



Toeslagen
Belastingdienst

Uitgebreide Business Case

Toezicht in de actualiteit Kinderopvangtoeslag

Met dit project worden vijf maatregelen geïmplementeerd die het toezicht verscherpen en onjuiste toeslagen eerder corrigeren. Daarmee vindt een besparing plaats van programmagelden en van uitvoeringskosten terwijl de toekenningzekerheid voor burgers wordt verhoogd.

Colofon

Titel	Uitgebreide Business Case Toezicht in de actualiteit Kinderopvangtoeslag
Organisatie	Belastingdienst Toeslagen
Projectnummer / Release / Programma	35 (IM-portfolio code)
Versienummer	1.1
Versiedatum	12-1-2012
Documentlocatie	Q:\[]\TSL IM\ToeslagenAlg\Business Consultants\Business Cases\TIA KOT ¹
Opdrachtgever	[] (M1 Toeslagen)
Opdrachtnemer	[] (M2 [] Toeslagen)
Auteur	[] [] IM/Toeslagen)
Inlichtingen	[] T < [] M < [] []@belastingdienst.nl Graadt van Roggenweg 500 3531 AH Utrecht

¹ In deze map staat een zipbestand (container van 10 bestanden) dat met wachtwoord is beveiligd.

Inhoudsopgave

1	Documenteigenschappen—4
1.1	Historie—4
1.2	Goedkeuring—4
1.3	Distributie—4
2	Inleiding—4
2.1	Aanleiding en achtergronden—5
2.2	Relatie met andere projecten/opdrachten—5
3	Doelstellingen en effecten—6
4	Maatregelen en scenario's—6
5	Analyse—7
6	Belangrijkste aannames en onzekerheden—8
7	Risico's—9
8	Migratie-activiteiten—10
9	Belangrijkste inzichten en aanbevelingen—10
	Bijlagen—12

1 Documenteigenschappen

1.1 Historie

Versie	Toelichting	Datum	Concept/definitief	Opdrachtgever	Auteur(s)
1.0	Initiële versie	13-5-2011	Definitief		
1.1	Actualisatie en nieuwe business owner	12-1-2012	Definitief		

1.2 Goedkeuring

Dit document heeft de volgende goedkeuringen nodig.

Naam	Rol	Akkoord J/N	Datum document	Versie
			12-1-2012	1.1
			12-1-2012	1.1
			12-1-2012	1.1
			12-1-2012	1.1
		J	12-1-2012	1.1
		J	12-1-2012	1.1

1.3 Distributie

De volgende personen hebben een exemplaar ontvangen.

Naam	Rol	Datum document	Versie
		12-1-2012	1.1
		12-1-2012	1.1
		12-1-2012	1.1
		12-1-2012	1.1
		12-1-2012	1.1
		12-1-2012	1.1
		12-1-2012	1.1
		12-1-2012	1.1
		12-1-2012	1.1
		12-1-2012	1.1

1.3 Review

De volgende personen hebben deze business case gerevied.

Naam	Rol	Reviewdatum	Versie
		5-1-2012	1.1
		5-1-2012	1.1
		10-1-2012	1.1
		11-1-2012	1.1
		11-1-2012	1.1

2 Aanleiding en achtergronden

Vanuit de wens te willen werken in de actualiteit en het toezicht te versterken is, in opdracht van het MT, de business case 'Toezicht in de actualiteit Kinderopvangtoeslag' (TIA KOT) ontwikkeld door het project Waardemanagement.

Voor het ontwikkelen van de business case zijn de volgende stappen doorlopen:

- Set-up: Vaststellen van de opdrachtvaarders met de opdrachtgever (zie bijlage 1).
- As-is: In beeld brengen huidige situatie en inventariseren knelpunten (bijlage 2).
- To-Be: Inventariseren van maatregelen en scenario's (hoofdstuk 4).
- Benefit Logic: Inzichtelijk maken of en op welke wijze maatregelen bijdragen aan de organisatiedoelstellingen. In hoofdstuk 3 zijn de hieruit gekomen batengebieden beschreven.
- Analyse: Evalueren van de maatregelen op baten, kosten, tijdspad en risico's (hoofdstuk 5, 6, 7 en 8).
- Finalization: Opstellen van de business case rapportage. De belangrijkste inzichten en aanbevelingen staan in hoofdstuk 9.

Het MT heeft de initiële business case behandeld op 5 juli 2011 en besloten tot het verder ontwikkelen van vijf maatregelen, te weten 'Controle gastouder', Kruisopvang, 'Uitwisseling met DUO', Doelgroepcontrole en 'Aanpassen uitworp hoge uren'. De maatregelen Randomizer, 'Controle huishoudsituatie' en 'Verbeteren contra informatie' zijn afgefallen².

Het initiatief bevindt zich nu in de project opstartfase. Het eigenaarschap is belegd bij [] en [] is de beoogd []. Ook is de business case geactualiseerd op de meest actuele inzichten, zodat deze als basis kan dienen voor besluitvorming en voor regievoering over het verdere verloop van het traject³. Daarbij is de scope beperkt tot de vijf eerder gekozen maatregelen. Om het project te initiëren worden de volgende besluiten gevraagd:

- Beslissen over scope (de maatregelen) en voorkeursscenario;
- go/no-go beslissing over het starten van de projectinitiatiefase.

2.1 Relatie met andere projecten/opdrachten

- 22-Fraudebrief Kamp⁴: Bij definitief toekennen 2012 (in 2013) moet de in de fraudebrief Kamp beschreven maatregel 'Werk naast gastouderschap'⁵ ingevoerd zijn. Deze maatregel zal qua risicopopulatie (deels) overlap kennen met de maatregel Kruisopvang en de maatregel Doelgroepcontrole uit deze business case. Een belangrijk verschil is echter de beoogde implementatiedatum en de frequentie waarmee de controle plaatsvindt. Kruisopvang beoogt in de actualiteit (maandelijks) te controleren vanaf 2012, terwijl de maatregel van Kamp niet eerder geïmplementeerd wordt dan 2013, waarbij controle achteraf plaatsvindt over 2012.
- 48-Invoeren wetwijziging WKO2013⁶: Dit betreft een soortgelijke maatregel als de maatregel Doelgroepcontrole die in deze business case is uitgewerkt. Er zijn echter een paar verschillen. De wetgeving zal niet eerder in werking treden dan toeslagjaar 2013 (pas effectief bij DT2013 in 2014) terwijl de maatregel uit deze business case beoogd per toeslagjaar 2012 operationeel te zijn, waarbij controle niet achteraf bij DT, maar in de voorschotfase plaatsvindt.
- 17-Project Waardemanagement: Het project TIA KOT zal als pilot dienen voor het inrichten van batenmanagement
- Handhavingsregie & Intelligence: De handhavingsrisico's waar de maatregelen Kruisopvang, 'Controle gastouder', 'Uitwisseling met DUO' en 'Doelgroepcontrole' op zien, worden ook onderzocht door Intelligence. Er zijn echter nog geen concrete maatregelen gepland.

3 Doelstellingen en effecten

² In bijlage 4 is de initiële business case rapportage opgenomen die op 13 mei 2011 aan het MT is gepresenteerd. In bijlage 5 staat de managementsamenvatting, in de vorm van een aanbiedingsmemo. Beide hebben als input gediend voor dit besluit.

³ Dit betreft de volledige levenscyclus van de investering waar deze business case op gebaseerd is. De levenscyclus betreft planvorming (business case en besluitvorming), realisatie (projectfase) en exploitatie (productiefase).

⁴ Het nummer 22 is de portfoliocode waaronder dit initiatief bekend is in de opdrachtenportfolio van IM-Toeslagen. Dit initiatief heeft daarin de titel 'Voorstel SZW m.b.t. aanpak fraude en oneigenlijk gebruik' gekregen.

⁵ Deze maatregel beoogt het afwijzen (geen recht) van aanvragen van gastouders die geen andere inkomsten hebben dan inkomsten uit gastouderopvang.

⁶ Dit wetsvoorstel regelt dat alle doelgroepsituaties vanaf toeslagjaar 2013 van de gemeenten worden ontvangen (de gemeenten gaan het aantal uren dat iemand doelgroep is doorgeven). Vooralsnog wordt voorzien in een variant dat dit jaarlijks achteraf gebeurt.

Er is een Benefit Logic⁷ ontwikkeld waarmee de belangrijkste batengebieden voor dit project zijn geïdentificeerd. Deze betreffen:

- Onrechtmatige beschikkingen: Verhogen rechtmatigheid en daarmee besparen van programmageld.
- Reduceren terugvorderingen: Reduceren van het aantal en de hoogte van terugvorderingen, waardoor uitvoeringskosten voor invorderen worden verlaagd. Dit wordt bereikt door eerder te controleren en onjuiste kinderopvangtoeslagen sneller te corrigeren.
- Verlagen van het aantal contactmomenten (telefoontjes, bezwaarschriften, klachten, schriftelijke reacties en baliebezoeken) en de gemiddelde tijd die aan klantcontacten wordt besteed.
- Verlagen van de behandelinspanning: Door het verhogen van de trefzekerheid van risicoselecties wordt het aantal handmatig te behandelen toezichtposten verlaagd en de gemiddelde behandel tijd gereduceerd.

Verder is imagoverbetering als een kwalitatieve en meer additionele baat aangemerkt door de opdrachtgever.

4 Maatregelen en scenario's

In bijlage 2 staan alle toezichtversterkende maatregelen die, met bij het toezicht op de KOT betrokken medewerkers, zijn geïnventariseerd. Daarvan zijn er acht geselecteerd en in de initiële business case geëvalueerd. Uiteindelijk zijn er vijf door het MT gekozen om verder te ontwikkelen. Deze staan hieronder beschreven en vormen de scope van dit business case document:

1. Controle gastouder. Dit betreft een controle op de situatie dat de aanvrager of diens partner ook de gastouder is uit de aanvraag of waarbij het woonadres van de gastouder gelijk is aan het woonadres van het kind dat wordt opgevangen.
2. Kruisopvang. Dit betreft een controle op de situatie dat gastouders elkaars kinderen opvangen en daarvoor toeslag ontvangen.
3. Uitwisseling met DUO. Dit betreft het controleren van het type opvang aan de hand van gegevens van de Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO). Dagopvang kan alleen wanneer het kind nog niet naar de basisschool gaat. Buitenschoolse opvang alleen wanneer het kind op de basisschool zit.
4. Doelgroepcontrole. Dit betreft een controle op de situatie dat de aanvrager en (eventuele) partner geen inkomen verdienen uit tegenwoordige arbeid en ook niet tot een bijzondere doelgroep behoren (ondernemer, meewerken in onderneming partner, scholier/student, deelnemer inburgeringscursus of re-integratietraject). Dit wordt gecontroleerd met gegevens van Blauw, DUO, UWV en (grote) gemeenten.
5. 'Aanpassen uitworps uren'. Deze maatregel betreft het verlagen van de uitworp grens voor het aantal buitenschoolse opvanguren per kind (van 150 uur per maand in RKT naar 100 uur per maand in het nieuwe toeslagensysteem TVS)⁸.

Voor de realisatie van deze maatregelen bestaan drie scenario's die verschillen qua moment waarop de maatregelen geïmplementeerd kunnen worden in TVS:

1. Helemaal nooit oftewel het handmatige scenario, wat betekent dat TVS niet aangepast zal worden, dat risicoselecties vanaf 2012 plaatsvinden m.b.v. query's op de BI-omgeving en dat risico's handmatig verwerkt zullen worden.
2. Operationeel in TVS per 1-1-2013, wat betekent dat voor 2012 de handmatige variant wordt uitgevoerd. In 2012 wordt TVS aangepast, zodat vanaf 2013 risico's automatisch binnen TVS signaleerd worden en tot uitworpbehandeling of geautomatiseerde verwerking leiden.

⁷ Een Benefit Logic kan beschouwd worden als een oorzaak-en-gevolg diagram, waarmee inzichtelijk wordt gemaakt op welke wijze initiatieven bijdragen aan organisatiedoelstellingen. De Benefit Logic voor TIA KOT is opgenomen in bijlage 6 en is tijdens twee sessies ontwikkeld door medewerkers van B/Toeslagen, B/CA, Team Invordering (Blauw) en Dienstverlening (BeITel).

⁸ In de initiële versie van de business case zoals behandeld in het MT op 5 juli 2011 bestond deze maatregel uit het aanpassen van twee uitworp grenzen. Het verlagen van de grens voor het totaal aantal opvanguren per kind (van 400 naar 230 uur per maand) en het verlagen van de uren grens voor buitenschoolse opvanguren. De eerste wordt in deze versie niet meer meegenomen, want dat is in wezen dezelfde maatregel als die minister Kamp heeft voorgesteld in diens fraudebrief en welke al geïmplementeerd is in TVS.

3. Operationeel in TVS per 1-1-2014, wat betekent dat de handmatige variant tot en met 2013 operationeel blijft en er in 2013 ruimte wordt gevonden om TVS aan te passen, zodat vanaf 2014 risicoselectie en toezichtbehandeling binnen TVS plaatsvindt.

5 Analyse

Uit verschillende bronnen zijn gegevens gebruikt die relevant zijn voor de benoemde batengebieden en de te verwachten ontwikkel- en exploitatiekosten. Deze gegevens zijn verwerkt in een rekenkundig model en in een overleg met [] gevalideerd. De uitkomsten⁹ van de verschillende calculaties die m.b.v. dit model zijn gemaakt, worden weergegeven in tabel 1 waarin per scenario en per maatregel de baten, de kosten en de netto contante waarde (NCW)¹⁰ zijn vermeld. De calculatieperiode betreft 4 jaar (2012-2015).

Scenario 1	Maatregelen:	Batengebied 1: Voorkomen onrechtmatige beschikkingen	Batengebied 2: Voorkomen en reduceren terugvorderingen	Batengebied 3: Verlagen contact- momenten	Batengebied 4: Verlagen behandel- inspanning	Σ(baten)	Ontwikkelkosten (eenmalig tijdens realisatiefase)	Exploitatiekosten (over periode 2012 t/m 2015)	Netto contante waarde (NCW)
	Controle gastouder	€ 18.023.400	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	€ 18.023.400	€ 25.600	€ 106.436	€ 16.830.605
	Kruisopvang	N.v.t.	€ 123.667	Ja	N.v.t.	€ 123.667	€ 25.600	€ 338.033	€ 228.279-
	Uitwisseling met DUO	N.v.t.	€ 380.505	Ja	€ 1.150.477	€ 1.530.982	€ 41.600	€ 25.600	€ 1.374.608
	Doelgroepcontrole	€ 171.752.400	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	€ 171.752.400	€ 51.200	€ 430.564	€ 161.129.410
	Aanpassen uitworp hoge uren	N.v.t.	€ 224.049	Ja	N.v.t.	€ 224.049	€ 11.920	€ 820.653	€ 575.641-
	Totalen	€ 189.775.800	€ 728.221		€ 1.150.477	€ 191.654.498	€ 155.920	€ 1.721.286	€ 178.530.704
Scenario 2	Maatregelen:	Batengebied 1: Voorkomen onrechtmatige beschikkingen	Batengebied 2: Voorkomen en reduceren terugvorderingen	Batengebied 3: Verlagen contact- momenten	Batengebied 4: Verlagen behandel- inspanning	Σ(baten)	Ontwikkelkosten (eenmalig tijdens realisatiefase)	Exploitatiekosten (over periode 2012 t/m 2015)	Netto contante waarde (NCW)
	Controle gastouder	€ 18.023.400	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	€ 18.023.400	€ 262.720	€ 26.609	€ 16.667.328
	Kruisopvang	N.v.t.	€ 143.194	N.v.t.	N.v.t.	€ 143.194	€ 265.920	€ 291.953	€ 407.911-
	Uitwisseling met DUO	N.v.t.	€ 1.331.768	Ja	€ 1.821.808	€ 3.153.576	€ 1.219.520	€ 6.400	€ 1.715.397
	Doelgroepcontrole	€ 171.752.400	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	€ 171.752.400	€ 323.520	€ 242.641	€ 161.030.925
	Aanpassen uitworp hoge uren	N.v.t.	€ 224.049	Ja	N.v.t.	€ 224.049	€ 11.920	€ 820.653	€ 575.641-
	Totalen	€ 189.775.800	€ 1.699.010		€ 1.821.808	€ 193.296.618	€ 2.083.600	€ 1.388.256	€ 178.430.097
Scenario 3	Maatregelen:	Batengebied 1: Voorkomen onrechtmatige beschikkingen	Batengebied 2: Voorkomen en reduceren terugvorderingen	Batengebied 3: Verlagen contact- momenten	Batengebied 4: Verlagen behandel- inspanning	Σ(baten)	Ontwikkelkosten (eenmalig tijdens realisatiefase)	Exploitatiekosten (over periode 2012 t/m 2015)	Netto contante waarde (NCW)
	Controle gastouder	€ 18.023.400	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	€ 18.023.400	€ 262.720	€ 53.218	€ 16.650.862
	Kruisopvang	N.v.t.	€ 136.685	N.v.t.	N.v.t.	€ 136.685	€ 265.920	€ 307.313	€ 419.696-
	Uitwisseling met DUO	N.v.t.	€ 1.014.680	Ja	€ 1.598.031	€ 2.612.711	€ 1.219.520	€ 12.800	€ 1.234.486
	Doelgroepcontrole	€ 171.752.400	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	€ 171.752.400	€ 323.520	€ 305.282	€ 160.981.167
	Aanpassen uitworp hoge uren	N.v.t.	€ 224.049	Ja	N.v.t.	€ 224.049	€ 11.920	€ 820.653	€ 575.641-
	Totalen	€ 189.775.800	€ 1.375.414		€ 1.598.031	€ 192.749.245	€ 2.083.600	€ 1.499.266	€ 177.871.178

Tabel 1: Financiële analyse

De belangrijkste baat die dit project drijft is het voorkomen van onrechtmatige betalingen. Maatregelen uit dit batengebied ('Controle gastouder' en Doelgroepcontrole) zorgen voor een flinke besparing op de programmagelden die dermate hoog is dat de investering in dit batengebied gerechtvaardigd is. Deze baat komt volledig ten goede van het Ministerie van Sociale zaken en Werkgelegenheid (SZW). Tussen de scenario's zitten niet veel verschillen, waarbij niet aanpassen van TVS (scenario 1) zelfs iets voordeliger is (NCW is hoger). Als daarentegen een wat langere horizon dan 2015 wordt gehanteerd dan zal het opnemen van de maatregelen in TVS (scenario's 2 en 3) voordeliger zijn, omdat de investering in TVS dan langer rendeert en de investeringskosten minder zwaar drukken op de NCW zoals nu het geval is. Jaarlijks worden dan ongeveer 100.000 Euro aan exploitatiekosten bespaard. Als dit wordt afgezet tegen het verschil in NCW tussen de scenario's, dan vindt het omslagpunt ongeveer plaats na 2017

⁹ In bijlage 8 is het complete rekenmodel opgenomen. Ook alle voor de berekening gehanteerde parameters en aannames kunnen daarin worden teruggevonden.

¹⁰ De NCW is het contant gemaakte verschil tussen de baten (inkomsten) en de kosten (uitgaven). Daarbij is rekening gehouden met een interne verdisconteringsvoet van 4% en een horizon van 4 jaar (2012-2015).

(scenario 2) en 2018 (scenario 3). Automatiseren heeft echter ook nog andere voordelen, zoals minder kans op selectie- en behandelfouten.

Een andere belangrijke baat is de verlaging van de behandelinspanning en daarmee de kosten voor kantoor Toeslagen a.g.v. de maatregel 'Uitwisseling met DUO'. Daarnaast worden nog additionele baten verwacht die niet zijn meegenomen in de financiële analyse, zoals het verlagen van het aantal contactmomenten en imagoverbetering a.g.v. eerder controleren en corrigeren. Deze baten komen terecht bij B/Toeslagen.

Onder alle scenario's wordt een behoorlijk hoge NCW verwacht, waarbij het aanpassen van TVS het meest rendabel is (scenario 2). Scenario 3 geniet de voorkeur boven scenario 1 als de horizon wordt verlegd naar 2016 en verder. Dit levert een verwachte besparing van ruim 200.000 Euro aan jaarlijkse exploitatiekosten.

Op puur financiële gronden zou de maatregel Kruisopvang en de maatregel 'Aanpassen uitworp hoge uren' niet verder ontwikkeld moeten worden. Er zijn echter belangrijke kwalitatieve baten die niet in de calculaties tot uitdrukking komen, maar waardoor beide maatregelen wel te overwegen zijn:

- Eerder controleren en corrigeren heeft naar verwachting een positief effect op het verlagen van klantcontacten of de daaraan bestede tijd¹¹, omdat het op meer begrip kan rekenen van burgers en het ook beter uitlegbaar is. Naast dat dit een efficiencyverbetering betekent, verhoogt het voor burgers ook de toekenningszekerheid en verlaagd het de administratieve lasten.
- Beide maatregelen zijn gericht op het bestrijden van excessen. Het aanpakken daarvan draagt bij aan het verbeteren van ons imago in de keten en bij SZW. Er bestaat mogelijk ook een gunstig effect op de compliance als burgers door deze maatregelen een verhoogde controlebeleving ervaren.
- Verbeteren van de rechtmatigheid in de voorschotfase, wat positief wordt gewaardeerd door de RAD en SZW. Het voorkomt voor een deel dat uitgaven voor programmagelden in latere jaren weer teruggevorderd worden, wat als een begrotingstechnisch knelpunt wordt ervaren.

Deze baten komen terecht bij kantoor Toeslagen.

6 Belangrijkste aannames en onzekerheden

Een business case betreft een voorspelling van de toekomst en is altijd op aannames en onzekerheden gebaseerd. Hieronder worden de belangrijkste vermeld die de uitkomsten relatief sterk beïnvloeden en voor besluitvorming bekend moeten zijn:

- De baten uit het batengebied 'Onrechtmatige beschikkingen' zijn erg afhankelijk van de geprognosticeerde aanvragen die onrechtmatig zijn (in totaal 10.000 aanvragen) en de aanname over het gemiddelde correctiebedrag dat met deze aanvragen gemoeid is (ruim 4.700 Euro per aanvraag per jaar). Deze schattingen kennen weliswaar een lage nauwkeurigheid, maar als ze tijdens de realisatiefase met 80% achterblijven dan zal dit batengebied nog steeds een positieve NCW zien onder scenario 3 (1,8 miljoen Euro)¹².
- De baten uit het batengebied 'Reduceren terugvorderingen' zijn sterk afhankelijk van de aanname dat gemiddeld 32 Euro invorderingskosten per aanvraag wordt bespaard door eerder te controleren en te corrigeren. Team Invordering Toeslagen geeft aan dat dit een conservatieve schatting is.
- De baten uit het batengebied 'Verlagen behandelinspanning' zijn sterk afhankelijk van de verwachte reductie in het volume te behandelen posten (15%) en de verlaging van de gemiddelde behandeltijd (50%). Er is gewerkt met de aanname dat DUO gegevens kan leveren die, met hoge zekerheid, aangeven of kinderen naar de basisschool of naar het voortgezet onderwijs gaan. Daardoor kan het recht op dagopvang of buitenschoolse opvang direct worden nagegaan i.t.t. de huidige werkwijze waarbij behandeling o.b.v. leeftijd plaatsvindt, wat een grovere benadering is en problemen geeft met b.v. zittenblijvers.

¹¹ Voor reacties die wel ontstaan is de verwachting dat de afhandeltijd korter zal zijn, omdat het onderwerp veelal over één specifieke (en nog actuele) situatie zal gaan. Dit in tegenstelling tot de huidige situatie waarbij er vaak sprake is van gecombineerde correcties in één DT-beslissing en de oorsprong van een correctie relatief ver in het verleden ligt.

¹² Dit is gebleken uit de gevoeligheidsanalyse die is uitgevoerd. Daarin zijn beide parameters met 80% zijn gereduceerd en is de NCW opnieuw berekend.

- De ontwikkelkosten zijn gebaseerd op de voor 2012 vastgestelde kosten voor BMO (640 Euro per dag) en BMI (840 Euro per dag)¹³. De inschatting van het aantal dagen dat daarvoor gereserveerd moet worden, is van een lage nauwkeurigheid. Dit heeft als oorzaak dat nog weinig ervaring is opgebouwd met het schatten van ontwikkelkosten voor TVS en kengetallen in de IV-keten vooralsnog ontbreken. Wel is het gevoel dat de totale omvang van bijna 2 miljoen Euro aan TVS gerelateerde uitgaven ruim is ingeschat.
- De exploitatiekosten zijn gebaseerd op de door PFC afgegeven gemiddelde bruto maandsalarissen voor productiemedewerkers van B en C niveau (respectievelijk 3.346 en 3.547 Euro). Daarnaast is de aanname gedaan dat 1 FTE ongeveer 90 directe productie-uren per maand levert (ongeveer 1100 per jaar).
- Bij de batencalculatie voor het eerste jaar is een zgn. batenrealisatiefactor gehanteerd. Slechts 80% van de verwachte baten voor 2012 worden meegerekend, omdat de maatregelen nog ontwikkeld moeten worden en daardoor niet over het hele jaar zullen renderen. Hoewel bij alle batengebieden met deze factor is gewerkt zou anders het batengebied 'Reduceren terugvorderingen' een te rooskleurig beeld geven.

7 Risico's

Door IV-Beleid is een methode ontwikkeld, het zgn. Projectprofiel, waarmee projecten beoordeeld kunnen worden op vijf verschillende risico-aspecten. Tijdens een door IV-Beleid gefaciliteerde sessie is dit profiel door drie business consultants van IM/Toeslagen opgesteld. De uitkomsten daarvan staan in tabel 2 vermeld¹⁴.

Risico-aspect	Toelichting	Score
Scope en requirements	Behandelt dat wat door het project wordt gerealiseerd (functioneel)	1,2 (max. 6)
Oplossing	Behandelt dat wat door het project wordt gerealiseerd (technisch)	1,8 / 6
Realisatie	Beschrijft hoe de projectresultaten worden gerealiseerd	2,4 / 6
Implementatie	Beschrijft hoe de projectresultaten worden geïmplementeerd	0,6 / 6
Resources	Beschrijft de investering (in brede zin) voor realisatie en implementatie van het projectresultaat	3,0 / 6
Totaal		9 / 30

Tabel 2: Risicoprofiel

De algemene indruk is dat dit project een laag tot gemiddeld risiconiveau kent. Als wordt ingezoomd op de verschillende risico-aspecten dan valt op dat vooral op het gebied van realisatie en resources extra aandacht voor risicobeheersing nodig is. Dit komt doordat het projectresultaat afhankelijk is van meerdere partijen en er relaties liggen met andere projecten (zie inleiding). Dit vraagt om goede afstemming en prioritering van resources. Daarnaast geldt voor de maatregelen 'Uitwisseling met DUO' en Doelgroepcontrole dat het succes erg afhankelijk zal zijn van het tijdig beschikbaar hebben van contra-informatie. Verder geldt voor de uitwisseling met DUO dat er nadrukkelijk gestuurd moet worden op gegevenskwaliteit. Uit een eerder door POK uitgevoerde pilot blijkt dat dit een zorgpunt is. Betrokkenheid van het MT, met name door het bewerken van de relatie met interne en externe gegevensleveranciers zal cruciaal kunnen zijn.

8 Migratie-activiteiten

¹³ BMO betreft de inzet van IM-onderdelen en POK t.b.v. ontwerpen, ontwikkelen, testen en projectcoördinatie. BMI betreft de inzet van B/CAO, B/CIE of een derde partij t.b.v. ontwikkelen van geautomatiseerde procesonderdelen.

¹⁴ In bijlage 9 is het volledige risicoprofiel (vragenlijst en antwoorden) opgenomen

Voor een meer uitgebreide beschrijving van de scope, de noodzakelijke migratie-activiteiten, op te leveren producten, benodigde resources en afhankelijkheden is een zgn. Projectchart ontwikkeld (zie bijlage 6). Deze kan als vertrekpunt dienen voor een meer gedetailleerd projectvoorstel, net als de hieronder opgenomen projectfasering, waarbij fase 2 en 3 alleen noodzakelijk zijn als voor scenario 2 of 3 wordt gekozen¹⁵.

Projectinitiatiefase

- Opstellen PID;
- Onderzoeken/vaststellen van de non-compliance door Intelligence.

Fase 1 (realiseren handmatige procesaanpassingen):

- afspraken maken met de verschillende leveranciers van contra-informatie;
- ontwikkelen van de benodigde toezichtquery's (risicoselectie);
- ontwerpen van de handmatige werkprocessen (procedures, werkinstructies, brieven, etc);
- implementeren van de nieuwe werkprocessen.

Fase 2 (ontwerpfase TVS-aanpassingen):

- Herzien van de afspraken met de verschillende leveranciers van contra-informatie;
- ontwerpen van de geautomatiseerde voorzieningen in TVS;
- ontwerpen/bijstellen van de overgebleven handmatige werkzaamheden (procedures, etc.).

Fase 3 (bouw en implementatiefase TVS-aanpassingen):

- Realiseren aanpassingen aan het handmatige proces;
- bouwen en testen van de geautomatiseerde voorzieningen in TVS;
- integreren en implementeren van de handmatige en geautomatiseerde werkprocessen.

9 Belangrijkste inzichten en aanbevelingen

9.1 Scenario- en maatregelkeuze

Geadviseerd wordt om alle vijf maatregelen te realiseren, waarbij scenario 3 de voorkeur geniet. Scenario 3 beoogt het handmatig uitvoeren van toezicht in de periode 2012 en 2013 en het grotendeels geautomatiseerd uitvoeren daarvan in TVS per toeslagjaar 2014 en verder. Het opnemen van de maatregelen in TVS is vooral rendabel op de langere termijn. Daarnaast sluit het aan bij de handhavingsambitie voor 2014 om het toezicht meer digitaal/geautomatiseerd uit te voeren. Scenario 2 beoogt al in 2013 gebruik te maken van geautomatiseerde voorzieningen in TVS, maar dat lijkt gezien de volle releaseplanning van 2012 niet realistisch. Daarnaast valt niet te verwachten dat gegevensleveranciers als DUO en gemeenten per 2013 al de benodigde gegevens in de actualiteit kunnen leveren.

9.2 Projectaanbevelingen

Gezien de substantiële investering in TVS en onzekerheden omtrent de hoogte van de daarmee samenhangende implementatiekosten, wordt voorgesteld het project te knippen in minimaal drie managementfasen (zie vorige hoofdstuk). Hierdoor kan na elke fase een geactualiseerde business case ter besluitvorming worden voorgelegd, zodat een onderbouwde keuze gemaakt kan worden voor het wel of niet starten van de volgende fase en het beschikbaar stellen van middelen daarvoor. Dit betekent dat als er wordt besloten tot het initiëren van het project er nog geen verplichting wordt aangegaan tot het doen van investeringen in TVS. Dat wordt na afronding van fase 1 en 2 pas besloten als de business case dat (op dat moment) rechtvaardigt.

¹⁵ Bij het opstellen van de Projectchart is aangenomen dat scenario 3 het voorkeursscenario zal zijn en dat alle vijf de maatregelen worden ontwikkeld binnen één project.

Qua besturing wordt aandacht gevraagd voor relaties die er liggen tussen dit project en andere initiatieven:

- Afstemming met Handhavingsregie en Intelligence over het vervolg. Het ligt voor de hand om gebruik te maken van de expertise van Intelligence voor het vaststellen/onderzoeken van de non-compliance en het concreet uitwerken van de maatregelen uit deze business case. Een en ander in samenhang met de inzichten uit lopende onderzoeken, die gericht zijn op dezelfde handhavingsrisico's.
- In release 2012.3 en 2013.3 staan enkele maatregelen uit de fraudebrief Kamp en de invoering van de wetswijziging rond de doelgroepen (WKO2013) gepland. De aanbeveling is om vroegtijdig na te gaan in hoeverre producten hergebruikt of op elkaar aangesloten moeten worden. Daardoor worden resources efficiënt besteed en wordt geborgd dat ontwikkelingen in lijn liggen met elkaar. Een voorbeeld is het inrichten van de gegevensuitwisseling met gemeenten. Dit zal nodig zijn voor de Doelgroepcontrole en voor de invoering van WKO2013, die de Doelgroepcontrole op termijn zal vervangen
- Gezien de afhankelijkheid van interne en externe gegevensleveranciers wordt aanbevolen de afstemming met DUO en gemeenten ook op MT-niveau te beleggen en de gegevenskwaliteit strak te monitoren.

Bijlagen

Bij deze business case horen een aantal bijlagen (zie tabel 3). Deze zijn vanwege hun omvang niet bijgevoegd, maar zijn benaderbaar via de volgende link:

Q:\[]\TSL IM\ToeslagenAlg\Business Consultants\Business Cases\TIA KOT¹⁶

Nr.	Titel	Bestandsnaam	Bestandstype	#pagina's
1	Setup	Bijlage1_Setup 31-01-2011	Word 1997-2003	2
2	As-is beschrijving	Bijlage2_As Is beschrijving 31-01-2011	Word 1997-2003	4
3	To-be oplossingen	Bijlage3_To Be Oplossingen 03-02-2011	Word 1997-2003	8
4	BC KOT rapportage	Bijlage4_BC KOT Rapportage 13-05-2011 v1.0	PowerPoint 1997-2003	54
5	Aanbiedingsmemo BC TIA KOT	Bijlage5_Aanbiedingsmemo BC Toezicht KOT 30-06-2011 v1.0	Word 1997-2003	3
6	Benefit Logic	Bijlage6_BenefitLogic 21-03-2011 v0.7	Word 1997-2003	1
7	Project Chart	Bijlage7_Project Chart 27-12-2011 v2.0	PowerPoint 1997-2003	5
8	Rekenmodel	Bijlage8_Rekenmodel 27-12-2011 v1.3	Excel 1997-2003	18
9	Risicoprofiel	Bijlage9_Risicoprofiel 22-12-2011 v1.0	Excel 1997-2003	1

Tabel 3: Overzicht met bijlagen

¹⁶ In deze map staat een zipbestand (container van 10 bestanden) dat met wachtwoord is beveiligd.