

2. Aanpak en fasering programma

De activiteiten zullen in overlappende fasen en met programmatische aansturing plaatsvinden. Daarbij hoort een proces van geplande tussentijdse evaluaties en bijsturing. Daartoe is een transitieteam/programmeam ingericht dat naast de regie, planning en deels uitvoering van de activiteiten zorgt voor monitoring, managementinformatie, verantwoording en bijstelling. Ook worden in dit team de extra competenties betrokken die nodig zijn voor analyses, ontwerp en ondersteuning van de implementatie in de uitvoering.

Essentieel voor de realisatie is ook de nauwe betrokkenheid en medewerking van de beleidsdepartementen. Een samenwerkingsverband is nodig om in continue dialoog te spreken over de effecten van maatregelen in zowel beleid als uitvoering op de strategische intenties van toekenningszekerheid, menselijke maat en adequate handhaving. Ook het betrekken van het maatschappelijk veld, burgerpanels en natuurlijk de medewerkers en leidinggevendenden binnen de keten Toeslagen bij deze veranderingen is van groot belang.

Het programma kent globaal gezien drie fasen, die deels overlappen in de tijd: Voorbereiding, Ontwikkeling en Implementatie.



2.1 Eerste fase: Voorbereiding, werving & opleiding

De eerste fase is direct vanaf het begin van 2020 ingezet en is gericht op het verstevigen van de huidige uitvoering. Door de intensieve periode van de toeslagenaffaire, versterkt door een budgettaire uitgangspositie van een krimpender kader is het jaar gestart met achterstanden in de werkvoorraad. Inmiddels is door een gericht plan van aanpak op de werkvoorraden als ook het separeren van de organisatie gericht op herstel van door de toeslagenaffaire gedupeerde ouders al veel bereikt op het wegwerken daarvan. Ook worden verbeteringen in de informatiehuishouding en de vaktechnische kwaliteit aangebracht als maatregelen ter voorkoming van dergelijke situaties. Met de werving en opleiding van medewerkers groeien we naar een kwantitatief en kwalitatief sterkere organisatie, die nieuwe vormen van dienstverlening met meer en gericht klantcontact, als ook verruiming van de handavingsinspanningen aankan.

Daarnaast betreft dit in de meerjarenbegroting opgenomen versterkingen van de uitvoerende ketenpartners (o.a. CAP, KI&S, Particulieren) om invulling te geven aan meer persoonlijke dienstverlening en maatwerk, in de IV-keten om dit met de juiste tooling te ondersteunen en de benodigde versterking voor faciliterende processen (o.a. HR, huisvesting etc.).

2.2 Tweede fase: Ontwikkeling

De tweede fase is gericht op de uitwerking en ontwikkeling van de vernieuwing samen met alle belanghebbenden. Dit is parallel aan de eerste fase opgestart en neemt nu toe in intensiviteit. Met de opdrachtgevende beleidsdepartementen is de hoofdcoers van het vernieuwingsprogramma besproken en bepaald, deze gesprekken zullen de komende tijd worden geïntensiveerd. Daarnaast worden medewerkers en ketenpartners intensief betrokken en zal gericht met toelagontvangers en belangenvertegenwoordigers worden samengewerkt aan de visie en strategie voor de vernieuwing van Toelagen de komende jaren. We maken gebruik van de lessen die geleerd kunnen worden uit onder meer de hersteloperatie, het verbeterprogramma KOT en verschillende onderzoeken. De visie en strategie monden uit een roadmap en verdere detaillering van het programmaplan voor de komende jaren.

Een ander belangrijk onderdeel van de ontwikkelfase is het uitwerken van een visie op interactie en handhaving en een doelgroepenbeleid, en de uitwerking hiervan in nieuwe dienstverleningsconcepten. Data (bijvoorbeeld klachten, bezwaren, terugvorderingen) in onze systemen zijn een belangrijke bron voor het verbeteren van onze dienstverlening. Daarnaast gaan we het burgerperspectief veel nadrukkelijker meenemen door frequenter burgeronderzoek. Uit eerder onderzoek blijkt dat ongeveer 80% geen of geen grote moeite ervaart met het regelen van zijn of haar toelagzaken. Deze groep zal echter wel in toenemende mate ook gepersonaliseerde dienstverlening van ons verwachten. De ongeveer 20% burgers die wel moeite ervaart (vanwege een lager doenvermogen, of door specifieke omstandigheden) willen we met de voor hen passende dienstverlening benaderen en ondersteunen. In het vernieuwingsprogramma worden de verschillende doelgroepen gedefinieerd, bouwen we (continu) inzicht op in hun klantreis en gaan we op basis daarvan gericht aan de slag met het verbeteren van de dienstverlening.

2.3 Derde fase: Implementatie

De derde fase zit op implementatie van de vernieuwingen. Dit zal ook deels overlappen met de tweede fase, omdat sommige ontwikkelingen daar eerder klaar voor zullen zijn.

2.3.1 Verbreden en verdiepen verbeterprogramma's per regeling

In de ontwikkeling van het programma willen we nadrukkelijk voortbouwen op de succesvolle brede samenwerking tussen beleid, uitvoering en veldpartijen die met de verbetermaatregelen KOT is ingezet en dit verdiepen voor KOT en verbreden naar de andere

toeslagen. Zowel de directe en open verbinding met het veld (kinderopvangorganisaties en ouderorganisaties) en burgers als de nauwe samenwerking op meerdere niveaus met het opdrachtgevende departement zien wij als een belangrijke succesfactoren in de gerealiseerde verbeteringen rondom de eerste serie doelstellingen. Hiermee is een platform om blijvend in verbinding te blijven gecreëerd, wat we graag willen verbreden naar ook de andere toeslagen-regelingen. De gesprekken hierover zijn voor KGB reeds gestart, en wij zijn voornemens dit ook voor de huur- en zorgtoeslag op te starten na de zomer.

2.3.2 Toeslagbrede verbeterprojecten

Daarnaast worden toeslagenbrede verbeteringen die voor alle regelingen gelden, of in de keten generiek worden uitgevoerd als verbeterprojecten binnen – of in nauwe samenwerking met – het programma ontwikkeld en vervolgens in de staande organisatie geïmplementeerd. Dit alles in nauwe afstemming met de verantwoordelijke afdelingen en medewerkers. De verbetertrajecten richten zich onder meer op het verbeteren van dossiervorming/informatiehuishouding, management informatie en risicomanagement, productiesturing, klachtenproces en feedbackloops en het doorontwikkelen van de klantreismonitor. Op deze onderwerpen worden (of zijn reeds) concrete verbeterprojecten gestart die centraal vanuit het programma Vernieuwing Dienstverlening worden aangestuurd of in nauwe verbinding met het programma staan. Ook diensten die voor alle toeslagen gelden, zoals een portal met persoonlijke betalingsinformatie, het verruimen van de dienstverlening aan de balies, het intensiveren van de dienstverlening op het gebied van inning en invordering en het verhogen van het aantal calls vanuit Toeslagen, worden in samenwerking met de betrokken ketenpartners projectmatig gerealiseerd.

Met opmerkingen [DH2]: Ook een quick start: hoort dit dan niet in fase 3c?

Met opmerkingen [DH3]: Hoort dit hier of in de fase 3c? Nu is er overlap.

2.3.3 Verbeteren in de dagelijkse werkwijze vanuit burgerperspectief

De veranderingen die we inzetten zullen alleen succesvol zijn als de medewerkers van Toeslagen zich daarin betrokken en veilig voelen. Elke verandering gaat vanzelfsprekend gepaard met onzekerheid en weerstanden. Maar de bijzondere context van Toeslagen, waarin historische en diverse gestapelde ontwikkelingen hebben geleid tot een enorme crisis maken dat van ongelofelijk groot belang.

We sluiten vanuit het programma daarom dicht aan op de dagelijkse werkwijze van medewerkers Toeslagen. Dit gaan we realiseren door in alle teams een verbeterproces te faciliteren. Hierin wordt expliciet invulling gegeven aan een directe vertaling van de opgaven naar de eigen praktijk: wat betekent 'menselijke maat' in ons dagelijks werk, hoe houd ik adequaat toezicht en welke discretionaire ruimte heb ik binnen het aangepaste beleid, etc.? En wat heb ik hiervoor nodig? Hierbij sluiten we nauw aan op het Belastingdienstbrede programma rondom cultuur waar we voor Toeslagen specifiek invulling aan geven. Om daarmee de waarden die hierin centraal gezet worden ook te kunnen vertalen naar de keuzes die medewerkers dagelijks in hun

werkzaamheden maken. Op kleinere schaal hebben hier in een aantal teams al pilots plaatsgevonden.

We starten met het opzetten van de verbeterprocessen in de Toeslagen teams die zich met toezicht en burgergeïnitieerde processen (vraag, bezwaar, beroep) bezig houden. Dit breiden we middels een klantreis aanpak uit naar de volledige keten Toeslagen. Daarbij gaan we vanuit de inzichten van de klantreismonitor en doelgroepanalyse klantreizen (ketenbreed) optimaliseren met behulp van een lerende aanpak, en zogenaamde multidisciplinaire lemniscaat teams. Deze methodiek is eerder toegepast, maar zal worden aangevuld met expertise en tooling op het gebied van het optimaliseren van klantreizen vanuit het perspectief van de burger (vergelijkbaar met de aanlegroute van Herstel). Om tot een goede prioritering en planning van deze implementatieroute te komen vormen het spoor visie en strategie (met opdrachtgevers en stakeholders) en de inzichten vanuit de klantreismonitor belangrijke inputs.

De inputs hebben we in de huidige fase van het programma nog niet. Echter willen wij deze werkwijze vast opstarten om zowel momentum als ervaring op te bouwen. Hiervoor is vanuit de werkgroep Doelgroepen en Klantreizen een overzicht met 'Quick-starts' opgesteld (bijlage 1). Dit overzicht gebruiken we om direct na de zomer de eerste verbetertrajecten te starten. Daarbij zoeken we juist ook naar verbetertrajecten waarbij we samen met de ketenpartners kunnen optrekken om zichtbare stappen op het gebied van dienstverlening te zetten (primair KI&S en Particulieren).

2.4 Horizonplanning/mijlpalen

Voor de eerste 4 – 6 Q is een concrete horizonplanning op programmaniveau uitgewerkt met concrete mijlpalen (bijlage 2). Deze wordt 'voortrollend' bijgesteld op basis van voortgang op effecten, doelstellingen en activiteiten. Voor de uit te voeren onderdelen van het programma zijn of worden deelplannen gemaakt op meer detailniveau.

3. Werksporen en raakvlakken

3.1 Werksporen

In het vorige hoofdstuk is beschreven dat het programma uit drie fases bestaat: voorbereiding, werving & opleiding, ontwikkeling en implementatie. Binnen deze fases worden verschillende werksporen uitgezet. Het programma voert regie over de verzameling van werksporen die gezamenlijk het programmadoel realiseren. De uitvoering van de werksporen van het programma loopt via de reguliere lijn, via projecten en/of via het programma zelf. Een aantal werksporen is al opgestart, vooral waar deze bijdragen aan de fase ontwikkeling en inzicht (bijvoorbeeld de klantreismonitor) of aan het op orde krijgen van een aantal basisprocessen (bijvoorbeeld de informatiehuishouding). In september wordt dit aangevuld met:

- Een aantal concrete burgergerichte verbeterprojecten op basis van de lijst 'quick-starts' uit de werkgroep Doelgroepen & Klantreizen
- Een aantal dienstverleningspilots met ketenpartners om nieuwe vormen van dienstverlening in de praktijk te testen (bijv. ruimere inzet balies, intensievere outbound benadering burgers, etc.). Dit kan ook als onderdeel van de zogenaamde, quick-starts, of onder de paraplu van het verbeterprogramma KOT.
- Prioriteiten t.a.v. doelgroepen en verbeteren dienstverlening vanuit de analyse uit de klantreismonitor en de uitgangspunten voor dienstverleningsconcepten uit het werkspoor visie en strategie. Hiermee wordt de prioriteitstelling voor het verbeteren van de klantreizen t.a.v. zowel toezicht, klantgeïnitieerde processen en interactie voor Q4 en 2021 gedaan.
- Een verbeterkalender met prioritering voor Q4 en 2021 vanuit het ketenjaarplan waar ketendoelstellingen verder geconcretiseerd worden vanuit de (concept) visie en strategie voor vernieuwing dienstverlening.

Het programma bestaat (vooralsnog) uit onderstaande werksporen die reeds lopen of op korte termijn worden opgestart. Zoals eerder aangegeven lopen de drie fasen deels parallel. Per werkspoor staat aangegeven welke 'producten' er gerealiseerd gaan worden. Dit is het startbeeld en daarmee niet uitputtend. Naar mate van de progressie in inzichten zullen aanvullende activiteiten worden gedefinieerd.

Werksporen	Producten
Fase 1: voorbereiding, werving en opleiding	
1. Werving en opleiding	• Directie Toeslagen: - Opschalen capaciteit en kwalitatieve versterking directie Toeslagen om achterstanden weg te werken, en organisatie klaar te maken voor versterking dienstverlening - Onboarden en opleiden nieuwe medewerkers - Bijscholen zittende medewerkers (vaktechniek, gesprekstechnieken, weerbaarheid etc.) • Ketenpartners: - Opschaling in ondersteunende diensten om de groei en ontwikkeling van de organisatie mogelijk te maken (SSO O&P en CFD) - Versterking van de IV-organisatie - Uitbreiding van behandelcapaciteit t.a.v. uitvoerende keten- en interactieprocessen (CAP, KI&S en Particulieren) om nieuwe en intensievere dienstverlening mogelijk te maken
Fase 2: Ontwikkelen	
2. Visie en strategie	• Gedeelde overall visie en strategie (toekenningszekerheid, menselijke maat en adequate handhaving) en herstel van vertrouwen • KPI's op basis van nieuwe visie en strategie • Uitgangspunten voor nieuwe dienstverleningsconcepten • Visie op de rol van de opdrachtnemer in de driehoek (opdrachtgever – eigenaar – opdrachtnemer): - Participatie in beleidscyclus Toeslagen - Feedbackloop tussen beleid en uitvoering • Continue verbinding en feedbackloop met veldpartijen en andere stakeholders
3. Doelgroepen en klantreizen	• Klantreismonitor fase 1; knelpunten huidige situatie en verleden in kaart brengen op basis van: - Inrichten Burgeronderzoek en feedbackloops - Analyse Klantreizen - Doelgroepenbenadering / persona's • Klantreismonitor fase 2; toekomstige knelpunten voorspellen en interventies voorschrijven
4. Dienstverleningsconcepten (interactie & handhaving)	• Visie op interactie en interactiestrategie • Geconcretiseerd voor: - Fysiek klantcontact : balies, gemeenten, TSL service punten (i.s.m. Particulieren) - Belastingtelefoon : inbound bellen, outbound bellen, webcare (i.s.m. KI&S) • Visie en strategie op toezicht en handhaving • Uitwerken en implementeren nieuwe dienstverleningsconcepten (o.b.v. lenniscaat pilots, zie 3C)
5. Positionering en communicatie	• I.s.m. ontvlechting komen tot een communicatievisie en -strategie voor Toeslagen
Fase 3: Implementatie	
3A: ontwikkelen & implementeren: verbetertrajecten per regeling	
6. Verbeterprogramma KOT	• Verbetermaatregelen KOT: - Aanpassingen in beleid - Versterken gegevensverwerking (i.s.m. CAP) - Verbeteren (digitale) dienstverlening (o.a. i.s.m. KI&S) - Burgers persoonlijk begeleiden

7. Opstarten verbetertrajecten voor KGB, Zorg- en Huurtoeslag	• Gezamenlijk vertrekpunt, ambitie en set aan verbeterdoelstellingen per regeling • Opstarten verbetertraject per regeling
3B: Toeslagbrede verbeterprojecten	
8. Informatiehuishouding	• Verbeteren van werkprocessen m.b.t. informatieverwerking en -bewerking • Zorgvuldig en vindbaar bewaren van informatie: - Zaakgericht vastleggen en raadplegen - Vastleggen van risicolijsten
9. Klachten	• Verbeteren klachtenafhandelingsprocessen ketenbreed en inrichten feedbackloops (i.s.m. particulieren)
10. Inning en invordering	• Visie op inning en invordering (i.s.m. CAP) • Vertalen van visie naar dienstverlening Toeslagen • Portal betaalinformatie
11. Implementatie wetgeving	• Coördinatie realisatie van korte termijn (beleids)maatregelen
3C: Verbeteren in de dagelijkse werkpraktijk vanuit burgerperspectief	
12. Cultuur / implementatie / communicatie	• Concretiseren strategische opgaven (o.a. aan de hand van praatplaat) als aftrap van vernieuwing dienstverlening (o.b.v. procesvoorstel SSO O&P, i.c.m. ondersteuning van communicatie) • Integrenen vernieuwing dienstverlening in onboarding nieuwe medewerkers
13. Versterken uitvoering m.b.t. hanteren menselijke maat	• Opleiding formeel recht voor nieuwe instroom en zittende medewerkers • Opschonen van werkinstructies en handboek Toeslagen
14. 2-3 pilot Lemniscaat teams verbeteren vanuit burgerperspectief	• Selectie van 2-3 pilot onderwerpen door MT Vernieuwing (eind augustus) • Uitvoeren pilots in Q4 • Organiseren opschaling t.b.v. verbeteren klantreizen en werkpraktijk vanuit burgerperspectief voor 2021 e.v.

3.2 Aanpak per werkspoor

In deze paragraaf geven we een grove schets van de aanpak per werkspoor.

3.2.1 Werving en opleiding

Dit werkspoor is gericht op het verstevigen van de huidige uitvoering. Met de werving van nieuwe medewerkers en opleiding van zowel zittende als nieuwe medewerkers groeien we naar een kwantitatief en kwalitatief sterkere organisatie, die nieuwe vormen van dienstverlening met meer en gericht klantcontact, als ook verruiming van de handhavingsinspanningen aankan. Daarnaast betreft dit versterkingen van de uitvoerende en ondersteunende ketenpartners om invulling te geven aan meer persoonlijke dienstverlening en maatwerk.

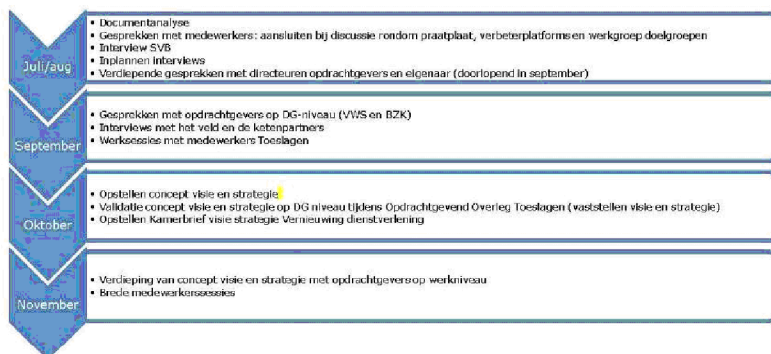
Het opdrachtgeverschap voor werven en opleiden ligt bij het MT Toeslagen voor wat betreft de directie Toeslagen. Vanuit de directie is een aangesteld voor het werven en opleiden van nieuwe medewerkers. Daarnaast zal er een tweede worden aangesteld die zich gaat richten op het opleiden van zittende medewerkers.

Via de meerjarenbegroting zijn afspraken gemaakt voor de benodigde opschaling bij ketenpartners. Momenteel worden vanuit het programma, in overleg met de ketenpartners, de inspanningen en de daarmee te bereiken (bijdrage aan) resultaten geconcretiseerd. Hiervoor is als startpunt de roadmap in bijlage 3 opgesteld.

3.2.2 Visie en strategie

Binnen het werkspoor visie en strategie is traject gestart dat zich enerzijds richt op de uitwerking en ontwikkeling van de nieuwe visie en strategie voor Toeslagen. De visie en strategie monden uit in een roadmap en verdere detaillering van het programmaplan voor de komende jaren. Anderzijds is het traject gericht op het herwinnen van vertrouwen bij burgers, de politiek, opdrachtgevers en medewerkers. Voor het herwinnen van vertrouwen is een structurele feedbackloop met de betrokkenen noodzakelijk.

De globale planning voor dit traject ziet er als volgt uit:



3.2.3 Doelgroepen en klantreizen

Dit werkspoor is gericht op het ophalen van actuele burger inzichten die relevant zijn voor het verbeteren van de dienstverlening van Toeslagen op. Vanuit de projectgroep wordt gefocust op het opleveren van concrete producten die invulling geven aan 'meten' en 'weten' om binnen het totale programma Vernieuwing Dienstverlening te kunnen helpen 'kiezen' en richting te geven aan het 'doen'. De gedefinieerde producten zijn opgedeeld in twee categorieën: burgeronderzoek en interne data-analyse.

Het burgeronderzoek en de interne data-analyse worden ondergebracht in de klantreismonitor, zodat we de gegevens in samenhang kunnen beschouwen. De klantreismonitor stelt ons in staat om enerzijds knelpunten te detecteren in klantreizen die voor grotere groepen relevant zijn. Anderzijds biedt de monitor ons de verdiepende inzichten om te segmenteren, om (kleinere) groepen te onderscheiden die extra

aandacht behoeven, die moeite hebben met ons standaard proces of waar de situatie het standaard proces overstijgt en maatwerk nodig is.

De klantreismonitor is gericht op het in kaart brengen van de huidige situatie en het verleden. In een latere fase zal gewerkt worden aan een voorspellende en voorschrijvende monitor die bijvoorbeeld kan voorspellen welke burgers/doelgroepen (zonder ingrijpen) in de problemen zullen komen en kan voorschrijven welke interventies nodig zijn.

Het werkspoor doelgroepen en klantreizen wordt gecoördineerd door een projectleider. Om maximaal wendbaar te kunnen zijn en daarmee snel in kunnen spelen op een veranderende behoefte, wordt de klantreismonitor op een Agile WoW wijze ontwikkeld. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de scrum methodiek.

3.2.4 Dienstverleningsconcepten

Uitwerken van visie/strategie voor interactie en toezicht & handhaving op basis van overall strategie en vertaling naar nieuwe dienstverleningsconcepten. *Projectaanpak NTB*

3.2.5 Positionering en communicatie

Uitwerken positionering toeslagen en bijbehorende communicatievisie, in samenhang met ontvlechting. *Projectaanpak NTB*

3.2.6 Verbeterprogramma KOT

Verbeterprogramma KOT is een reeds lopend programma met gedeelde doelstellingen (SZW en Toeslagen) op het gebied van:

- Aanpassingen in beleid
- Versterken gegevensverwerking (i.s.m. CAP)
- Verbeteren (digitale) dienstverlening (o.a. i.s.m. KI&S)
- Burgers persoonlijk begeleiden

Het programma verbetermaatregelen KOT heeft een looptijd tot eind 2020. Inmiddels is een verkenning gestart naar een volgende fase met nieuwe doelstellingen voor de periode daarna.

3.2.7 Opstarten verbetertrajecten voor KGB, Zorg- en Huurtoeslag

In de ontwikkeling van het programma willen we nadrukkelijk voortbouwen op de succesvolle brede samenwerking tussen beleid, uitvoering en veldpartijen die met de verbetermaatregelen KOT is ingezet. Deze samenwerking willen we verdiepen voor KOT en verbreden naar de andere toeslagen (KGB, Huur- en Zorgtoeslag).

Met de betrokken opdrachtgevers wordt vanaf september op basis van de eerste analyses uit de klantreismonitor en de uitkomsten uit het traject visie en strategie gewerkt aan een gezamenlijk vertrekpunt, ambitie en set aan verbeterdoelstellingen per regeling. Naar voorbeeld van het programma verbetermaatregelen KOT wordt (indien passend ten opzichte van gezamenlijke ambitie) een verbetertraject gestart

waarin in nauwe verbinding tussen beleid, uitvoering en veld concrete projecten worden opgepakt.

Hoekstenen voor de verbeteringen per regeling zijn het werken met actuele gegevens en het vroegtijdig signaleren van wijzigingen, burgers persoonlijk en/of gepersonaliseerd begeleiden, verbeteren van de (digitale) dienstverlening, en gezamenlijk initiëren en implementeren van benodigde beleidswijzigingen.

1. actuele gegevens & signaleren van wijzigingen.	2. Burgers persoonlijk begeleiden	3. Verbeteren (digitale) dienstverlening	4. Aanpassingen in beleid
- In de breedte versterken van actuele gegevensaanlevering via partners - Verder versterken van attenties richting klant op basis van klantreismonitor - Invullen van noodzakelijk toezicht op transparante en adequate wijze.	- Bepalen benadering per doelgroep op basis van analyse en persona's - Voor relevante doelgroepen en/of relevante momenten extra begeleiding toegankelijk maken - Gepersonaliseerde klantinteractie	- Optimaliseren klantreis per doelgroep op basis van analyse en persona's - Oplossen knelpunten in primaire proces (fout- of contactgevoelig) - Zowel generieke dienstverlening (site, Belfel, balie, brieven) als specifieke services (bijv. verbreden kinderopvang App)	- Verbeteren samenwerking met beleid op basis van uitkomsten WAU - Doorvoeren van vereenvoudigingen op basis van basisvariant IBO 1, AUT en Maatwerk in Dienstverlening

3.2.8 Informatiehuishouding

Dit werkspoor is gericht op het verbeteren van de informatiehuishouding ten behoeve van de dossieropbouw in het primaire proces en de daaraan gekoppelde dienstverlening. Het gaat hierbij (in lijn met toezeggingen in de kamerbrieven van 18 oktober 2018 en 15 november 2019) om het tijdig en volledig kennis kunnen nemen van alle op een zaak betrekking hebbende stukken. Dit geldt voor zowel interne belanghebbende (e.g. behandelaars / verweerders) als externe belanghebbende (burgers). Hierbij dient ook duidelijke vastlegging plaats te vinden van welke beslissingen in een dossier zijn genomen en waarom deze beslissingen zijn genomen.

Binnen het werkspoor informatiehuishouding wordt gewerkt aan het op procesniveau concretiseren van de benodigde stappen richting de gewenste situatie voor wat betreft informatiebeheer en het invulling aangeven hieraan. Te beginnen in september met de processen bezwaar en beroep. De verbetering van het informatiebeheer betreft zowel de werkprocessen (waar informatieverwerking en -bewerking plaatsvindt) als het zorgvuldig en vindbaar bewaren van deze informatie in de daarvoor bestemde voorzieningen.

3.2.9 Klachten

Dit werkspoor is gericht op het (i.s.m. particulieren) verbeteren van de klachtafhandelingsprocessen en het inrichten van structurele feedbackloops. *Projectaanpak NTB (bijv. d.m.v. een lemniscaat pilot)*

3.2.10 Inning en invordering

CAP werkt aan een Belastingdienstbrede visie voor inning en invordering. Toeslagen is vertegenwoordigd bij de totstandkoming van deze visie, waarbij vooral gekeken wordt naar het borgen van de specifieke zorg voor de Toeslagen doelgroep met betrekking tot deze processen. *Projectaanpak NTB*

3.2.11 Implementatie wetgeving

Dit werkspoor is gericht op de benodigde aanpassingen in beleid en regelgeving binnen het kader van IBO 1. Gezamenlijke uitdaging is om invulling te geven aan de toezeggingen in de kamerbrieven rondom een gezamenlijke meerjarenbeleidsagenda van beleid en uitvoering en het aanscherpen van de uitvoeringstoets om zoveel mogelijk gezamenlijk op te trekken en zicht te krijgen op de (on)mogelijkheden van nieuw beleid vanuit uitvoeringsperspectief.

Vanuit het programma is er een ingehuurd om realisatietrajecten met betrekking tot korte termijn (beleids)maatregelen te coördineren. Deze werkt vanuit de afdeling BDO, in nauwe samenwerking met het programma.

3.2.12 Cultuur / implementatie / communicatie

De veranderingen die we inzetten zullen alleen succesvol zijn als de medewerkers van Toeslagen zich daarin betrokken en veilig voelen. Om de teams vroegtijdig te betrekken in de vernieuwing zullen in alle teams gesprekken worden gevoerd over de nieuwe koers van Toeslagen (o.b.v. een procesvoorstel van SSO O&P en in combinatie met ondersteuning van communicatie). Doel van deze gesprekken is om expliciet invulling te geven aan een directe vertaling van de strategische opgaven naar de eigen praktijk.

Daarnaast werven de directie Toeslagen en de dienstverlenende ketens (CAP, KI&S en Particulieren) veel nieuwe medewerkers. Het is uitermate belangrijk om de vernieuwingsgedachte gelijk te integreren in de onboarding van nieuwe medewerkers. *Projectaanpak NTB*

3.2.13 Versterken uitvoering m.b.t. hanteren menselijke maat

Dit werkspoor is gericht op het versterken van de huidige uitvoering met betrekking tot het hanteren van de menselijke maat. Daarbij wordt onder meer gewerkt aan een opleiding formeel recht voor nieuwe instroom en zittende medewerkers waarin beginselen van rechtmatigheid, gelijkheid, rechtszekerheid, etc. vanuit het perspectief van menselijke maat worden benaderd. Tevens heeft dit werkspoor betrekking op het opschonen van werkinstructies en handboek Toeslagen vanuit het perspectief van menselijke maat, te beginnen bij de uitvoerende processen binnen de directie Toeslagen. *Projectaanpak NTB*.

3.2.14 2-3 pilot Lemniscaat teams verbeteren vanuit burgerperspectief

Zoals in hoofdstuk 2 uitgelegd starten we per team een verbeterproces waarbij we vanuit de inzichten van de klantreismonitor en doelgroepanalyse klantreizen (ketenbreed) gaan optimaliseren met behulp van een lerende aanpak, en zogenaamde multidisciplinaire lemniscaat teams. We starten met het opzetten van de verbeterprocessen in de Toeslagen teams die zich met toezicht en burgergeïnitieerde processen (vraag, bezwaar, beroep) bezig houden. Dit breiden we middels een klantreisaanpak uit naar de volledige keten

Toeslagen. Om tot een goede prioritering en planning van deze implementatieroute te komen vormen het spoor visie en strategie (met opdrachtgevers en stakeholders) en de inzichten vanuit de klantreismonitor belangrijke inputs.

De inputs hebben we in de huidige fase van het programma nog niet. Echter willen wij deze werkwijze vast opstarten om zowel momentum als ervaring op te bouwen. Hiervoor is vanuit de werkgroep Doelgroepen en Klantreizen een overzicht met 'Quick-starts' opgesteld (bijlage 1). Dit overzicht gebruiken we om direct na de zomer (Q4) de eerste verbetertrajecten te starten. Daarbij zoeken we juist ook naar verbetertrajecten waarbij we samen met de ketenpartners kunnen optrekken om zichtbare stappen op het gebied van dienstverlening te zetten (primair KI&S en Particulieren).

3.3 Raakvlakken

Naast de werksporen die vanuit het programma worden opgezet, heeft het programma veel raakvlakken met andere (Belastingdienst/Rijksbrede) programma's, projecten, onderzoeken en initiatieven. Deze raakvlakken staan opgenomen en worden toegelicht in onderstaande tabel.

Raakvlakken	Toelichting
Crisis- en herstelorganisatie	- Koppelpunt bewaken ten aanzien van aanpak Interne Reflectie: (1) programma moet lessons learned die hierin opgehaald worden meenemen, (2) gesprekken rondom interne reflectie zijn (idealerweise) afgerond voordat bredere groepen medewerkers in de analyse van het programma betrokken worden. - In scope van het programma is ook het 'afhechten van herstel' en het meenemen van de lessons learned die in de herstelorganisatie worden opgedaan in de nieuwe inrichting van de dienstverlening (werkwijze, klantbenadering, scope dienstverlening et cetera, bijvoorbeeld op het gebied van dossiervorming en rechtsbescherming).
Ontvlechting	- Ontvlechting heeft geen directe raakvlakken ten aanzien van het programma vernieuwing. - Ontvlechting beïnvloedt mogelijk wel de context van het programma, bijvoorbeeld ten aanzien van de governance op de keten toeslagen.
Cultuurprogramma	- Vernieuwing vraagt om veranderingen in het leiderschap en in de cultuur van de organisatie. - In de uitvoering van het vernieuwingsprogramma wordt nadrukkelijk aansluiting gezocht bij en waar mogelijk wordt gezamenlijk omgetrokken met het leiderschaps- en cultuurprogramma om vernieuwing van de werkprijktijk samen met de medewerkers van Toeslagen vorm geven.

Project Managementinformatie en Risicomanagement	- De wettelijke taak van een rechtmatige, juiste en tijdige uitvoering van de toeslagen blijft van evident belang. Naast de KPI's die hiervoor op Begrotingsartikel niveau wordt gehanteerd, werken we voor het geheel van opgaven en reguliere aansturing aan een set aan KPI's en (effect) indicatoren om de effectiviteit van de vernieuwingen te monitoren. - Vanuit de projectgroep Managementinformatie en Risicomanagement wordt aan een nieuwe set keten-KPI's gewerkt voor 2021. Op basis van het visie/strategie traject zullen deze later worden aangescherpt. Afstemming met projectgroep wordt gezocht vanuit programma.
Productiesturing	- De Directie Toeslagen heeft een aantal doelen geformuleerd met betrekking tot de verbetering van de productieplanning en -sturing en hier een project voor opgestart met PWC. - Onderzocht moet worden hoe de afhankelijkheid en tussen productiesturing en het programma in te vullen.
Programma BVKT	- Vanuit programma BVKT wordt gewerkt aan de vaktechnische infrastructuur (vta's, vaco's en lavaco's) en actualiseren van de werkinstructies. - Nauwe aansluiting met dit programma vanuit werkspoor versterken uitvoering m.b.t. hanteren menselijke maat is van belang.
Onderzoek dienstverlening belastingdienst	- De aanbevelingen van het eerste deel van het onderzoek sluiten aan op het plan van aanpak voor het programma vernieuwing dienstverlening. - Het programma sluit graag aan op het vervolg van het onderzoek naar de dienstverlening van de belastingdienst vwb de handelingsperspectieven. Aangezien dit grotendeels parallel loopt met de planvorming van het programma op dit gebied is een mogelijk goed werkbaar vorm ook een onafhankelijk onderzoek / toetsing (in de vorm van bijvoorbeeld een gateway review) om het programmaplan te toetsen. Dergelijk onderzoek is reeds uitgevoerd voor programma verbetermaatregelen KOT en heeft daar zijn waarde bewezen.
Debiteurgericht inning en invorderen	- Vanuit CAP wordt gewerkt aan een Belastingdienstbrede visie rondom debiteurgericht inen en invorderen. - Nauwe betrokkenheid vanuit het programma met de onderzoek is relevant.
Schuldenproblematiek	- Vanuit CAP wordt een onderzoek opgestart rondom de schuldenproblematiek. Momenteel wordt uitgezocht welk onderzoek er al gedaan is en welk additioneel onderzoek nodig is. Na de zomer wordt er een concreet plan opgeleverd. - Nauwe betrokkenheid vanuit het programma met de onderzoek is relevant.
Programma Andere Overheid	Toeslagen is aangesloten op het Rijksbrede initiatief rondom defjuridiseren, Programma Andere Overheid.
Project archivering	NTB

4. Financiële impact en monitoring

In deze paragraaf gaan we achtereenvolgens in op de opgestelde meerjarenbegroting voor het programma, de monitoring en verantwoording en het stuurmodel voor het programma Vernieuwing Dienstverlening.

4.1 Meerjarenbegroting

Gedurende de periode 2020-2025 zullen (met een oploep) extra middelen nodig zijn om de beschreven doelstellingen en effecten te realiseren. De directies Toeslagen, CAP, Particulieren, KI&S, IV moeten in verschillende gradaties opgeschaald worden. Daarnaast moeten ondersteunende directies zoals CFD (huisvesting), CD Communicatie, DF&A en SSO O&P de middelen krijgen om de groei van de organisatie te faciliteren. Deze benodigde opschaling is opgenomen in het intensiveringsplan Toeslagen, met bijbehorende meerjarenbegroting. Dit betreft zowel de benodigde versterking van de huidige operatie als de inspanningen benodigd voor vernieuwing dienstverlening. De bijbehorende meerjarenbegroting wordt hieronder weergegeven.

Meerjarenraming intensiveringsprogramma

(bedragen in €1.000)

	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
FIZ	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000
	€ 40.000	€ 70.000	€ 92.919	€ 94.249	€ 87.409	€ 86.855

Aan deze extra middelen zijn per onderdeel concrete maatregelen benoemd die gezamenlijk bijdragen aan, of de randvoorwaarden creëren voor de doelstellingen van het programma. Deze zijn benoemd in de meerjarenbegroting en worden in de ontwikkelfase verder aangescherpt en voorzien van meetbare doelstellingen per maatregel. De invulling van de monitoring en verantwoording hierop wordt hieronder beschreven.

4.2 Monitoring en verantwoording

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 de 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 programma 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 portfolioproses om de ontwikkelagenda die past bij de verbeterprojecten uit te voeren, waar we ook de coördinatie van het ketenbureau gebruiken.

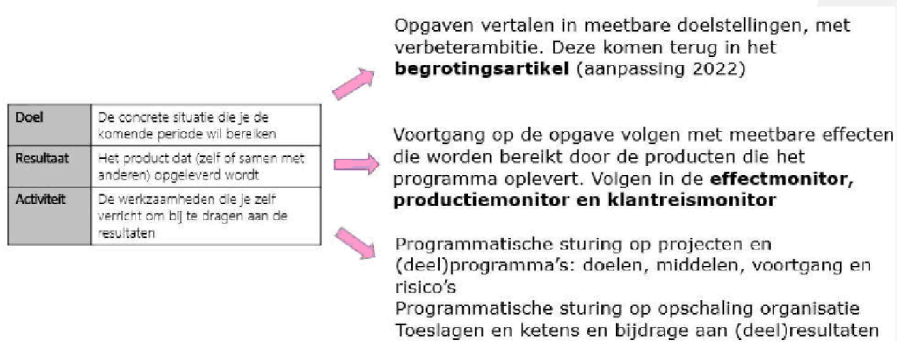
Vanwege de aard en omvang van het programma zullen we daarnaast ook een maandelijkse monitoring op zowel de voortgang van de doelen als de aanwending en uitnutting van de beschikbaar gestelde middelen vanuit het programma zelf vormgeven. Hiertoe wordt een programmacontroller aangetrokken die vanuit het 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.

4.3 Stuurmodel programma Vernieuwing Dienstverlening

Voor het programma hanteren we onderstaand stuurmodel. Hieronder lichten we het model per niveau toe.

Begrip	Betekenis	Invulling voor Toeslagen
Publieke waarde	De gewenste situatie die uitkomsten die je voor de samenleving wilt bereiken. Uit te drukken in materiële, immateriële waarden	De publieke waarde die Toeslagen wil realiseren komt tot uitdrukking in de missie van Toeslagen. De opdrachtgevers hebben hier een belangrijke stem in. Ten opzichte van de huidige missie van Toeslagen verschuift de focus naar het bredere (maatschappelijke) doel dat met de toeslagenregelingen wordt beoogd.
Opgave	Het overbruggen van de afstand tussen de huidige en de gewenste situatie door te realiseren doelen en resultaten	De opgave voor Toeslagen wordt uitgedrukt in drie strategische opgaven voor Toeslagen met als horizon 2023: 1. Toekenningseerheid: meer eerheid over het voorschot 2. Maatwerk: meer menselijke maat in de behandeling van burgers 3. Adequaat toezicht
Doel	De concrete situatie die je de komende periode wilt bereiken	Voor de strategische opgaven worden meetbare doelstellingen geformuleerd. Het ambitieniveau voor de streefwaarden/norm voor deze doelstellingen moet nog worden vastgesteld.
Resultaat	Het product dat (zelf of samen met anderen) opgeleverd wordt	Per opgave zijn specifiek te bereiken resultaten geformuleerd die programmatisch worden opgeleverd. Hierop wordt vanuit het programma vernieuwing dienstverlening monitoring ingericht. Ook worden op het niveau van de op te leveren resultaten (KPI's) opgesteld om de voortgang en het succes van de doorgevoerde producten te meten. Een deel daarvan vormt samen de effectmonitor.
Activiteit	De werkzaamheden die je zelf verricht om bij te dragen aan de resultaten	Activiteiten betreft de acties die binnen de programmasporen worden uitgevoerd om de benodigde resultaten op te leveren, inclusief de benodigde opschaling van de Toeslagen organisatie en keten. Hierop vindt eveneens monitoring vanuit het programma plaats.

Monitoring



4.3.1 Doelen meetbaar maken (niveau 1)

Op de drie opgaven worden meetbare doelstellingen geformuleerd, waarop gemonitord kan worden. Dit zijn de kerndoelstellingen waarmee het succes van het programma aangetoond kan worden.

1. Toekenningseerheid wordt zichtbaar in een daling in aantal en hoogte van terugvorderingen en nabetalingen, en het reduceren van bezwaren en beroep;
2. Maatwerk wordt zichtbaar in de verbetering van kwaliteit dienstverlening (algemeen), specifiek onderdelen dienstverlening en klantbeleving (meting nog in te richten);
3. Adequaar toezicht wordt zichtbaar in draagvlak voor het instrument toeslagen, lager aantal terugvorderingen a.g.v. onjuiste toekenningen én een lager aantal strafrechtelijke trajecten (NB. kans is natuurlijk ook dat dit juist hoger wordt bij inzetten op adequaar toezicht).

Dit zijn KPI's die op het hoogste niveau staan, en daarmee ook terug moeten komen in de set KPI's in het begrotingsartikel. Vooruitlopend hierop kunnen we al inzicht hierin gaan geven.

4.3.2 Te realiseren resultaten (niveau 2)

De te realiseren resultaten (hoofdstuk 1) worden in verschillende werksporen binnen het programma gerealiseerd. Hierop wordt integraal programmatistisch gestuurd: voortgang, inzet middelen, risico's en knelpunten.

Om de inspanningen te kunnen volgen en waar nodig bij te sturen, en om gedurende het lopende jaar (vanwege vertraagd effect waarmee ontwikkeling in doelstelling zichtbaar wordt) al inzicht te geven in de ontwikkeling wordt een effectmonitor ingericht (voor verbetermaatregelen KOT is deze er al, momenteel wordt deze breder uitgewerkt). Ook wordt de productiesturing versterkt door de ontwikkeling van een productiemonitor. Daarnaast wordt een klantreismonitor ingericht om continu tijdens het proces de klantreis te

kunnen volgen, te werken op basis van actuele inzichten en inzicht te verkrijgen in aanpassingen.

Effectmonitor

Een aantal van de voor het programma belangrijke KPI's, zoals het reduceren van hoge terugvorderingen zijn slechts achteraf, en maar één keer per jaar te rapporteren (na het vaststellen van de definitieve toekenningen). Om desondanks tussentijds te kunnen volgen of de ingezette maatregelen het gewenste effect hebben, is als eerste voor het verbeterprogramma KOT een effectmonitor opgezet waarin langs verschillende parameters wordt gevolgd of de uitvoering zich in de gewenste richting ontwikkelt. Deze effectmonitoring wordt momenteel ook voor de andere regelingen uitgewerkt. In de effectmonitor wordt onderscheid gemaakt naar algemene indicatoren zoals voortgang definitief toekennen, aantal (hoge) terugvorderingen, aanleiding van de hoge terugvordering, et cetera en specifieke indicatoren waarmee de voortgang en effect van individuele verbetervoorstellen gemeten kan worden.

Productiemonitor

De productiemonitor richt zich op:

- Goed zicht krijgen op het daadwerkelijke functioneren van het productiebesturingsproces van de directie Toeslagen (input/throughput/output/outcome-gericht).
- 'In control' komen in de zin van het in staat zijn om (bij) te kunnen sturen op een goede uitvoering, inclusief risico's voor een goede uitvoering tijdig in beeld brengen. 'In control' is niet alleen gericht op de korte termijn (operationele) doelen, maar ook op de lange termijn doelen. Het gaat er om dat Toeslagen in staat is om te onderscheiden wat relevant is voor de strategische doelen met betrekking tot de kantoorproductie en dat daarop bijgestuurd kan wanneer dat nodig is.
- Het verhogen van de wendbaarheid van de organisatie, met name het vermogen om het werkaanbod te sturen en pieken en dalen in werkaanbod op elkaar af te stemmen en weg te werken.
- Het verbeteren van de (eenduidige) sturing op de productie (zowel op productiviteit als kwaliteit).

Klantreismonitor

Klantreismonitor richt zich op:

- Toekenningszekerheid door knelpunten in het toeslagenproces inzichtelijk te maken op het gebied van: uitbetaling en terugvordering, begrip van de regeling (en de uitvoering hiervan) en processen en/of burgers met lange doorlooptijd;
- Rechtmatige toekenningen door afwijkingen tussen informatie van burgers en derden tijdig te onderkennen en inzicht te geven in de meest effectieve interventies (dienstverlening vs toezicht);

- Menselijke maat door doelgroepen beter te segmenteren – situationeel en/of algemeen – en inzicht te geven in de meest effectieve interventies per doelgroep.

4.3.3 Voortgang op activiteiten of inspanningen (niveau 3)

Voor de te bereiken resultaten zullen deelprogramma's en verbeterprojecten worden gestart. Binnen deze deelprogramma's en projecten zullen de activiteiten gedefinieerd worden die nodig zijn om de resultaten te realiseren. Hierop wordt monitoring ingericht (concrete doelen per project, besteding middelen, voortgang en risico's) dat wordt gebundeld in de overall programmasturing.

Om de vernieuwing te kunnen realiseren is een opschaling van de Toeslagen en ketenorganisatie noodzakelijk. De ruimte hiervoor is in de meerjarenbegroting opgenomen, momenteel worden de inspanningen en de daarmee te bereiken (bijdrage aan) resultaten geconcretiseerd in overleg met de ketenpartners. Monitoring hierop vindt plaats vanuit het programma om twee vlakken:

1. Voortgang inspanningen en opschaling (actielijnen)
2. Monitoring op de te bereiken bijdrage aan (deel)resultaten (doelstellingen per actielijn)

Hiervoor is het raamwerk in bijlage 3 opgesteld met ook een voorschot op de doelstellingen (in deze fase nog kwalitatief).

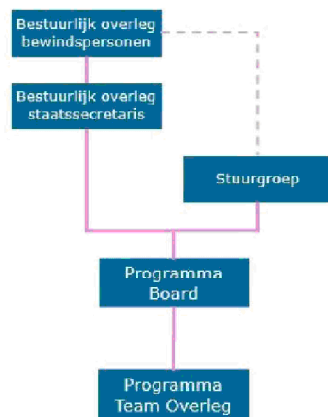
5. Programma governance

5.1 Programmaorganisatie

De [] Toeslagen stuurt (als senior responsible owner) op het geheel van de doelen van het programma en de voortgang hierop. De programmaorganisatie faciliteert dit en kan tevens optreden als gedelegeerd opdrachtgever.

De programmaorganisatie is als volgt opgebouwd:

- De programmadirecteur rapporteert direct aan de [] toeslagen (als []), en is verantwoordelijk voor het definiëren en in de praktijk realiseren van de programmadoelstellingen.
- De [] is verantwoordelijk voor het realiseren van de hiervoor benodigde 'producten'.
- Het programma kent een programma board vanuit de lijn Toeslagen en een stuurgroep op opdrachtgeversniveau.
- Daarnaast is er een bestuurlijk overleg met de Staatssecretaris Toeslagen om (in afstemming de overige betrokken bewindspersonen) vanuit de politieke lijn sturing te kunnen geven aan het programma.
- Het programma is opgebouwd uit verschillende werksporen (hoofdstuk 4). De projectleiders/coördinatoren van de werksporen vormen samen met de algemeen [] de [] het programma team overleg.



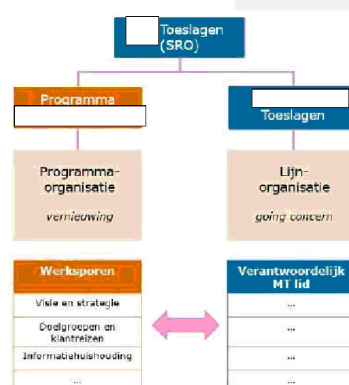
5.2 Lijnorganisatie

Het programma heeft betrekking op vernieuwing en niet op de 'going concern'. Binnen de 'going concern' ligt ook een forse verbeterinspanning om bestaande processen te verbeteren (o.a. inspanningen rondom 'Huis op Orde' en 'In Control', waaronder inrichten juridische waarborgen en wegwerken en voorkomen nieuwe achterstanden). Hier wordt een apart plan voor opgesteld met een eigen bestuurlijke lijn.

Hoewel er een strikte scheiding in verantwoordelijkheden tussen de programma- en de lijnorganisatie bestaat, is er een nauwe verbinding op de inhoud. In de lijnorganisatie vindt namelijk in belangrijke mate de realisatie van de resultaten plaats, na implementatie van de vernieuwingen.

De nauwe verbinding tussen het programma en de lijn wordt op de volgende manieren gecreëerd:

- ☐ Toeslagen neemt plaats in de programma board.
- De werksporen uit het programma zijn direct gekoppeld aan de portefeuille van een MT lid.
- Met het MT Toeslagen wordt tweewekelijks vergaderd over vernieuwing.



5.3 Werksporen

Het programma voert regie over de verzameling van werksporen die gezamenlijk het programmadoel realiseren. De uitvoering van de werksporen van het programma loopt via de reguliere lijn, via projecten en/of via het programma zelf. Aan de werksporen worden projectleiders/coördinatoren gekoppeld die de producten binnen de werkstromen realiseren. Vaak sturen ze hiervoor een team van interne medewerkers en/of inhuurkrachten aan. De projectleiders/coördinatoren rapporteren aan de algemeen ☐ over voortgang van hun project(en) en nemen deel aan het tweewekelijkse programmaoverleg waar de verschillende werksporen worden samengebracht.

In bijlage 5 is een overzicht opgenomen met de werksporen gekoppeld aan projectleiders/coördinatoren en de verantwoordelijk MT leden.

5.4 Ketenpartners

Aansturing van de keten Toeslagen en afstemming met overige ketenpartners loopt (zo veel mogelijk) via de bestaande governance c.q. ketentafel.

Daarnaast is een goede connectie tussen het programma en de ketenpartners noodzakelijk ten behoeve van afstemming van de benodigde veranderinspanningen in de ketens. In gezamenlijkheid worden verbeterdoelstellingen geformuleerd en/of geconcretiseerd,

worden verbeterprojecten opgezet en worden de daaruit vloeiende verbeteringen geïmplementeerd.

Met de ondersteunende afdelingen moet worden afgestemd over de veranderagenda en benodigde (aanpassingen in) ondersteuning.

5.5 Overlegstructuur programma

Overlegstructuur	Deelnemers	Frequentie en gespreksonderwerpen
Bestuurlijk overleg staatssecretaris	- Staatssecretaris Toeslagen [] beslagen []	[] Toeslagen en [] voeren <u>vierwekelijks</u> overleg met STAS - Focus op vertalen en bewaken van politieke lijn binnen het programma
Stuurgroep / OOT (NTB)	- Opdrachtgevers: MinFin, MinSZ, MinBzK, MinVWS - Voorzitterschap: MinSZW (grootste opdrachtgever)	[] Toeslagen en [] voeren elk <u>kwartaal</u> overleg met stuurgroep/OOT. - Focus op inhoudelijke koers, voortgang, (beleidsmatige) kaders en randvoorwaarden.
Programma board	[] - Lid [] team Toeslagen [] []	[] voert <u>vierwekelijks</u> overleg met programmaboard - Focus op realiseren programmadoelstellingen, overall voortgang en middelen
Programma overleg	[] (vz) - Projectleiders/coördinatoren werksporen [] []	- Projectleiders/coördinatoren rapporteren <u>tweewekelijks</u> aan [] - Focus op voortgang, afhankelijkheden en samenhang
Vernieuwingsoverleg	[] (vz) - MT Toeslagen [] Toeslagen [] []	[] voert <u>tweewekelijks</u> vernieuwingsoverleg met MT Toeslagen en de [] Toeslagen. - Focus op creëren van verbinding <u>tussen programma en de lijn</u>. [] <u>sluit tevens aan tijdens het reguliere MT overleg.</u>
Bilaterale overleggen met ketenpartners	[] [] [] []	[] voert <u>vierwekelijks</u> overleggen met ketenpartners. - Focus op concretiseren doelstellingen meerjarenbegroting en uitnuttend claim. <u>Onderliggende overleggen onder voorzitterschap van de []</u>

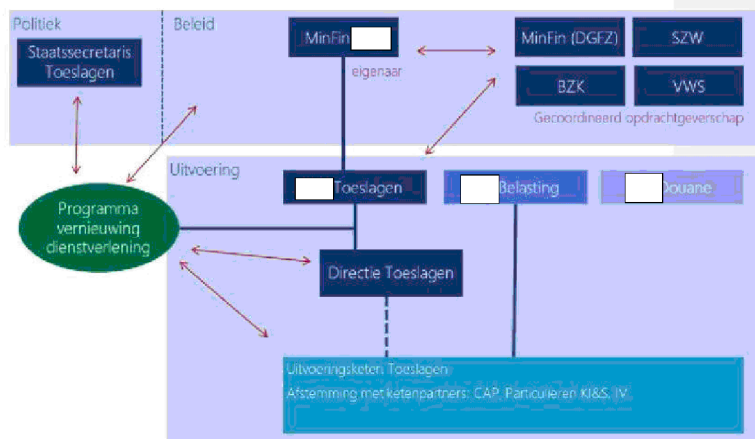
Ketentafel Toeslagen	•		•	De ketentafel vindt <u>vierwekelijks</u>
	•		•	plaats. De
	•	Ketenhoorden	•	sluit hier bij aan.
	•		•	Focus op prioritering van de ontwikkeling van de massale uitvoeringsketens.

6. Stakeholdermanagement

6.1 Speelveld

Voor het slagen van het programma is het van belang om een goede invulling te geven aan de verbinding met de verschillende stakeholders zowel op politiek als opdrachtgevend niveau en binnen de uitvoering zelf. Niet in de laatste plaats is ook verbinding met veldpartijen en burgers relevant. Deze laatste verbinding zal nadrukkelijk worden gezocht in de genoemde verbetertrajecten die we per regeling willen opstarten naar het voorbeeld van het verbeterprogramma KOT.

Voor de verbinding met de overige stakeholders wordt onderstaand het speelveld weergegeven:



6.2 Stakeholderplan

Stakeholder (groep)	Belang stakeholder in programma	Relevante onderwerpen	Stakeholder-management
Staatssecretaris Toeslagen	Verantwoordelijk voor de vernieuwing van Toeslagen. Legt hierover verantwoording af aan het parlement.	Vertalen en bewaken van de politieke lijn.	[] Toeslagen en [] voeren maandelijks overleg met de STAS. I.s.m. de STAS worden kamerbrieven opgesteld om verantwoording af te leggen aan het parlement.

Opdrachtgevende departementen (Min FIZ, SZW, VWS en BZK): bestuurlijk en uitvoerend	Verantwoordelijk voor bekrachtiging van de vernieuwing van Toeslagen en de aansluiting hiervan bij de beleids-uitgangspunten.	Inhoudelijke koers, voortgang, (beleidsmatige) kaders en randvoorwaarden. Samenwerking tussen beleid en uitvoering, in lijn met de aanbevelingen uit Werk aan Uitvoering is hierin een belangrijk thema.	[] Toeslagen en [] voeren op bestuurlijk niveau elk kwartaal overleg met DG's van opdrachtgevende departementen. Opdrachtgevende departementen worden betrokken in overall visie/strategie traject en de verbetertrajecten die per regeling worden opgestart.
Eigenaar [] Financien	NTB: De invulling van de driehoek eigenaar – opdrachtgever – uitvoerder moet worden vormgegeven, wat een belangrijke randvoorwaardelijk kader voor het programma is.		
DG's belastingdienst en douane	Geen direct belang.	Relevant om af te stemmen vanuit het oogpunt van ontvlechting en het gezamenlijk gebruik en bijbehorende prioritering van de ontwikkeling van de massale uitvoeringsketens.	Afstemming vindt plaats aan de []-tafel.
MT Toeslagen	De realisatie van vernieuwingen vindt in belangrijke mate plaats in de keten Toeslagen.	Creëren van verbinding met en eigenaarschap in de lijn voor vernieuwing dienstverlening.	[] Toeslagen neemt plaats in programma board. De werksposen uit programma worden gekoppeld aan een verantwoordelijk MT lid. [] voert tweewekelijks vernieuwingsoverleg met MT.
Ketenpartners	Vernieuwingen worden gerealiseerd in ketenprocessen.	Afstemming van de veranderinspanning, concretiseren doelstellingen meerjarenbegroting en uitnuttend claim.	[] voert vierwekelijks bilaterale overleggen met de verschillende ketenpartners [] sluit aan bij ketentafel.
Medewerkers	Het programma heeft directe impact op de dagelijkse werkpraktijk van medewerkers.	Vertaling van de strategische opgaven naar de dagelijkse praktijk (top-down). Delen van ervaringen, praktijkinzichten, lessons learned, wensen en behoeften (bottom-up).	Medewerkers worden nauw betrokken in de vernieuwing bij het verbeteren van de dagelijkse werkpraktijk vanuit burgerperspectief.
Veldpartijen / branche-organisaties	Behartigen belangen van gebruikers toeslagen.	Delen van ervaringen, wensen en behoeften van achterban.	Betrokkenheid in overall visie/strategie traject en de verbetertrajecten die per regeling worden opgestart.
Burgers	Gebruikers van toeslagen.	Delen van ervaringen, wensen en behoeften.	Burgers worden gehoord in burgeronderzoek dat wordt opgezet vanuit het programma. Burgers worden betrokken in verbetertrajecten die per regeling worden opgestart.
Nationale ombudsman	De Nationale ombudsman is een onafhankelijke en onpartijdige instantie die klachten behandelt over bijna alle overheidsinstanties.	Benodigde verbetermaatregelen	Betrokkenheid in overall visie/strategie traject en de verbetertrajecten die per regeling worden opgestart.

Algemene rekenkamer	De Algemene Rekenkamer onderzoekt of de rijksoverheid goed omgaat met publiek geld.	Benodigde verbetermaatregelen	Betrokkenheid in overall visie/strategie traject en de verbetertrajecten die per regeling worden opgestart.
Autoriteit persoonsgegevens	De Autoriteit Persoonsgegevens is de Nederlandse gegevensbescherming autoriteit en het zelfstandig bestuursorgaan dat in Nederland bij wet als toezichthouder is aangesteld voor het toezicht op het verwerken van persoonsgegevens.	Benodigde verbetermaatregelen	Betrokkenheid in overall visie/strategie traject en de verbetertrajecten die per regeling worden opgestart.

6.3 Communicatieplan

Communicatie is een van de beleidsinstrumenten die ingezet wordt om de organisatieopgaven te helpen realiseren. Daarbij kijken we niet naar communicatie als instrument voor het programma an sich, maar breder: communicatie als ondersteuning van de gehele transitie van de organisatie. Dit omdat er meerdere gerelateerde programma's zijn (zoals het cultuurtraject) en het zeker voor medewerkers niet altijd relevant is waar de boodschap vandaan komt, maar vooral om deze in samenhang te begrijpen.

Het proces van het uitwerken van een communicatieplan voor de verschillende interne en externe doelgroepen, is een interventie op zichzelf. We stellen daarom ook voor om dit plan in de voorbereidingsfase gezamenlijk met een aantal nader te noemen partijen verder in te vullen. In dit plan de lijnen waarlangs dit kan gebeuren.

6.3.1 Interne communicatie

Gezien de grote interne veranderopgave, is zeker op de korte termijn veel aandacht nodig voor de interne communicatie. We onderscheiden hierbij in grote lijnen volgende spelers:

- Medewerkers toeslagen
- Teamleiders
- MT leden
- en
- Medewerkers herstelorganisatie

NB hier is bewust niet het woord doelgroepen gebruikt omdat dit suggereert dat er een groep is waar een doel bereikt moet worden. Het woord 'speler' doet meer recht aan de overtuiging dat iedereen in de organisatie zowel ontvanger als zender is van de communicatieboodschappen.

Vertreksituatie

Het is een roerige start voor een organisatieverandering. Veel medewerkers zijn nog in rouw door alle gebeurtenissen, mensen zijn gekwetst en veel zijn hun vertrouwen kwijt. Ook maken mensen zich zorgen over de toekomst (aangifte, ontvlechting). De grote veranderingen die op tafel liggen, betekenen ook voor veel medewerkers dat hun dagelijks werk er anders uit zal gaan zien in de toekomst. Ook dat zal sommigen zorgen baren. We starten daarom met een achterstand.

Functies/ rol communicatie

Om de veranderdoelen te realiseren, kan communicatie helpen met:

1. Richten: de gekozen koers helder formuleren, vormgeven, vertellen en uitdragen. Denk hierbij aan het schrijven van kernboodschappen (verander verhaal), het alignen van het MT en het ondersteunen bij het gezamenlijk uitdragen van een heldere boodschap over de koers van de organisatie. In dit kader zijn de gesprekken aan de hand van de koersplaat (zie paragraaf cultuur) hierin een eerste stap. Dit proces is in samenwerking door CDC en SS O&P opgesteld.
2. Luisteren: bij communicatie wordt veelal aan het goed zenden gedacht, maar het structureel inrichten van het luisteren is, zeker gezien de vertreksituatie van belang. Luisteren, herkennen en erkennen en van belang om het vertrouwen in de organisatie weer op te bouwen.
3. Verbinden: voor een medewerker van Toeslagen die deelneemt aan een dialoogsessie van de belastingdienst in het kader van het programma Leiderschap en Cultuur, aan een appreciative inquiry workshop in het kader van het cultuurtraject van Toeslagen, een webinar over de ontvlechting en een koersgesprek in het kader van het programma Vernieuwing Dienstverlening zal wellicht in verwarring achterblijven: hoe verhouden deze verschillende activiteiten zich en is er ergens een plek waar dit samenkomt? Het is van belang om het perspectief van de medewerker regelmatig mee te nemen in de aanpak van interventies: hoe leggen we dit verband duidelijk uit en waar komt het samen?
4. Betrokkenheid in visie/strategie traject en verbetertrajecten die per regeling worden opgestart: verandering ontstaat niet na een praatplaat of een training. Verandering ontstaat in dialoog met elkaar. Niet één sessie, maar een voortdurend gesprek. Het bewaken en verbeteren van de kwaliteit van de interne interactie hoort bij de opgave voor interne communicatie. Net als per onderwerp adviseren over de interactie:
 - a. Medewerkers moeten iets weten
 - b. Medewerkers moeten iets begrijpen
 - c. Medewerkers moeten iets kunnen toepassen
 - d. Medewerkers moeten input kunnen leveren
 - e. Medewerkers moeten de oplossing zelf ontwerpen.

Per stap is er sprake van meer interactie. Volstaat bij stap 1 een nieuwsbrief, bij stap 5 is de interactie de aanpak.

Als aandachtspunten voor de interne communicatie noemen we hier in ieder geval:

- Het werken in lijn met de communicatievisie in ontwikkeling
- Aansluiten bij interne communicatie regulier
- Het benoemen van een duidelijke afzender/ boegbeeld
- Draagvlak bij het MT
- De afstemming van interacties met andere projecten/ programma's en de (crisis) herstelorganisatie: wellicht is het zinvol om een regieclub voor de (interne) communicatie in te stellen.

6.3.2 Communicatie in de keten

'Tussen' de interne en de externe communicatie onderscheiden we communicatie met partijen binnen de Belastingdienst, Financiën en de Rijksoverheid.

Voor een geslaagd programma is samenwerking met deze partijen van groot belang. Per stakeholder zullen we in kaart moeten brengen welke vorm van communicatie gewenst is: informeren, luisteren, ophalen, et cetera. Dit wordt nader uitgewerkt.

6.3.3 Externe communicatie

Bij de doelgroepen van de externe communicatie kunnen we enerzijds de partners van Toeslagen zien, zoals kinderopvangorganisaties, samenwerkingspartners zoals gemeenten, politiek en de pers. Doelen en middelen voor deze groep zullen nader moeten uitgewerkt tijdens de voorbereiding. Hierbij is ondersteuning gewenst van communicatiecollega's met expertise op het gebied van woordvoering, reputatie en corporate branding.

7. Risico's, randvoorwaarden en afhankelijkheden

Hieronder worden een aantal belangrijke risico's, randvoorwaarden en afhankelijkheden benoemd en hoe het programma hier maatregelen op zal organiseren.

- Goede invulling geven aan het opdrachtgeverschap vanuit de beleidsdepartementen. Samen met de eigenaar zijn zij verantwoordelijk voor de bekrachtiging van de vernieuwing en de aansluiting hiervan bij de beleidsuitgangspunten. De afstemming hierover is inmiddels geïntensiveerd en zal worden doorgezet in de stuurgroep van het programma.
- Samenwerking beleid-uitvoering (conform uitgangspunten WAU). Met de verbetermaatregelen KOT is hier een grote stap in gezet en is een blijvend platform voor samenwerking gecreëerd. In het programma willen we daarom deze werkwijze doorzetten en uitbreiden naar de andere regelingen, zoals beschreven in de aanpak.
- Beperkingen op uitvoering door Corona, zeker waar het cultuur en werkwijze betreft. De uitvoering van een programma waarin nadrukkelijk naar het dagelijkse werk en cultuur en gedragsaspecten wordt gekeken, is in belangrijke mate afhankelijk van de mogelijkheden om ook bij elkaar te kunnen komen en het dagelijkse contact met het team en de leidinggevenden. Hoewel er inmiddels enige versoepeling is te verwachten zijn we in de uitvoering hierin afhankelijk van de geldende maatregelen. Waar dit ons beperkt zullen we op andere werkvormen moeten inzetten waarvan het effect moeilijker in te schatten is.
- Het kunnen realiseren van de benodigde instroom. Het wervingsplan wordt reeds in uitvoering gebracht. Het kunnen werven van de grote benodigde hoeveelheid medewerkers, deels naast de wervingsbehoefte voor herstel is een grote uitdaging. Sommige functiegroepen zijn onmiskenbaar schaars, waaronder binnen de informatievoorziening. Wellicht dat hier de Corona-crisis juist verlichting brengt. Daarnaast is ook het absorptievermogen van de organisatie een aandachtspunt, reden waarom geïnvesteerd wordt in de opschaling van de opleidingscapaciteit.
- Beschikbare capaciteit in IV portfolio. Ook door bovengenoemd punt is de mogelijkheid om op te schalen om de benodigde IV voorzieningen te realiseren beperkt. De huidige ontwikkelportfolio's zijn door de veelheid aan ontwikkelingen binnen Toeslagen en Belastingdienst breed overvol. We richten vanuit het programma een nauwe samenwerking met de portfoliotteams in om zo efficiënt mogelijk van de beschikbare ruimte gebruik te maken, en versterken waar mogelijk.
- Ontvlechting. De keuzes die momenteel rondom ontvlechting worden gemaakt hebben sterke raakvlakken op de (mogelijkheden voor) vernieuwing van dienstverlening. Deze afhankelijkheid wordt gemanaged aan de []-tafel Toeslagen.
- Ontwikkelingen op gebied van stelsel en stelselwijzigingen (IBO Toeslagen 1 en 2). Door de reeds eerder benoemde nauwe

samenwerking met de beleidsdepartementen waar we op inzetten
willen we deze afhankelijkheid proactief vormgeven.

8 Bijlagen

8.1 Bijlage 1: Quick starts

Wat zijn quick starts? Dat zijn interventies op het gebied van doen (=verbetering voor burgers) óf weten (=inzicht in (bepaalde groep) burgers), waar we al een start mee kunnen maken vóórdat de nieuwe visie en strategie gereed is, voordat de hele klantreismonitor ingericht is en waar we met relatief weinig inspanning (=bv geen grote discussies over IV-capaciteit, programmastructuur, etc.) mee kunnen starten.

Onderstaande voorstellen staan in willekeurige volgorde; ze zijn dus nog niet geprioriteerd.

7.1.1 Veelbellers

We selecteren een groep van burgers die relatief vaak de Beltel hebben gebeld afgelopen tijd en die alleen toeslaggerechtigd zijn óf waarvan we weten dat de vragen toeslaggerelateerd zijn (inclusief inning). We analyseren hun klantbeeld en gaan subset van deze burgers benaderen waarvan we uit klantbeeld een potentieel knelpunt zien en waarvan we een telefoonnummer hebben. Wij gaan hen actief benaderen om achter de echte belaanleidingen te komen (om ook van te leren vanuit het 'weten') én om ze ook daadwerkelijk te helpen. Omdat we zelf bellen en het gesprek ook kunnen voorbereiden hopen we de burger beter te kunnen helpen, te voorkomen dat hij zelf weer moet bellen en problemen achteraf te voorkomen. Dit past binnen menselijke maat en maximaliseren toekenningszekerheid. Het bereik van deze interventie is in eerste instantie een kleine groep burgers. Wat hebben we hiervoor nodig:

- Selectie BSN's vanuit Beltel
- Analyse vanuit TSL van bijbehorende klantbeelden
- Medewerkers die outbound bellen (Kantoor of Beltel)
- Coördinatie (opzetten, inrichten en rapporteren aan Programma)
- Inhoudelijke verslaglegging van interventie-aanpak, verloop en resultaten, ter besluitvorming van het vervolg

7.1.2 ZZP eenmanszaken

We selecteren een groep van ZZP-er, eenmanszaken die als natuurlijk persoon hun werkzaamheden uitvoeren en waarvan we zien dat hun inkomsten wisselen en hoge terugvorderingen hebben. In eerste instantie is deze gericht op het 'weten'. We vermoeden dat ze moeite hebben met schatten van inkomen enerzijds het voorspellen van toekomstig inkomen, anderzijds wat valt onder inkomen. Interventies die we vervolgens voor ogen hebben zijn ook gericht op enerzijds vergroten van het weten maar (daarna ook op het 'doen') en dan aanvankelijk voor een kleine groep. Te denken valt, afhankelijk van de interviews, aan:

- Service van regelmatig notificeren om inkomen te checken en aan te passen
- Ondersteuning van schatten inkomen bv in relatie tot gegevens OB-aangifte
- Het geschatte inkomen bewust hoger aangeven, zodat er vaker een nabetaling ontstaat

We zouden nog kunnen focussen op zzp-ers die de afgelopen 3 jaar gestart zijn, die hebben nog geen historie en ervaring opgebouwd mbt hun inkomen.

Wat hebben we nodig:

- Zzp-ers: We willen contact leggen via brancheorganisatie ZZP om een aantal te interviewen: vanuit eigen bestand of collega's die ervaring hebben met zzp-ers of collega's I&S die contact hebben met ZZP Nederland
- Interviewers
- Coördinatie (opzetten, inrichten en rapporteren aan Programma)
- Inhoudelijke verslaglegging van interventie-aanpak, verloop en resultaten, ter besluitvorming van het vervolg

7.1.3 Schrijfactie burgers met herhaaldelijk grote terugvorderingen

Het blijkt uit onderzoek dat het leereffect bij hoge terugvorderingen minimaal is. Mensen snappen de regels niet, weten niet wat er van ze verwacht wordt en zij geven ook aan dat de communicatie niet helder is. We gaan hen (burgers zonder terugvordering, met kleine en met hoge terugvordering) een brief met folder sturen, waar een stappenplan is uitgelegd. Hierbij wordt echt per stap de wijzigingsprocedure doorlopen wordt ook uitgelegd wat alle moeilijk punten zijn voor de burgers (denk hierbij aan inkomen, uit het onderzoek blijkt dat mensen niet weten wat wij onder inkomen verstaan, - bruto, netto, gestort geld of gefactureerd geld, etc).

Wat hebben we nodig:

- Budget om de brieven en folders te laten drukken.
- Telefoonnummer waar mensen naar kunnen bellen die bij voorkeur wordt bemand door de mensen van de belactie hieronder.
- Populatie die voldoet aan de criteria.
- {}

Een variatie of uitbreiding hierop zou kunnen zijn starterspakket KOT voor eerste aanvragers.

Wat hebben we nodig:

-
- Coördinatie (opzetten, inrichten en rapporteren aan Programma)
- Inhoudelijke verslaglegging van interventie-aanpak, verloop en resultaten, ter besluitvorming van het vervolg

7.1.4 Belactie burgers met flexibel inkomen en hoge terugvorderingen

Burgers worden gebeld en gestimuleerd en geadviseerd om het inkomen door te geven. Omdat het inschatten van het inkomen

eigenlijk afhangt van de persoonlijke situatie (zijn het seizoenswerkers, zijn het mensen die de ene maand veel en dan weer een maand weinig werken?) van deze mensen, is bij deze groep een belactie bedacht. Waarbij het idee is dat we ze dan eenmalig adviseren wat in hun persoonlijke situatie het handigst zou zijn (bijvoorbeeld bij seizoenswerkers, geef het gemiddelde van drie maanden door, dat idee).

Wat hebben we nodig:

- 4 a 5 behandelaars die mensen actief gaan bellen.
- Intelligence analist, kwaliteitsregie en werkvoorbereider?
- Coördinatie (opzetten, inrichten en rapporteren aan Programma)
- Inhoudelijke verslaglegging van interventie-aanpak, verloop en resultaten, ter besluitvorming van het vervolg

7.1.5 Bellen bij herinnering / aanmaning

Een aantal burgers reageert niet op betaalverzoeken of reminders daaraan. Deze interventie zou kunnen betreffen:

- Burgers die na herinnering of na aanmaning niet betalen, eventueel subselectie van burgers waarvan we zien dat ze in aanmerking zouden komen voor een betalingsregeling (waarvan we zien dat ze daar in het verleden nooit gebruik van maakten terwijl dat wel van toepassing zou lijken voor hun situatie).
- Burgers waarvan we weten dat ze na aanmaning en voor verdere invordering steeds wel betalen en die dus steeds onnodig geld kwijt zijn, eventueel subselectie van relatief laag inkomen.

Deze interventie is enerzijds om handelingsperspectief te bieden (mogelijkheden betalingsregelingen, hoe rekening laten houden met beslagvrije voet, verwijzen naar gemeente, correctie- over herzieningsverzoek etc) anderzijds om te achterhalen waar barrières zitten om tijdig te betalen.

Wat is nodig:

- Analyse van dossiers burgers om te komen tot een te bellen populatie
- Medewerkers die terugbellen (KI&S of eigen kantoor)
- Coördinatie (opzetten, inrichten en rapporteren aan Programma)
- Inhoudelijke verslaglegging van interventie-aanpak, verloop en resultaten, ter besluitvorming van het vervolg

7.1.6 Inzicht krijgen in aanleiding voor bezwaar en beroep

Als aanvragers bezwaar of beroep aantekenen, zitten we eigenlijk al te ver in het proces. Er is bovendien veel tijd gemoeid met de behandeling. Er zijn initiatieven om hieraan tegemoet te komen, bijvoorbeeld de klantreismonitor of het voorstel om aanvragers de mogelijkheid te bieden om een zienswijze in te dienen voorafgaand aan een beschikking. Een analyse op de aanleiding voor bezwaar en beroep zou inzicht kunnen bieden in mogelijke onduidelijkheden in de wet- en regelgeving en –na reparatie- bezwaar en beroep in de toekomst kunnen gaan voorkomen..

Wat hebben we nodig:

- Analysecapaciteit
- Coördinatie (opzetten, inrichten en rapporteren aan Programma)
- Inhoudelijke verslaglegging van interventie-aanpak, verloop en resultaten, ter besluitvorming van het vervolg

7.1.7 Eerste verkenning knelpunten bij behandelaren

Op dit moment lopen vele ontwikkelingen om burgers anders te benaderen die al direct hun weerslag hebben op medewerkers die met burgers in contact zijn (aangepaste regelgeving, beter motiveren, meer ruimte om afwegingen te maken etc.). Uit de visie/strategie die Toeslagen gaat ontwikkelen gaat ook een gewijzigde werkwijze en plan voor medewerkers komen. Dat is er nu nog niet, ondertussen gaat het werk door en dat geeft onduidelijkheid en ongemak. Vooruitlopend op de visie en strategie willen we nu alvast in kaart brengen waar het meest knelt om daar voor de korte/middellange termijn handvatten te bieden:

- Wat is precies het probleem/de uitkomst waar medewerkers nu niet gelukkig mee zijn in relatie tot klantcontact en te nemen en te communiceren beslissingen?
- Wat is daar de achtergrond van en wat zijn verklaringen ervoor?
- Wat hebben de betrokken medewerkers nodig om het anders te doen?

Wat hebben we nodig hiervoor?

-
- Coördinatie (opzetten, inrichten en rapporteren aan Programma)
- Inhoudelijke verslaglegging van interventie-aanpak, verloop en resultaten, ter besluitvorming van het vervolg

7.1.8 PM: Verbeteren klachtenproces

Het (i.s.m. particulieren) verbeteren van de klachtafhandelingsprocessen en het inrichten van structurele feedbackloops.

Nader uit te werken.

7.1.9 PM: Analyse gegronde bezwaren.

Door te vertrekken vanuit de bezwaren die na behandeling gegrond blijken te zijn, kunnen we inzichten opdoen waar in het proces we zaken moeten repareren, versterken of aanpassen om het % gegronde bezwaren (en daarmee ook het totaal aantal bezwaren te reduceren.

Nader uit te werken.

20

30 juli 2020

Veiligheidszekerheid
Sociale maat en
snelle handhaving

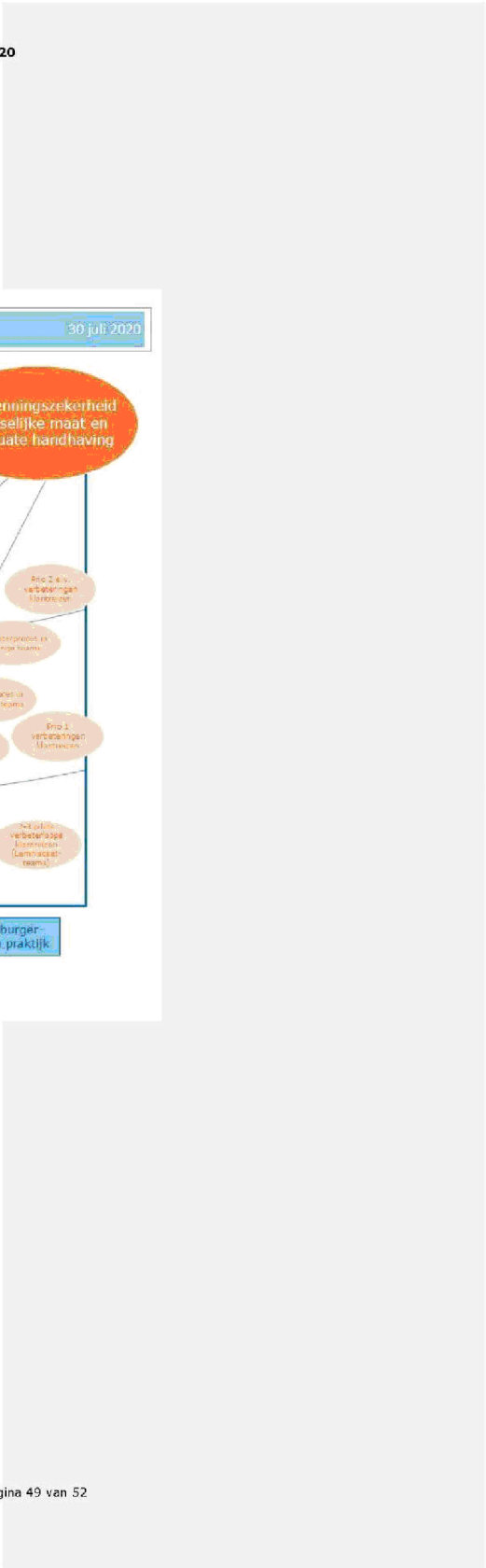
Pro 2: div.
veranderingen
kantonrecht

Procesrecht is
niet relevant

Pro 1:
veranderingen
Hartmann

Pro 1:
verbetering
Lynen
(Lammasat-
rems)

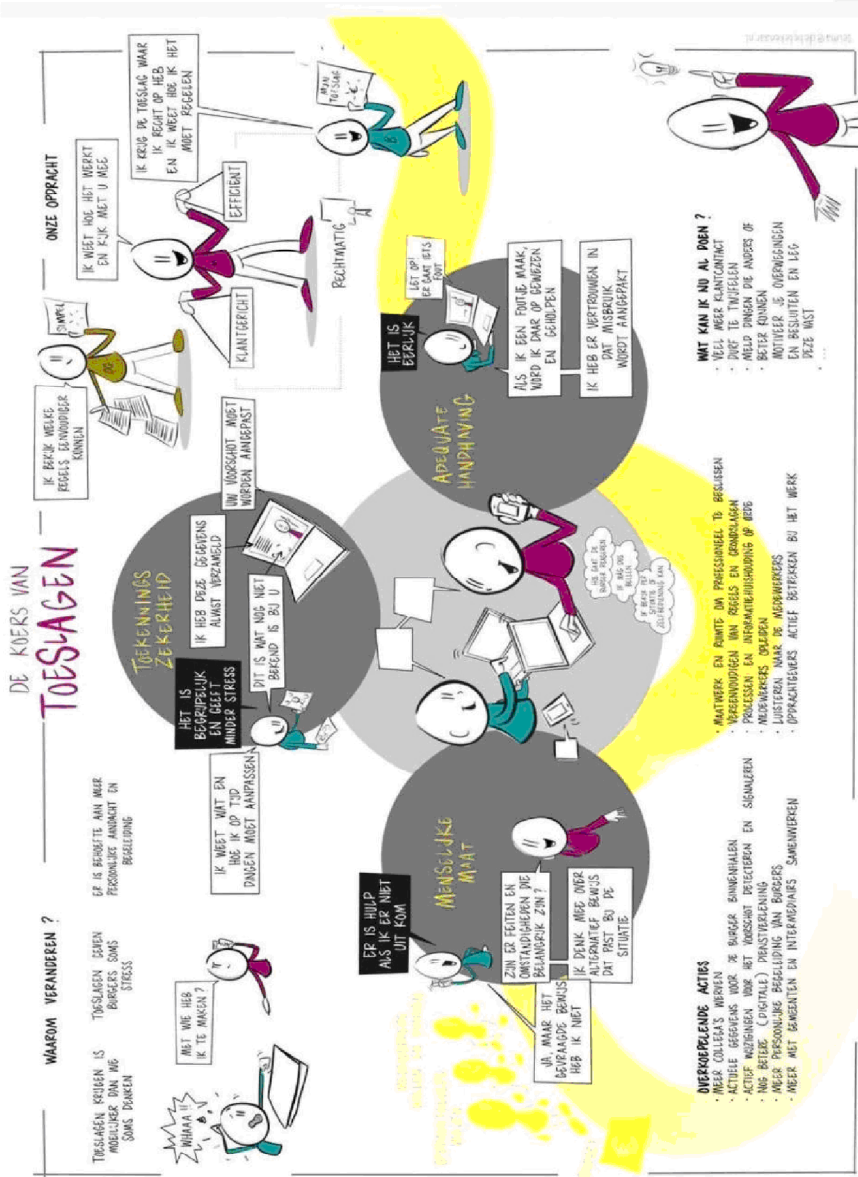
burger-
praktijk



Bedingungen: x 1.000

TOTALS	10,488,000	11,701,000	10,018,000	11,058,000	11,811,000	10,018,000
--------	------------	------------	------------	------------	------------	------------

8.4 Bijlage 4: Praatplaat Koers Toeslagen



8.5 Bijlage 5: Overzicht verdeling verantwoordelijkheden per werkspoor

Werkspoor	Verantwoordelijk MT lid	Projectleider / Coördinator
Fase 1: voorbereiding, werving en opleiding		
1. Werven en opleiden		
Fase 2: ontwikkeling		
2. Visie en strategie		
3. Doelgroepen en klantreizen		
4. Dienstverleningsconcepten (interactie & handhaving)		
5. Positionering en communicatie		
Fase 3: implementatie		
3A: ontwikkelen & implementeren: verbetertrajecten per regeling		
6. Verbeterprogramma KOT		
7. Opstarten verbetertrajecten voor KGB, Zorg- en Huurtoeslag		
3B: Toeslagbrede verbeterprojecten		
8. Informatiehuishouding		
9. Klachten		
9. Inning en invordering		
11. Implementatie wetgeving		
3C: Verbeteren in de dagelijkse werkpraktijk vanuit burgerperspectief		
12. Cultuur / implementatie / communicatie		
13. Versterken uitvoering m.b.t. hanteren menselijke maat		
14. 2-3 pilot Lemniscaat teams verbeteren vanuit burgerperspectief		