Belastingdienst

Jaarcontract 2018 Directie Toeslagen

1. A3-overzicht met 9 kerngebieden en doelstellingen

A3 Jaarplan Directie Toeslagen 2018

Missie
Toeslagen juist, tijdig en rechtmatig toekennen en uitbetalen op een efficiënte manier met minimale inspanning voor de burger'.

Visie
Van de missie zijn drie strategische intenties afgeleid:
- Klantgerichte dienstverlening aan burgers.
- Rechtmatige toekenning van toeslagen.
- Efficiënte uitvoering van processen.

Hieraan is de intentie toegevoegd om te komen tot wendbare processen.

Succesbepalende factoren
1. Vakbekwame en tevreden medewerkers
2. Resources passen bij het verwachte werkaanbod
3. Vermogen om wendbaar in te spelen op ontwikkelingen
4. Ketens realiseren de doelstellingen van Toeslagen
5. Optimale samenwerking in de IV-keten
6. Burger staat centraal in onze aanpak
7. Inzicht in effectiviteit en efficiëntie van de toezichtinstrumenten
8. Robuust datafundament voor o.a. dynamisch toezicht en interactie

1. Leiderschap
- Medewerkers sturen, begeleiden, coachen en faciliteren, gericht op de afgesproken bijdrage en te behalen resultaten
- Medewerkers en leidinggevende zijn met elkaar in verbinding
- Leidinggevenden geven vorm aan de uitwerking van de topstructuur
- Leidinggevenden houden in hun handelen rekening met het ketenperspectief
- Leidinggevenden geven vorm aan de handhavingsstrategie Belastingdienst
- Acties formuleren op basis van medewerkerstevredenheidsonderzoek
- Ontwikkelen aanpak ziekteverzuim met intensieve sturing
- Invoeren gesprekkencyclus rijk met specifieke aandacht voor ontwikkeling van medewerkers

3. Managen van medewerkers
- Sturen op uitkomsten medewerkerstevredenheidsonderzoek
- Verbreden van kennis en inzetbaarheid
- Kwalitatieve informatievoorziening over formatie en bezetting verbeteren
- Medewerkers weten welke bijdrage zij moeten leveren en welke resultaten zij moeten behalen

2. Strategie en beleid
- Huidige besturingsmodel van toeslagen waar nodig in lijn brengen met topstructuur en ketensturing
- Handhavingsstrategie belastingdienst en handhavingsvisie van Toeslagen verder implementeren in keten, organisatie en IV-voorzieningen.
- Focus op realisatie van een robuust datafundament

4. Managen van middelen
- Realiseren financiële taakstelling met minimaal effect op het primaire proces
- Het instrument van de flexibele schil inzetten op basis van het werkaanbod
- Doorontwikkelen naar *no touch* om de burger optimaal te bedienen
- Optimaliseren geautomatiseerd toezicht
- Uitvoeren van resultaat- en effectmetingen bij pilots vernieuwing
- Het gegevensfundament is beschikbaar en kan indien nodig worden uitgebreid

5. Managen van processen
- Het werk efficiënt toedelen (analyse, werkstroombesturing en monitoring)
- Processen (workarounds) inrichten waar IV-voorziening (nog) niet mogelijk is
- Procesverbeteringen (IV en NGIV) beheerst implementeren
- Implementeren visie op vaktechniek
- Implementeren nieuwe ketenstructuur
- De QA-resultaten geven een betrouwbaar en volledig beeld van de behandelkwaliteit
- Kiezen voor een passende behandeling voor (groepen) burgers (analyse, pilots, resultaat- en effectmeting)
- Toepassen van pro actieve interactie voorafgaand aan besluitvorming

7. Medewerkers
- Jaarlijks P-gesprek
- Verzuim vanwege ziekte vermindert met 0,5% t.o.v. 2017
- Kwartaalplanning voor afstemming werkaanbod en capaciteit
- Plan voor verbreden van inzetbaarheid medewerker
- Acties n.a.v. medewerkers-tevredenheidsonderzoek 2017 zijn uitgevoerd

6 Klanten en partners
- Afspraken over samenwerking en ketendoelstellingen met BD-keten
- Politieke en ambtelijke stakeholders (Fin, SZW, VWS, BZK) worden correct geïnformeerd
- Controle op gegevenskwaliteit van derden
- Toenemende tevredenheid van burger en intermediairs blijkt uit Fiscale monitor
- Terugdringen telefonie door optimaliseren van brievenverkeer

8. Maatschappij
- Gegevens van burgers en bedrijven zijn toereikend beschermd, o.a. door invoering van AVG
- Bijdragen aan de visie op het voorkomen en bestrijden van schuldenproblematiek
- Strafrechtelijk aanpakken van georganiseerde fraude obv valse bewijsstukken

9. Kernresultaten

KPI 1	Rechtmatigheid: Score van fouten en onzekerheden ligt onder rapporteringsgrens op artikelniveau.
KPI 2	Het aantal kleinere terugbetalingen is minimaal 91% van totaal definitief toekennen
KPI 3	Ultimo 2018 is resp. 99%, 98% en 85% van populatie DT 2015, 2016, 2017 toegekend.
KPI 4	Burgergeïnitieerd werk is voor 83% behandeld binnen termijn die burger verwacht. (Q1 89%, Q2 86%, Q3 82%, Q4 75%) Hierbinnen behandelen we zowel bezwaren als klachten 86% tijdig.
KPI 5	Plan inzetbaarheid realiseren: vast: 1.265 uur direct productief, wv. 1.070 uur aan producten te koppelen flex: 1.785 uur direct productief, waarvan 1.550 uur aan producten te koppelen
KPI 6	Het ziekteverzuim bedraagt 7,6%
KPI 7	We realiseren de begrote productiviteit.
KPI 8	De hitrate bij intensief toezicht bedraagt 70%
KPI 9	Datagedreven vernieuwing in handhaving en productie: - uitvoeren 5 pilots - uitvoeren 3 implementaties
KPI 10	Het plan voor instroom vaste krachten en afbouw flexkrachten vanuit 'vast vervangt flex' wordt uitgevoerd

Organisatie (wat gaan we *doen* om onze doelen te bereiken?)

Resultaat (Wat willen we *bereiken* en voor wie?)

7-12-2017

2. Missie

Onze missie is toeslagen juist, tijdig en rechtmatig toekennen en uitbetalen op een efficiënte manier met minimale inspanning voor de burger'.

Van de missie zijn drie strategische intenties afgeleid:
- Klantgerichte dienstverlening aan burgers.
- Rechtmatige toekenning van toeslagen.
- Efficiënte uitvoering van processen.

Hieraan is de intentie toegevoegd om te komen tot wendbare processen.

3. Handhaving

Onze handhaving is erop gericht burgers op een eenvoudige, toegankelijke wijze vroeg in het proces een zo groot mogelijke toekenningszekerheid te geven. Dit doen we door:

- het voor de burger makkelijk te maken het in één keer goed te doen
- op een zo vroeg mogelijk moment op een moderne en passende wijze toezicht en interactie te laten plaatsvinden

We beogen burgers te ontlasten door het, met toestemming van de burger, toepassen van alle relevante en beschikbare gegevens.

<u>Makkelijker maken het goed te doen</u>
Versneld vernieuwen
In 2018 brengen we een versnelling aan in een aantal ontwikkelingen die het voor burgers makkelijk(er) maken het in één keer goed te doen. Door deze versnelling kunnen ook we de taakstelling voor 2018 realiseren. Zowel met het uitbreiden van "no touch" als met het optimaliseren van geautomatiseerd toezicht beogen we het voor burgers makkelijker te maken het goed te doen, hoge terugvorderingen te voorkomen en de toekenningszekerheid te vergroten.

No touch
We streven naar contactloos en in één keer goed: 'no touch'. In 2018 breiden we de werkwijze uit, om voor de burger grondslagen voor de aanspraak op een toeslag te wijzigen. Dit doen we op grond van betrouwbare derdengegevens of op basis van voorspellende modellen.

Interactie
Wanneer dat niet mogelijk is, vindt interactie plaats op een manier die past bij de burger, duidelijk is, op het juiste moment komt en met gebruikmaking van het voorkeurskanaal van de burger. Waar mogelijk vindt de interactie voorafgaand aan de transactie plaats. Met het verder ontwikkelen van proactieve interactie willen we voorkomen dat de burger zelf contact moet opnemen met ons.

Gebleken is dat een aanzienlijk deel van de burgers het moeilijk vindt om (inkomens)wijzigingen tijdig door te geven en niet volledig of te laat reageert op informatieverzoeken.

We gaan burgers attenderen op een (aanstaande) noodzakelijke mutatie zodat een terugvordering voorkomen wordt. Daarnaast passen we waar mogelijk zelf de meest actuele inkomensgegevens toe.

Om zowel het aantal als de hoogte van de terugvorderingen verder terug te dringen gaan we onderzoeken waarom burgers niet reageren op verzoeken om informatie zodat op basis van dit inzicht vastgesteld kan worden welke verbeteringen nodig zijn.

Op basis van analyses en pilots in het eerste en tweede kwartaal van 2018 wordt vastgesteld welke mogelijkheden er zijn om namens de burger te handelen, gegevens vooraf in te vullen of moderne interactie in te zetten. Naar verwachting kunnen deze processen in het derde kwartaal van 2018 worden geïmplementeerd. Bij iedere pilot wordt een resultaat- en/of effectmeting uitgevoerd.

Optimaliseren geautomatiseerd toezicht
We bezien welk handmatig toezicht kan worden geautomatiseerd. Om dit vast te stellen worden in het eerste kwartaal analyses uitgevoerd, waarna we in het tweede kwartaal geselecteerde processen volledig automatiseren.

We werken aan de hand van een gedetailleerd plan om het voor de burger makkelijker te maken om het goed te doen. Periodiek wordt vastgesteld of de beoogde doelen zijn gehaald.

Toezicht in alle fasen van het proces
De genoemde versnelde doorontwikkeling van het toezicht loopt parallel aan het reguliere toezicht. Toezicht vindt plaats in alle fasen van het proces: voor de eerste uitbetaling (aanvraagfase) , tijdens het lopende toeslagjaar (VT fase) en na afloop van het toeslagjaar (DT fase).

Het toezicht is erop gericht de nalevingsbereidheid van de burgers te vergroten en te onderhouden. Met het uitvoeren van toezicht willen we bewerkstelligen dat er zo min mogelijk verschillen zijn tussen de voorlopige toekenningen en de definitieve toekenningen.

Het gebruik van data analyse en het risicoclassificatiemodel geven inzicht in nalevingsrisico's, gedragingen van burgers en het resultaat en effect van het toezicht op burgers. Hierdoor zijn we in staat om goed onderbouwde keuzes te maken voor interventies.

Aanpak fraude
De fraudebestrijding is primair gericht op preventie. Om fraude effectief te voorkomen en te bestrijden is het nodig om fraudefenomenen in een zo vroeg mogelijk stadium te ontdekken en op een gestructureerde manier te bestrijden. In 2018 wordt daarom nog meer de nadruk gelegd op analyse van fraudepatronen en -fenomenen, de contra-informatie en de samenwerking met data analytics. Het bestaande proces wordt zodanig aangepast dat het nieuwe fraudefenomeen wordt teruggedrongen.

In 2018 zal het strafrecht met name worden ingezet in gevallen van georganiseerde fraude, waarbij het toezicht wordt ondermijnd door het gebruik van valse stukken.

4. Prestaties

De Directie Toeslagen beschikt in 2018 over een formatief kader dat ruim 100 fte lager is dan in 2017. Het is daarom nodig het handmatig te behandelen deel van de werkzaamheden te bezien. Dit gebeurt door de datagedreven vernieuwing in toezichts- en behandelprocessen versneld te bewerkstelligen. Beschikbaarheid van voldoende capaciteit en resources om dit vorm te geven is een randvoorwaarde voor het welslagen.

Het verzuim bij Toeslagen ligt op een ongewenst hoog niveau. Daarom moet gericht worden bezien wat vanuit de werkgever beïnvloedbare oorzaken zijn. Onder meer vanuit bevindingen vanuit het medewerkerstevredenheidsonderzoek worden acties ingezet.

Om de geformuleerde prestaties te kunnen waarmaken is een grote inzet nodig van onze behandelmedewerkers. Om hiertoe te komen wordt planmatig gewerkt aan wendbaarheid en vakbekwaamheid van medewerkers.

De Directie Toeslagen zet in op het meer wendbaar maken van de organisatie door verbreding van de inzetbaarheid van medewerkers. Teams en medewerkers krijgen een primaire en een secundaire taak, waarbij de secundaire taak in het verlengde van de primaire taak ligt. Periodiek wordt de prioriteit van het werk bepaald en op welke manier medewerkers hierop worden ingezet.

In 2018 wordt de instroom vanuit *vast vervangt flex* verder uitgebreid. De instroom van 200 nieuwe medewerkers (20% van het medewerkersbestand) vraagt een grote flexibiliteit van de organisatie. Dit betreft tevens de capaciteit die aan het primaire proces wordt onttrokken vanwege opleiding en begeleiding.

Medewerkers in de behandelteams worden op inhoud breed ondersteund met behandelkaders en –voorschriften. Deze kaders en voorschriften komen tot stand langs de lijn van vaktechniek en kwaliteitsregie. Door het instrument van kwaliteitscontroles en feedback naar de medewerker is een stelsel aanwezig om de inhoudelijke bekwaamheid te bevorderen.

Door de inspanningen vanwege wendbaarheid werken we tevens aan de breedte-ontwikkeling van medewerkers.

<u>Strategisch</u>

KPI 1 Rechtmatigheid – De score van fouten en onzekerheden ligt onder de rapporteringsgrens op artikelniveau (5% voor begrotingsartikelen en voor de afgerekende voorschotten waarbij fouten en onzekerheden worden opgeteld).

KPI 2 Het aantal terug te betalen toeslagen onder € 500, bij KOT € 1.000, als percentage van de totale hoeveelheid definitief toekennen is minimaal 91% (een nabetaling van toeslagen telt mee als terug te betalen bedragen).

KPI 3 Ultimo 2018 is respectievelijk 99%, 98% en 85% van de populatie DT 2015, 2016 en 2017 toegekend.

<u>Going concern</u>

KPI 4 Werk dat binnenkomt op initiatief van de burger is voor 83%[1] behandeld binnen de termijn die de burger verwacht. Hierbinnen wordt een tijdigheid van 86 bij DT-bezwaar en klacht gerealiseerd.

KPI 5 De volgende inzetbaarheid wordt gerealiseerd:
vast: 1.302 uur per fte direct productief (waarvan 1.070 uur aan producten te koppelen)
flex: 1.792 uur per fte direct productief (waarvan 1.550 uur aan producten te koppelen)

Bovenstaande normen zijn tevens van toepassing op instromende medewerkers uit de besparingsmaatregel 'vast vervangt flex' na afronding van de praktische opleiding.

KPI 6 Het ziekteverzuim bedraagt 7,6%

KPI 7 De begrote productiviteit wordt gerealiseerd.

De normen zijn tevens van toepassing op instromende medewerkers uit de

[1] Betreft een gewogen gemiddelde van de prestatie bij Awb-termijnen bezwaar (40%) en klacht (20%), tweewekentermijn ingebrekestelling (10%), termijn vijf werkdagen voor telefonische uitzoekopdrachten (15%) en achtwekentermijn bij schriftelijke uitzoekopdrachten (10%) en bijzondere berekeningen (5%).

besparingsmaatregel 'vast vervangt flex' na afronding van de praktische opleiding.

KPI 8 Het percentage op basis van risicoscore terecht voor intensief toezicht geselecteerde aanvragen, mutaties en lopende toekenningen voor de huurtoeslag en kinderopvangtoeslag bedraagt 70%.

KPI 9 Datagedreven vernieuwing in handhaving en productie (no touch/pro-actieve interactie/optimalisatie productie):
- Er worden minimaal 5 pilots uitgevoerd
- Welke leiden tot minimaal 3 uitgevoerde implementaties

KPI 10 Eigen personeel dat bij andere dienstonderdelen beschikbaar komt zal maximaal worden ingezet op werkzaamheden die voorheen door flexkrachten werden uitgevoerd. Hiervoor wordt een afbouwschema van uitzendkrachten gevolgd gecombineerd met een opbouwschema voor instroom vaste krachten.

Hiernaast geldt de volgende ketendoelstelling:
- Het percentage toeslagen dat tijdig wordt betaald is minimaal 99,9%

5. Ketens en processen

Toeslagenketen
De keten Toeslagen is de middelketen die het mogelijk maakt:
- dat burgers toeslagen aan kunnen vragen,
- toeslagen toe te kennen, te betalen en terug te vorderen en
- burgers hierover te informeren.

In het belang van kwalitatieve en doelmatige dienstverlening voor de keten als geheel is de doelstelling:
- *Beter*
  Burgers die een toeslag aanvragen of een wijziging doorgeven weten direct ('in één keer goed') waar ze aan toe zijn. Communicatie en interactie zijn toegesneden op de behoefte van de burger. De voorschotverlening wordt nog meer exact zodat terugvorderingen en nabetalingen verder afnemen. De rechtmatigheid van de toekenning neemt verder toe.
- *Goedkoper*
  Door mogelijke efficiëntieverbeteringen in de keten te benutten, dalen waar mogelijk de kosten op ketenniveau.
- *Meer in control*
  Verbeterde bestuurlijke informatie over de keten heen leidt tot meer inzicht en een verbetering van de bestuurbaarheid.

Om deze doelstelling te realiseren is het van belang dat gezamenlijke richting en focus op procesoptimalisatie in de keten stevig op MT-niveau wordt verankerd. Hiertoe wordt een ketenbestuur en een ketentafel ingericht. Eén en ander is nader uitgewerkt in het Startdocument voor de keten Toeslagen. Dit startdocument is reeds besproken in het ketenbestuur en heeft geleid tot verduidelijking van de gezamenlijke richting:
- het ketenbestuur en –tafel nemen niet de verantwoordelijkheid van de lijn over;
- terugdringen van telefonie;
- voorkomen en bestrijding van schuldenproblematiek;
- ontwikkelen van dienstverlening in het licht van het WRR-rapport over de zelfredzaamheid van burgers;
- oppakken van opmerkingen van ADR en AR over het totale ketenproces toeslagen;
- voldoen aan verplichtingen die voortvloeien uit de AVG;
- ontwikkelen van het eigenaarschap van gegevens en het inzichtelijk maken van de gegevenspositie van burgers.

Toeslagen continueert de intensieve samenwerking met partners binnen en buiten de Belastingdienst. De gremia en werkverbanden die deze samenwerking mogelijk maken (w.o. exploitatietafel, controlroom, damagetafels en virtueel MT) blijven in stand en behouden hun opdracht.

Er wordt gewerkt aan een ketenjaarplan in A3-formaat.

Betrokkenheid Toeslagen bij andere ketens
Toeslagen is betrokken (soms agendalid, soms participerend) bij de volgende procesketens.

- Inning- en betalingsverkeer
- Bezwaar, beroep en klachten
- Inwinnen en verstrekken van gegevens
- Regiekanalen en kanaalsturing (interactie)

6. Middelen (financieel en personeel)

6a. Budgettaire kaders

Bij de gedefinieerde KPI's en normen is uitgegaan van de budgettoekenning zoals opgenomen in de 1e toets vanuit DG-control op het jaarcontract toeslagen en de formatie zoals opgenomen in de 4e budgetbrief 2017.

In de volgende tabellen is het vergelijk tussen kader en begroting eerst op hoofdlijnen en vervolgens in detail opgenomen.

Bij vervulling van bestaande vacatures is de opstelling gebaseerd op de verwachte instroom vast vervangt flex (VVF) per begin november 2017. Aanvullende instroom vanuit het nadere verzoek in andere functies dan groepsfunctie C is niet begroot. In de begroting zijn wel opgenomen de verwachte uitgaven van medewerkers die in het kader van VVF zijn ingestroomd vanuit Switch. Eind 2017 is de werving gestart van bedrijfskritische vacatures en teamleiders (16 fte). In de opstelling is ervan uitgegaan dat de werving met succes wordt afgerond. Voor uitstroom is gerekend met bekende uitstroom en een forfaitair percentage voor nog onbekende uitstroom.

Op hoofdlijnen

Bedragen x € 1.000

	budget	begroting	restant budget
Vast personeel (loonsom)	€ 49.555	€ 49.555	€ 0
Uitzendkrachten	€ 9.248	€ 9.248	€ -0
Inhuur	€ 1.590	€ 1.590	€ -0
Overig personeel	€ 1.087	€ 1.087	€ -0
Materieel	€ 478	€ 478	€ 0
Totaal	***€ 61.958***	***€ 61.958***	***€ -0***

Cluster	formatie	bezetting ultimo 2018	onderbezetting uit 2018
Management	43	41	2
Regie	153	137	17
Productie:			
- Reguliere bezetting	700	522	
- VVF		139	39
Open te stellen vacatures *)		58	-58
Totaal	896	896	-0

* de daadwerkelijke invulling zal een mix zijn van de 3 clusters. Invulling is mede afhankelijk van de invulling van de nog te selecteren medewerkers vvf

In detail

Bedragen x € 1.000

	Kader		Begroting		
	Fte	Bedrag	Verwachte bezetting ultimo jaar (FTE)	Gemiddelde bezetting Fte	Bedrag
EIGEN PERSONEEL	**896**	**€ 49.555**	**896**	**867**	**€ 49.555**
- management	*43*		*41*	*37*	*€ 3.241*
-regie	*153*		*137*	*134*	*€ 9.660*
- productie	*700*	*€ 49.281*	*661*	*661*	*€ 32.005*
* B/T	700		522	530	€ 25.438
* VVF			139	132	€ 6.567
* VVF (medewerkers Switch)		€ -726			
- Harmonisatie kinderopvang en peuterspeelzaal		€ 1.000			
open te stellen vacatures			*58*	*35*	€ 4.649
UITZENDKRACHTEN	**185**	**€ 9.248**		**185**	**€ 9.248**
-regie				20	€ 1.000
- productie		€ 9.248		156	€ 7.813
- VVF (begeleiding tijdens opl.)				9	€ 436
INHUUR		**€ 1.590**		**6**	**€ 1.590**
- teamleiding				1	€ 196
- regie		€ 1.590		4	€ 1.087
-organisatieontwikkeling				1	€ 307
OVERIGE P-UITGAVEN		**€ 1.087**			**€ 1.087**
Toelagen en vergoedingen		€ 108			€ 108
Ambtsjubilea		€ 105			€ 105
Bijzonder belonen		€ 134			€ 134
FTE-gebonden (rugzak)		€ 560			€ 560
Reis- en verblijf		€ 179			€ 179
* VVF (opleiding en begeleiding)					€ 0
TOTAAL PERSONEEL	***1.081***	***€ 61.480***		***1.058***	***€ 61.480***
MATERIEEL		**€ 478**			**€ 478**
FTE-gebonden (rugzak)		€ 278			€ 278
Specials		200			€ 200
TOTAAL MATERIEEL		***€ 478***			***€ 478***
TOTAAL P EN M	***1.081***	***€ 61.958***		***1.058***	***€ 61.958***

6b. IV-ondersteuning vanuit het IV-portfolio

Voor 2018 is voor de volgende thema's budget gealloceerd/aangevraagd met daarbij het geschatte aantal dagen werk:

NB1: *de tabel wordt periodiek geactualiseerd en blijft aan verandering onderhevig.*
NB2: *van het eindtotaal moet de eerste regel (5030 – 2630 dagen) worden afgetrokken. Dit is vernieuwing, daarvoor is geen ruimte.*

Categorie	BMI-2018	BMO-2018
4	**5.030**	**2.630**
4a IA gefinancierde opdrachten	**1.413**	**427**
2143: Datafundament Toeslagen	100	50
4259: Toedeling van kantoorwerk (GSV)	292	50
4260: Uitvoering van kantoorwerk (WSB)	1.021	311
4261: Rationalisatie Werkstroombesturing	0	16
2c Overige (doorlopende) wet- en regelgeving	**2.300**	**1.155**
3999: Reservering 2018 wetgeving onvoorzien	300	150
612: Digitalisering beroepen: Gevolgen digitalisering rechtspraak (KEI) voor de Belastingdienst"	0	50
Program Increment kosten (PI event, Inspect en Adept); Voorbereidingskosten OBT ready maken features	100	25
Raakvlakken	600	300
4126: I control - Beleids ondersteunende processen (BOP)	200	100
4184: ALO kop	400	175
4189: Generieke Digitale Infrastructuur (GDI)	50	25
4127: Migratie DAS naar TAV bij O&M en BT	200	50
601: Archivering bedrijfsobjecten primaire proces	150	130
652: Aansluiten Toeslagen op Archief	100	50
3975: Arch. runway Archiveren	100	50
2089: Burger machtigt dienstverlener	100	50
2a Jaarovergangsmaatregelen	**1.050**	**415**
1142: Onderhouden mededelingen	300	150
1155: Bijhouden Zorg App	300	150
Program Increment kosten (PI event, Inspect en Adept); Voorbereidingskosten OBT ready maken features	50	15
Raakvlakken	200	100
TVS gebruiksbeheer B/CA - B/CAO	200	0
1b LCM	**3.425**	**620**
1133: Uitbouwen overbodige functionaliteit in TVS	500	250
599: Toeslagen.Ne(X)t (van 630: HPT next naar Toeslagen Next)	1.000	0
630: HPT next	100	0
TVS Architectuur B/CAO	1.075	0
3990: Schoning TVS landschap en services	500	180
4128: Rationalisatie TMO	50	40
4279: Rationalisatie DAS voor Toeslagen	200	150
1c Procescontinuiteit	**10.930**	**4.490**
2178: Reductie work arounds productie beheer	200	100
3976: Ontsplitsing BAG	1.000	500
Program Increment kosten (PI event, Inspect en Adept); Voorbereidingskosten OBT ready maken features	900	185
Raakvlakken	1.100	600
2090: Beoordeling opzet/grove schuld t.b.v. deelname Persoonlijke Betalingsregeling Toeslagen	100	75
999: LOA onderhoud, jaaraanpassingen, small changes	80	400
633: Kwaliteitsverbetering productiebesturing	750	350
1126: Gegevensuitwisseling SVB	1.000	500
Functionele ketentesten (regressietest, deployment)	2.000	0
4165: Performancemeting en borging in TVS landschap	500	250
4271: Beheerportaal UPG vervolg	1.000	400
4336: Verhuurdersgegevens in objectenadministratie zetten	500	250
999: Reservering portaal aanpassingen	200	100
4391: Inrichten ketenmonitoring	1.000	500
4389: Correcte Huishoudsamenstelling (CHS) 2018	500	250
4390: IVG reguliere leveringpostcodetabel	100	30
2b UTNS wet- en regelgeving	**600**	**500**
641: Directe financiering kinderopvang	400	400
4397: Regeerakkoord 2017/B2019 voorziene parameter aanpassingen tbv toeslagjaar 2019	200	100
1d Impactanalyses en voorwerk	**0**	**650**
999: IV voorwerk funnel	0	650
1a Beheer en onderhoud	**7.000**	**0**
Onderhoudscontract	1.750	0
Onderhoudsplan	5.250	0
Eindtotaal	**31.748**	**10.887**

In onderstaande tabel wordt aangegeven in hoeverre de (sub)portfoliocompartimenten binnen het beschikbare kader zijn geprioriteerd.

Budgetcompartimenten met IV-component[2]	Opgenomen binnen kaders portfolio? (J/N)	Zijn er nog andere IV-componenten die rand voorwaardelijk zijn die niet zijn opgenomen in het jaarcontract? (J/N)	Toelichting
1a Beheer en onderhoud	J	N	De totale geschatte vraag voor continuïteit (1a,1b, 1c, 1d, 2a, 2b en 2c) van toeslagen voor 2018 overstijgt het ingelegde budget van de directie IV. De directie Toeslagen bepaalt ism de directie IV hoe en wanneer het uiteindelijk beschikbare budget wordt ingezet voor invulling van de vraag. Andere IV-componenten/raakvlakken die nodig zijn voor de realisatie van de continuïteitsvraag bij toeslagen zijn meegenomen in de budgetclaim van de directie IV.
1b LCM	J	N	Zie toelichting bij 1a
1c Procescontinuiteit	J	N	Zie toelichting bij 1a
1d Impactanalyses en voorwerk	J	N	Zie toelichting bij 1a
2a Jaarovergangsmaatregelen	J	N	Zie toelichting bij 1a
2b UTNS wet- en regelgeving	J	N	Zie toelichting bij 1a De financiering van DFKO (directe financiering kinderopvang) is niet meegenomen in de claims van UTNS.
2c Overige (doorlopende) wet- en regelgeving	J	N	Zie toelichting bij 1a
4a IA gefinancierde opdrachten	Deels	J	Vanuit de investeringsagenda is voorlopig 5/12 van het budget voor werkstroombesturing toegekend. Beslissing op vervolgbudget 2018 volgt per 31 maart. Voor deze investering is ook capaciteit van IV' nodig. Deze is niet opgenomen in het ingelegde IV-budget. Op de budgetaanvraag IA voor gegevens fundament is negatief geadviseerd.

7. Informatievoorziening (IV)

Relatie opdrachtgever en opdrachtnemer

De samenwerking tussen de directie Toeslagen en de directie IV is vastgelegd in het startdocument keten Toeslagen. [redacted] IV is lid van het ketenbestuur Toeslagen.

Verantwoordelijke ketendirecteur: [redacted]

Opdrachtnemer IV: [redacted]

Business owners en product owners

De veranderingen in de IV worden gerealiseerd in nauwe samenwerking met de productline Toeslagen van de Directie IV. Ook de manier van voortbrengen in deze

[2] De in de tabel opgenomen budgetcompartimenten zijn verzamel categorieën waaronder meerder portfolio-items vallen.

productline kent een sterke ontwikkeling, gebaseerd op het 'agile en scrum' werken volgens het SAFE-model. In deze werkwijze is een belangrijke rol weggelegd voor de 'business', waarmee de stuurmogelijkheid en directe betrokkenheid worden vergroot. Wij sluiten aan op deze ontwikkeling en hebben daarom het opdrachtgeverschap door middel van het 'businessowner-model' geïmplementeerd.

Keten	Relevantie	Business-/Productowner
Toeslagen	Eigen keten	
Inning en betalingsverkeer (inclusief dwanginvordering);	Kruispuntketen	
Datamanagement, ontvangen/ mededelen, inwinnen en verstrekken gegevens	Kruispuntketen	
Bezwaar, beroep, klachten	Kruispuntketen	
Optimale massale(re) van-klant-tot-klant interactie van P, MKB, GO en Toeslagen (interactie)	Kruispuntketen	

Planning vereiste IV-ondersteuning

We hebben een portfolioproces ingericht dat wordt ondersteund door het PPMT (Program PortfolioManagement Team) waarin business, IV en CAO participeren. Het PPMT werkt in de reguliere (10-wekelijkse) cadans van de voortbrenging en zorgt voor een continu actuele roadmap voor jaar t+1. In 2018 zal de roadmap worden uitgebreid met een horizon tot t+2.

Het businessownerschap voor de toeslagenketen is georganiseerd in het TPO (Toeslagen Portfolio Overleg) waarin wij met B/CAP en KI&S als belangrijkste partners in de toeslagenketen zijn vertegenwoordigd.

Vanaf 2018 zal de roadmap zijn gebaseerd op de (te ontwikkelen) ketenvisie toeslagen. Verder zijn in de roadmap opgenomen:

- toegezegde aanpassingen vanuit UTNS;
- vernieuwingen waarvoor budget is verkregen vanuit de HIA.

De geactualiseerde roadmap wordt, na bespreking in het TPO, vastgesteld door het MT/Toeslagen.

Prioritering portfolio en waarborging business- en IV-continuïteit

De toeslagenportfolio is conform belastingdienstkader geprioriteerd in de compartimenten continuïteit, jaaraanpassing & wetgeving, modernisering en vernieuwing. Het opstellen van deze portofolio is een gezamenlijke inspanning geweest van de Directie Toeslagen en de productline Toeslagen van de directie IV. IV onderzoekt of het aanbod op de vraag vanuit Toeslagen past.

De volgende issues zijn op voorhand duidelijk:

- Binnen het reguliere IV-kader is geen ruimte voor vernieuwing, met uitzondering voor de reeds aangevraagde IA-budgetten voor werkstroombesturing en gegevensfundament toeslagen. Berenschot heeft in november 2017 de investeringsaanvragen in opdracht van FEZ beoordeeld. Zij adviseert een voorlopige toekenning van 5 maanden voor de werkstroombesturing en negatief op de toekenning voor het gegevensfundament toeslagen.

  Het schrappen van het budget voor het gegevensfundament vormt een risico voor de continuïteit van de toezichtprocessen, de verbetering van de interactie en het voldoen aan de AVG.

  Toeslagen heeft de volgende compenserende maatregelen voorgesteld:
  - Het vinden van €540.000,- additionele investeringsruimte ten behoeve van de continuïteit van het data-fundament.

- De kosten voor migratie van het toeslagen-gegevensfundament naar SAS-grid (reguliere belastingdienst voorziening) komen ten laste van D(F)&A.

Het partieel toekennen van het IA-budget voor werkstroombesturing vraagt om aanpassing in het implementatieplan om te zorgen dat bij discontinuïteit in de financiering een bruikbaar resultaat wordt opgeleverd. De toegepaste formatiekorting van 9 fte voor werkstroombesturing moet worden teruggebracht tot 4 fte. Bij eventuele toekenning van vervolgfinanciering kunnen ook de overige 5 fte worden gerealiseerd.

- Voor overige vernieuwingswensen wordt (samen met de ketenpartners) gekeken naar alternatieve strategieën om toch tot verandering te komen. De totale geschatte vraag voor noodzakelijke onderwerpen (continuïteit, jaaraanpassing en wetgeving overstijgt het voorgestelde reguliere IV-kader. Dit betekent dat in het werk moet worden gekozen hoe de beschikbare tijd wordt verdeeld over de noodzakelijke onderwerpen. Dit keuzeproces is een onderdeel van de reguliere Safe-werkwijze, die bij toeslagen inmiddels bewezen werkend is uitgerold. Daarmee kan het risico op niet halen van prestaties van toeslagen worden geminimaliseerd, maar niet worden gemitigeerd (te weinig is gewoon te weinig).
- Toeslagen is geen onderdeel van de HIA (herijking investeringsagenda). De HIA-onderwerpen inning en bezwaar, kunnen echter wel impact hebben op Toeslagen. Wij zijn wel aangehaakt op deze onderwerpen, maar in de IV-portfolio is geen capaciteit gereserveerd voor eventuele te nemen maatregelen ten gevolge van deze onderwerpen.
- De extra inspanning die nodig is voor het compliant zijn aan de AVG per 25 mei 2018, wordt op dit moment onderzocht. Het onderzoek richt zich op 4 hoofdaandachtsgebieden:
  1. De reguliere transactie-omgeving (TVS-landschap).
     Een eerste indicatie is dat er in 2018 geen grote ingrepen nodig zijn in TVS. Noodzakelijke kleine ingrepen kunnen via het reguliere change-proces in de portfolio worden gerealiseerd (gaat wel ten koste van andere continuïteitsclaims). Overige aanpassingen zullen in het portfolio planningsproces voor 2019 en verder worden geadresseerd.
  2. Gegevensfundament Toeslagen.
     Verwerkingen in het gegevensfundament vallen onder de AVG. De SAS-grid omgeving van de belastingdienst bevat voorzieningen die AVG-compliancy ondersteunen. Migratie naar deze omgeving is cruciaal.
  3. Overig
     Overige aandachtsgebieden (zoals kantoorprocessen, lokaal ontwikkelde applicaties en gegevensuitwisselingen) worden in het implementatieplan verder uitgewerkt.

Voor 2018 is voor de volgende thema's budget gealloceerd/aangevraagd:

Business thema	Compartiment
Onderhoud bestaand landschap	Continuïteit
Infrastructuur	Continuïteit
Ondersteuning nieuwe vragen (w.o. UTNS) en IV-voortbrenging (Safe releasetrain)	Continuïteit
Objectenadministratie/BAG	Continuïteit
Productiebeheersing	Continuïteit
ALO-kop	Wetgeving
Harmonisatie inning rood/blauw	Wetgeving
Archivering	Wetgeving
Directe financiering kinderopvangtoeslag	Wetgeving
Machtigen dienstverleners dmv E-herkenning	Wetgeving
Werkstroom besturing	Vernieuwing IA-budget
Gegevensfundament Toeslagen	Vernieuwing IA-budget
AVG	Separate budget-aanvraag nav analyse

Een nadere detaillering met BMI/BMO-dagen is opgenomen in paragraaf 6b.

8. Vernieuwing en bijdrage aan herijking Investeringsagenda (kwalitatief en kwantitatief)

Op 19 september 2017 heeft de staatssecretaris de kamer geïnformeerd over de herijking van de Investeringsagenda. De herijking laat zien dat de richting van de Investeringsagenda de juiste is, maar dat de aanpak beter moet. De inhoudelijke richtingen worden in de herijking bevestigd:

- een centrale rol voor data en data-analyse,
- informatiegestuurd toezicht,
- een modernere interactie met de belastingbetaler,
- sturing, verantwoording en effectmeting,
- ondersteuning door informatievoorziening (IV).

Inmiddels zijn zes processen met de grootste verbetermogelijkheden geduid als de 'top-topics' voor de herijkte investeringsagenda. Toeslagen maakt geen deel uit van die 6 processen van de herijkte investeringsagenda. We participeren wel bij de uitwerking van de procesgebieden inning en bezwaar. Voor 2018 zijn hiervoor geen IV-budgetten geclaimd en baten ingecalculeerd.

Leveren we dan geen bijdrage aan de vernieuwing van de dienst?
Ja, vast en zeker wel! De vernieuwing van de dienst wordt niet uitsluitend beperkt tot deze 6 top-topics, maar ziet in essentie in investeringen in bijvoorbeeld data en data-analyse, informatiegestuurd toezicht en modernere interactie met de belastingbetaler. Deze onderwerpen staan, geordend langs de lijnen van onze strategische intenties[3], centraal in de handhavingsvisie 2016 – 2018.

De belastingdienst streeft ernaar dat burgers en bedrijven bereid zijn uit zichzelf (fiscale) regels na te leven, dat wil zeggen zonder (dwingende en kostbare) acties van de kant van de belastingdienst. Voor ons vertaalt dat streven zich in het ontwikkelen van de voorkeursstrategie '*no touch*'. Het beschikbaar hebben van informatieproducten is dan randvoorwaardelijk.

Hieruit volgen de volgende ontwikkelingen:
Ontwikkeling van data en data-analyse
Er bestaat behoefte aan inzicht om burgers de behandeling te geven die ze verdienen, bedrijfsprocessen efficiënter te maken, service te kunnen verhogen en kosten (voor burger en Toeslagen) te verlagen. Daarvoor zijn informatieproducten nodig die 'right time' beschikbaar zijn. Om dit te kunnen bereiken is sinds 2013 gewerkt aan eigen voorzieningen (gegevensfundamenten, analysecapaciteit) om

[3] Deze intenties zijn: klantgerichte dienstverlening aan burgers, rechtmatige toekenning van toeslagen en efficiënte uitvoering van processen.

informatieproducten te maken. In 2018 wordt in nauwe samenwerking met DF&A en de IV-organisatie bezien hoe de analyticsbehoefte het best kan worden ingevuld. Hierbij geldt het uitgangspunt dat informatieproducten snel en efficiënt toegankelijk en beschikbaar zijn voor burgers, medewerkers en bestuurders. Daarom is de inzet van de samenwerking de toegang tot data en data-analyseproducten binnen of nabij Toeslagen te waarborgen. De ontwikkeling is al gestart. Voor 2018 hebben is een vervolg budgetaanvraag IA gedaan voor de verdere realisatie.

Informatiegestuurd toezicht en inning
In 2018 wordt versneld geïnvesteerd in 'no touch' en moderne interactie. Versneld wil zeggen dat de geplande horizon van 2020 naar voren wordt getrokken. Hierdoor kan de klanttevredenheid worden verhoogd, de gemiddelde terugvordering verlaagd en de uitvoeringskosten verminderd.

Hiervoor worden meer gegevens met burgers gedeeld, door met behulp van *data analytics* nalevingstekorten te ontdekken en aan te pakken, resultaten van interventies te meten en effectmeting uitvoeren bij nieuwe interventies waarbij gebruik wordt gemaakt van gedragsbeïnvloeding. Er wordt veel verwacht van voorspellende modellen die terugvorderingen en bezwaren kunnen voorkomen. Deze modellen implementeren worden in 2018 geïmplementeerd.

Moderne interactie met burgers
Werkwijzen worden ontwikkeld waardoor het voor de burger én voor de Directie Toeslagen gemakkelijker wordt het in één keer goed te doen: voor de burger worden maximaal gegevens vooringevuld. Verder zal het moment en de wijze waarop interactie met burgers wordt aangegaan optimaal aansluiten bij de gebeurtenis maar ook bij de behoefte van die burger. Hiervoor is een business case uitgewerkt waarin is aangegeven wat nodig is aan investeringen en welke baten kunnen worden verwacht.

Invoering werkstroombesturing voor Toeslagen
In 2017 is gestart met het project werkstroombesturing (WSB). Het traject beoogt verbetering en kostenreductie van de individuele klantbehandeling bij de directie Toeslagen. Het project loopt door tot 2019. Voor 2018 is een vervolg budgetaanvraag IA gedaan voor de verdere realisatie. Voor 2018 is een besparing van 9 fte geprognotiseerd.

Mobiliseren van innovatiekracht
De innovatiecommunity the Greenhouse Toeslagen experimenteert met de focus op sociale innovatie: met en voor burgers, met en voor medewerkers. De implementatie van succesvolle experimenten loopt via de reguliere lijn.

Wijze van realisering
Op de hiervoor genoemde onderwerpen wordt actief bijgedragen aan de vernieuwing van de dienst in zijn geheel en Toeslagen in het bijzonder. Dat gebeurt door de onderwerpen met de partners aan de ketentafels (zoals de ketentafels Toeslagen, Gegevens, Interactie en Inning) en met de Corporate diensten DF&A en CDC te bespreken en aan die tafels een gezamenlijke invoeringsstrategie te bepalen en uit te voeren.

9. Risico's en beheersing, onvolkomenheden en aandachtspunten ARK en bevindingen ADR

9a. Onvolkomenheden en aandachtspunten ARK en bevindingen ADR

Het plan van aanpak *Onvolkomenheden bedrijfsvoering Belastingdienst* naar aanleiding van het rapport van de Algemene Rekenkamer wordt onderschreven en de aanbevelingen worden opgepakt.

Het betreft de onvolkomenheden in de bedrijfsvoering:

- 1 legacy-problematiek IT Belastingdienst
- 3 managementinformatie Belastingdienst
- 4 sturing en beheer Investeringsagenda
- 5 strategisch personeelsbeleid Belastingdienst
- 7 bedrijfscontinuïteitsbeheer Belastingdienst

De onvolkomen kunnen rekenen op de benodigde aandacht vanuit het managementteam en worden periodiek op de agenda geplaatst.

Ten aanzien van aandachtspunt 2 van de Algemene rekenkamer (Interne fiscale beheersing) wordt verwezen naar hoofdstuk 11 van dit jaarcontract.

Het aspectcluster BCM (Business Continuity) rapporteert viermaandelijks over de status en de voortgang van de BCM-implementatie. Onze voortgang wordt in onze eigen viermaandsrapportage opgenomen. Bij elke volgende rapportage verwachten wij aantoonbare groei die een positief effect zal hebben op de door de Algemene Rekenkamer geconstateerde onvolkomenheden.

De implementatieresultaten worden verankerd in een Business Continuity Management System (BCMS is de PDCA-cirkel voor BCM) waardoor ook het onderhoud van de BCM aspecten gewaarborgd is en de werking voor ons aantoonbaar wordt.

In de managementletter over het eerste halfjaar 2017 gaat de ADR in op zijn onderzoek naar de implementatie van de beheersmaatregelen rond het risicoselectiemodel. Daarnaast vermeldt de ADR dat we in het kader van het toezicht onderzoek doen naar het fiscaal partnerschap in relatie tot het Awir-partnerschap. De ADR rapporteert daarover geen risico's of aanbevelingen.

9b. Aanbevelingen Commissie onderzoek Belastingdienst

De Commissie Onderzoek belastingdienst (COB) heeft 13 aanbevelingen gedaan om de aansturing binnen de Belastingdienst en het kerndepartement te versterken. Voor alle aanbevelingen zijn richtinggevende keuzes gemaakt, en zijn de acties die nodig zijn om de implementatie te realiseren eenduidig in de lijn belegd. Op onderdelen zijn al concrete stappen gezet. Stakeholders en eindverantwoordelijken zijn per aanbeveling in beeld gebracht. De samenhang tussen de aanbevelingen en de risico's en beheersmaatregelen zijn geïdentificeerd. Nu kan in 2018 overgegaan worden op de implementatiefase. De fasering voor 2018 is bekend en is opgenomen in het 'voorstel projectbeheersing implementatie aanbevelingen COB'.

De directie Toeslagen onderschrijft het belang van de implementatie van deze aanbevelingen en verbindt zich nadrukkelijk aan deze ten doel gestelde realisatie.

9c. Totstandkoming risicoparagraaf

De risico's die gelden ten aanzien van realisatie van dit jaarcontract zijn geïnventariseerd en in de bijlage opgenomen. De genomen beheersmaatregelen zijn eveneens in de bijlage opgenomen.

Ten aanzien van risico 2018-04 kan het navolgende ter verduidelijking worden gebruikt.

Door de spanning tussen benodigde en beschikbare capaciteit zullen voorraden oplopen en al snel een kritische grens bereiken. In onderstaand overzicht wordt per kwartaal de verwachte voorraadomvang per proces uitgedrukt in weken instroom van werk. In rood is aangegeven wanneer de voorraad het niveau van de maximale doorlooptijd (max dlt) overschrijdt, die veelal volgt uit wet- en

regelgeving. Vanaf dat moment zullen we bij dat proces niet meer tijdig kunnen behandelen.

	voorraad in weken	1-jan	31-mrt	30-jun	30-sep	31-dec	max dlt
Bellen	Calls	0	0	0	0	0	0
	Stella-posten	0	0	0	0	0	0
	Spoedberichten	2	2	2	2	2	2
	Telefonische Uitzoekopdrachten	0	0	0	0	0	0
Brieven	Bijzondere Berekeningen	1	3	3	5	10	8
	Schriftelijke Uitzoekopdrachten	3	5	6	8	12	8
Klantregistratie	Uitval FRS	30	31	31	35	39	8
VT/DT	Uitval TSL	11	13	14	16	19	8
	Zelfgecreëerde Werkopdrachten	2	4	4	6	10	8
Bezwaar	Bezwaar	5	7	7	10	13	6
	Ingebrekestellingen	2	4	4	7	10	2
	Klachten	5	7	7	10	13	6
	Schadevergoedingen	7	8	8	11	14	6
	Beroep	26	27	28	30	33	26
	Hoger Beroep	49	50	51	53	56	49
Behandelstrategie	Pré-analyse toezicht en fraude	0	2	2	4	7	0
	Validatie gegevensbestanden	0	2	2	4	7	0
Uitvoering	Uitworp FRS	5	6	7	9	12	8
	Uitworp TSL	7	8	9	11	14	8
	Gepland Handwerk Toezicht	0	0	0	0	0	0
	Boetes (vergrijp)	0	2	2	4	7	0
	Fraude Uitworp FRS	6	8	8	11	14	8
	FSV-meldingen	33	34	35	38	42	33
	Diverse fraudewerkzaamhedden	0	2	2	4	8	0

10.Vaktechniek

Vaktechnische infrastructuur

In 2017 is de visie op vaktechniek vastgesteld. Hierin wordt gesteld dat vaktechniek zorg draagt voor:

- het waarborgen van de kwaliteit van de rechtstoepassing en
- het waarborgen van de eenheid van beleid en uitvoering door het vertalen van wet- en regelgeving naar de uitvoering, te werken aan de kwaliteit van de medewerkers en te adviseren over (nieuwe) wet- en regelgeving.

Hierdoor krijgt vaktechniek een stevige, kaderstellende en verantwoordelijke rol ten aanzien van kennisoverdracht richting medewerkers.

De visie wordt in 2018 geoperationaliseerd, inclusief het op sterkte krijgen van het cluster vaktechniek conform het O&F rapport.

De samenwerking in de driehoek met FJZ en DC Vaktechniek wordt gezamenlijk uitgewerkt. Deze infrastructuur wordt in 2018 geïmplementeerd, welke feitelijke implementatie gevolgen kan hebben voor de formatie-omvang van het cluster vaktechniek.

Kennisoverdracht

Vaktechniek speelt een belangrijke rol in de kennisoverdracht:

- Participeren in toeslagenoverstijgende kennisgroepen waaronder formeel recht, IH/niet-winst, vaktechnisch overleg LIC en activiteitengroep invordering.
- Leveren van een bijdrage aan uitvoeringstoetsen.

- Communiceren over wetgeving, regelgeving en jurisprudentie.
- Ondersteunen bij het uitwerken van werkinstructies

Instromende collega's volgen een intensieve theoretische opleiding. In 2018 ronden de eerste medewerkers die instromen vanuit de maatregel *vast vervangt flex* de opleiding af. In totaal zullen 150 medewerkers worden opgeleid. Deze medewerkers volgen klassikaal een programma van 8 weken à 4 dagen: 2 weken wet- en regelgeving en 6 weken procesopleiding. Hierna volgt een praktijkprogramma van 13 weken in opleidingsteams waarin de medewerkers begeleid worden naar het zelfstandig werken in de praktijk. Vanwege vervanging van uitstroom verwachten ook 140 nieuwe uitzendkrachten op te leiden. Zij volgen een theoretische opleiding van 4 weken à 5 dagen en een praktijktraining van 10 weken.

11.Interne fiscale beheersing

Eind 2017 completeren we onze *tax risk analyse*. In 2018 zullen we de beheersing gestructureerd vormgeven. We voorzien hierbij het volgende tijdpad:

- Eerste kwartaal vaststellen risico's en beheersmaatregelen
- Tweede kwartaal bepalen op welke wijze de maatregelen worden ingebed in onze organisatie
- Tweede en derde kwartaal trainingen medewerkers
- Derde en vierde kwartaal invoeren gestructureerde beheersing, waar nodig met terugwerkende kracht over 2018

De voorlopige inventarisatie geeft het beeld dat geen majeure risico's worden gelopen. De grootste risico's betreffen loonheffing bij IKAP-toekenningen en toepassen van de WKR-regeling.

In de viermaandsrapportage rapporteren we over de risico's en beheersing.

12.Beveiliging

Toeslagen voldoet aan het Handboek Beveiliging Belastingdienst 2018 en hierover wordt in de viermaandsrapportages verantwoording afgelegd. Hierbij wordt met name aandacht gegeven aan voortgang, afwijkingen, incidenten en risico's vanuit:

- de uitgevoerde zelfanalyse over de vastgestelde beveiligings-doelstellingen;
- opzet, bestaan en werking van de beheersmaatregelen.

Op basis van risicoafweging, eerdere constateringen en implementatie van de AVG is er extra aandacht voor onderstaande doelstellingen:

- beheer van toegangsrechten van gebruikers;
- beleid voor bedrijfscontinuïteit;
- bewustzijn, opleiding en training ten aanzien van informatiebeveiliging;
- verslaglegging en monitoren van gebruikersactiviteiten.

Doelstelling van de directie Toeslagen is om op 25 mei 2018 compliant te zijn met de AVG wetgeving. De implementatie van AVG bij Toeslagen volgt de lijn van het landelijk programma. Belangrijke mijlpalen hierin zijn:

- opzet en implementatie van bewustwording programma
- informatieverstrekking naar betrokkenen
- opzet en vullen van verwerkingsregister

Toeslagen conformeert zich daarmee aan de door het programma AVG geformuleerde KPI's:

1. Uiterlijk 1 maart 2018 is een inventarisatie van de gegevensverwerkingen uitgevoerd.
2. Uiterlijk 1 maart 2018 is een pakket aan maatregelen samengesteld ten aanzien van het aanpakken van risico's en issues met betrekking tot de geïnventariseerde gegevensverwerkingen.
3. Uiterlijk 25 mei 2018 hebben de managers, als cultuurdragers, een nog samen te stellen bewustzijnsprogramma op verantwoord gegevensgebruik gevolgd.
4. Uiterlijk 25 mei 2018 zijn de principes van privacy van by design en by default ingebed in alle nieuwe/aanpassingen van gegevensverwerkingen.
5. Uiterlijk 31 december 2018 hebben alle medewerkers het bewustzijnsprogramma gevolgd.
6. Uiterlijk 31 december 2018 zijn de maatregelen ten aanzien van de gegevensverwerkingen uitgevoerd dan wel omgezet in concrete plannen en opgenomen in de IV-portfolio.

Voor Business Continuity (BCM) voldoen we eind 2018 naar verwachting aan volwassenheidsniveau 4 conform de roadmap zoals opgesteld door het cluster BCM. We rapporteren viermaandelijks over de status en de voortgang van de BCM-implementatie. Zie ook het aandachtspunt van de Algemene Rekenkamer in hoofdstuk 9b.

Risicotabel Jaarcontract 2018	Directie Toeslagen

Kenmerken				Risico-beschrijving	Risicostrategie		Gevolgen	Beheersmaatregelen
Nr in volgorde prioriteit	Doelstelling (begroting/jaarcontract)	Proces	Risico-eigenaar MT	Minimaal omschrijven: 1. mogelijke gebeurtenis (onzekerheid, 2. oorzaak, 3. bij welke situatie of omstandigheid dit risico van toepassing is.	Nr.	1. Elimineren 2. Reduceren 3. Accepteren 4. Overdragen	Beschrijving van de gevolgen als het risico zich (geheel of gedeeltelijk) voltrekt.	Beheersmaatregelen die genomen zijn (of zullen worden) om het risico te mitigeren.
2018-01	Efficiënte uitvoering van processen/Vakbekwame en tevreden medewerkers	HR		De werkdruk neemt toe door oplopende werkvoorraden tengevolge van een krimpende personeelsformatie.	2.	Reduceren	1. Stijging van het ziekteverzuim. 2. Minder ruimte voor verbreding en personeelsontwikkeling. 3. Minder ruimte voor verbeteringen n.a.v. medewerkerstevredenheidsonderzoek.	- Vervullen vacatures teamleiders voor voldoende management andacht op ziekteverzuimreductie en personeelsontwikkeling - Keuzes maken in te verrichten werk om werkdruk niet op te laten lopen
2018-02	Klantgerichte dienstverlening aan burger/Vakbekwame en tevreden medewerkers	HR		De onderbezetting (gf E/F, regie, management) duurt voort doordat vacaturevervulling op zich laat wachten	2.	Reduceren	1. Medewerkers krijgen onvoldoende aandacht 2. Werkdruk van overige medewerkers wordt te groot. 3. Span of control van leidinggevenden is te groot	- Prioriteit leggen bij de vervulling van teamleidersfuncties
2018-03	Klantgerichte dienstverlening aan burger/Vakbekwame en tevreden medewerkers	HR		Door de implementatie van de topstructuur ontstaat een achteruitgang in de dienstverlening door overgang naar SSO's en corporate diensten	3.	Accepteren	1. Kwaliteit van de informatievoorziening en advisering vermindert 2. Flexibiliteit in managementondersteuning vermindert	
2018-04	Klantgerichte dienstverlening aan burgers/Resources passen bij het verwachte werkaanbod	Productie		De werkvoorraden nemen toe door een krimpende personeelsformatie.	2.	Reduceren	1. Toename van schriftelijke en telefonische burgerreacties. 2. Rechtmatigheid: meer fouten en onzekerheden door termijn-overschrijdingen en afnemende behandelkwaliteit. 3. Tevredenheid burger neemt af; dit blijkt uit de Fiscale monitor.	1. (zaterdag) overwerk om reactietermijn en voorraad te verlagen 2. Aandacht voor doorontwikkeling uitvalreductie 3. Doorontwikkeling semi-massale schermbehandeling 3. Ontwikkelen verbeterpotentieel op rechtmatigheid 4. Maatregelen om productiviteit te verhogen, w.o. toevoegen van comfortinformatie 5. Interactie met burger verbeteren ter voorkoming van burgervragen (onduidelijkheden) en uitvalreductie (fouten)
2018-05	Rechtmatige toekenning van toeslagen/Resources passen bij het verwachte werkaanbod	Handhaving		De rechtmatigheid is onvoldoende doordat vernieuwing toezicht onvoldoende rendement oplevert	2.	Reduceren	1. Beleidsdepartementen zijn ontevreden 2. Toezichthouders zijn ontevreden	Werkwijze niet implementeren als tijdig onderkend wordt dat deze niet tot het gewenste resultaat leidt. Als na implementatie blijkt dat resultaten toch niet bereikt worden, implementeren van aanvullende vernieuwingen of terugvallen op traditionele werkwijzen die gericht zijn op verhogen van de rechtmatigheid.
2018-06	Klantgerichte dienstverlening aan burgers./Burger staat centraal in onze aanpak	Beveiliging		Toeslagen is niet tijdig (25 mei 2018) compliant aan de AVG door een incompleet beeld en/of het niet kunnen leveren van de noodzakelijke extra inspanning.	2.	Reduceren	1. Budgetoverschrijding door extra inspanning. 2. Continuïteitsrisico omdat extra inspanning ten koste gaat van het primaire werk.	Opstellen gedetailleerd plan van aanpak AVG. Maandelijkse rapportage aan MT.
2018-07	Klantgerichte dienstverlening aan burgers./Burger staat centraal in onze aanpak	Dienstverlening		Het niveau van onze dienstverlening neemt af door toenemende werkvoorraden en onvoldoende middelen (data-analisten) voor doorontwikkeling van de interactie.	2.	Reduceren	1. Geen doorontwikkeling naar no touch. 2. Meer reacties van de burger.	Zoeken naar alternatieve investeringsstrategieën.
2018-08	Efficiënte uitvoering van processen/Effectief en efficiënt toezicht	Handhaving		Versnelde doorontwikkeling handhaving heeft niet het gewenste effect.	2.	Reduceren	1. Afnemende opbrengst BC Fraude. 2. Toename burgergeïnitieerd werk 3. Toename verschillen VT-DT 4. Afname rechtmatigheid 5. Imagoschade door meer terugvorderingen en fouten in nieuwe werkwijze	Werk herbeleggen en/of herprioriteren Werkwijze niet implementeren als tijdig onderkend wordt dat deze niet tot het gewenste resultaat leidt. Als na implementatie blijkt dat resultaten toch niet bereikt worden, implementeren van aanvullende vernieuwingen of terugvallen op traditionele werkwijzen.

Bijlage 4 Personele kaders

		Plan 2018	real 2017	plan 2017
1	Ziekteverzuim (Verbaannorm; inclusief langer dan 1 jaar)	7,6%	8,1%	6,2%
2	Meldingsfrequentie ziekteverzuim	1,2	1,3	1,2
3	Personeelsgesprekken 1x per jaar vastgelegd in P-direkt	100%	26% (sep17)	-
4	Percentage directe tijd (Hafir)	79%	79,9% (2016)	-
6	Mobiliteitsdoelstelling per bedrijfsonderdeel van medewerkers met vaste aanstelling	10%	-	-
8	Tijd besteed aan leren en ontwikkelen	5%	3% (sep17)	-
	PM: er volgt nog een doelstelling tav instroom van arbeidsparticipanten		0	0

Ad 1: de tendens van het ziekteverzuim is sterk stijgend. De doelstelling voor 2018 is het verzuim ten opzichte van 2017 met een half procent te verminderen. Later in het jaar wordt het definitieve streefpercentage vastgesteld.

Ad 3: In enkele gevallen voorzien we problemen om personeelsgesprekken te voeren. Hierbij denken we aan langdurige ziekte, medewerkers die later in het jaar instromen en teams met een wisseling van teamleider gedurende het jaar.

Ad 4: De KPI is nauwelijks anders beïnvloedbaar dan door het sturen op verzuim en overlapt dus met de eerste KPI. Het verzuim ligt in 2018 hoger dan in 2016. Bovendien stijgt de gemiddelde leeftijd van de bezetting waardoor ook verlof toeneemt. De realisatie in 2018 zal hierdoor lager liggen dan in 2016.

Ad 6 en 8: De doelstelling wordt vooral gerealiseerd door de instroom onder de maatregel *vast vervangt flex.*

Factsheet uitval TSL 2018

Meetwaarden

#	Meetwaarde	Omschrijving	Realisatie 2016	Realisatie 2017 *)	Begroting 2018
1	Input	Te behandelen zaken	265.000	238.000	233.000
2	Voorraad	Gemiddeld te behandelen per eind vd mnd	21.000	16.000	69.000
3	Output	Afgehandeld totaal	282.000	205.000	200.000
	wv. Klantbehandelaars BT		278.000	203.000	198.000
4	Ouderdom	Tijdige voorraad t.o.v. achtwekentermijn	60%	73%	65%
5	Doorlooptijd	Tijdig behandeld t.o.v. achtwekentermijn	73%	86%	70%
6	Kwaliteit	Resultaat QA (met financiële gevolgen)	2,2%	1,7%	1,5%
7	Resultaten				
8	Tijdbesteding	Aan output bestede uren behandelaars BT	313.000	201.000	203.000
	Kosten	Directe personeelskosten behandelaars BT in mln	€ 13,3	€ 7,6	€ 9,0
FTE		O.b.v. werkelijke/geplande verhouding vast/flex	226	155	174

*) betreft verwachting per november 2017

KPI's

KPI Uitval1	We handelen de posten af binnen de gestelde deadline	>70%
KPI Uitval2	De behandeling van posten overschrijdt de kwaliteitsnorm	<5%
KPI Uitval3	We verminderen het aantal fouten met financiële gevolgen	< 1,5%
KPI Uitval4	We realiseren de productiviteitsnorm	>100%

Beschrijving:
Actuele controle op de juistheid van de feitenregistratie TVS welke moet leiden tot een juiste, tijdige en volledige vaststelling van het recht

Product:
Afgerond werkitem waarbij de behandeling kan leiden tot een wijziging van de toekenning

Verantwoordelijke:

Afhankelijkheden
- *Kwaliteit mutaties burger in TVS*
- *Kwaliteit mutaties medewerkers in TVS*
- *Kwaliteit van derdenadministraties*
- *Performance TVS*
- *Functionaliteit TVS*

Vernieuwing:
- *Optimaliseren en uitbreiden (semi) geautomatiseerde behandeling*

Risico's:
- *Niet tijdige behandeling van uitval kan belemmerend werken op het toekenningsproces voor de DT –fase*
- *Minder beschikbare capaciteit kan leiden tot hogere voorraden waarbij afdoening binnen wettelijke termijn onder druk komt te staan*
- *Niet tijdig behandelen leidt tot onjuiste toekenningen, klantreacties en extra uitval*

Factsheet bezwaar 2018

Meetwaarden

#	Meetwaarde	Omschrijving	Realisatie 2016	Realisatie 2017 *)	Begroting 2018
1	Input	Te behandelen zaken	119.000	71.000	58.000
2	Voorraad	Gemiddeld te behandelen per eind vd mnd	9.200	4.900	9.500
3	Output	Afgehandeld totaal	140.000	71.000	50.700
	wv. Klantbehandelaars BT		107.000	53.000	49.200
4	Ouderdom	Tijdige voorraad t.o.v. Awb-norm	65%	96%	85%
5	Doorlooptijd	Tijdig behandeld t.o.v. Awb-norm	80%	95%	86%
6	Kwaliteit	Resultaat QA (met financiële gevolgen)	2,4%	1,3%	1,5%
7	Resultaten				
8	Tijdbesteding	Aan output bestede uren behandelaars BT	293.000	170.000	135.000
	Kosten	Directe personeelskosten behandelaars BT in mln	€ 12,5	€ 6,5	€ 6,0
FTE		O.b.v. werkelijke/geplande verhouding vast/flex	211	131	116

*) betreft verwachting per november 2017

KPI's

KPI Bezwaar1	Bezwaren behandelen we binnen de wettelijke termijn	85%
KPI Bezwaar2	We realiseren de productiviteitsnorm	>100%
KPI Bezwaar3	De behandeling van posten overschrijdt de kwaliteitsnorm	< 8%
KPI Bezwaar4	We verminderen het aantal fouten met financiële gevolgen	< 1,5%

Beschrijving:
Het afhandelen van bezwaarschriften tegen toeslagbeschikkingen

Product:
Burger ontvangt een beslissing op bezwaar met gemotiveerde toelichting. Evt. aangepaste beschikking

Verantwoordelijke:

Afhankelijkheden
- *Verwerking ontvangen en classificeren bezwaren*
- *Bezwaarbehandeling van toeslagbezwaren bij CAP*
- *Kwaliteit van derdenadministraties*
- *Kwaliteit van het toezichtsproces*
- *Werken in de actualiteit leidt tot minder gerelateerde werkzaamheden*

Vernieuwing:
- *Bijdragen aan online bezwaar voorziening*
- *Nauwere afstemming met Invordering*
- *Investeren in schriftelijke uitdrukkingsvaardigheden*

Risico's:
- *Geconcentreerde periode van DT-beschikken leidt tot pieken bij instroom bezwaar waardoor termijnrealisatie zonder verdagen bemoeilijkt wordt.*
- *Grotere inzet van medewerkers uit flexpool/SWITCH/VVF zet druk op de productiviteit*
- *Bezwaarcapaciteit inzetten op andere werkzaamheden zorgt voor omstelkosten in termen van productiviteit en kwaliteit*
- *Minder beschikbare capaciteit kan leiden tot hogere voorraden waarbij afdoening binnen wettelijke termijn onder druk komt te staan, met als eerste gevolg meer verdagingen*

Factsheet telefonische uitzoekopdrachten 2018

Meetwaarden

#	Meetwaarde	Omschrijving	Realisatie 2016	Realisatie 2017 *)	Begroting 2018
1	Input	Te behandelen zaken	168.000	130.000	127.500
2	Voorraad	Gemiddeld te behandelen per eind vd mnd	9.100	1.500	750
3	Output	Afgehandeld totaal	194.000	130.000	127.500
	wv. Klantbehandelaars BT		194.000	130.000	127.500
4	Ouderdom	Tijdige voorraad t.o.v. norm	47%	84%	90%
5	Doorlooptijd	Tijdig behandeld t.o.v. norm	85%	95%	95%
6	Kwaliteit	Resultaat QA (met financiële gevolgen)	2,5%	2,1%	2,0%
7	Resultaten				
8	Tijdbesteding	Aan output bestede uren behandelaars BT	217.000	150.000	142.000
	Kosten	Directe personeelskosten behandelaars BT in mln	€ 9,2	€ 5,7	€ 6,3
FTE		O.b.v. werkelijke/geplande verhouding vast/flex	156	116	122

*) betreft verwachting per november 2017

KPI's

KPI TelUitz1	Gemiddelde aantal posten in voorraad	<1000
KPI TelUitz2	We behandelen de uitzoekopdrachten binnen de gestelde deadline	95%
KPI TelUitz3	We realiseren de begrote productiviteitsnorm	>100%
KPI TelUitz4	De behandeling van posten overschrijdt de kwaliteitsnorm	< 5%

Beschrijving:
Het afhandelen van telefonische berichten

Product:
Afgehandelde vraag of verzoek van burger welke mogelijk tot een wijziging leidt in de toekenning van de toeslag(en)

Verantwoordelijke:

Afhankelijkheden
- *Maandelijks beschik- en betaalmomenten en de jaarcampagnes (MAC en DT) leiden tot concentratie van burgerreacties*
- *Tijdigheid behandeling bezwaren en toezicht.*
- *Kwantiteit en kwaliteit vraagbrieven in combinatie met de gekozen behandelwijze*
- *Mate waarin de medewerkers BelTel zijn toegerust de vragen te beantwoorden.*

Vernieuwing:
- *Terugbellen binnen een uur verder implementeren*
- *Direct doorverbinden verder implementeren*

Risico's:
- *Geconcentreerde perioden van MAC- en DT beschikkingen leiden tot pieken van instroom van telefonische berichten waardoor tijdigheid moeilijker realiseerbaar is.*
- *Eventuele damage kan zorgen voor een piek in de uitzoekopdrachten*
- *Onjuist categoriseren klantvragen*
- *Inzet van nieuwe medewerkers of medewerkers van andere processen om tijdige productie te garanderen zorgt voor omstelkosten in termen van productiviteit en kwaliteit*

Factsheet handmatig toezicht 2018

Meetwaarden

#	Meetwaarde	Omschrijving	Realisatie 2016	Realisatie 2017 *)	Begroting 2018
1	Input	Te behandelen zaken	147.000	148.000	
2	Voorraad	Gemiddeld te behandelen per eind vd mnd	15.000	7.100	
3	Output	Afgehandeld totaal	175.000	148.000	
	wv. Klantbehandelaars BT		0	140.000	
4	Ouderdom	Tijdige voorraad t.o.v. interne deadline	98%	88%	88%
5	Doorlooptijd	Tijdig behandeld t.o.v. interne deadline	98%	93%	85%
6	Kwaliteit	Resultaat QA (met financiële gevolgen)	2,4%	2,4%	2,4%
7	Resultaten				
8	Tijdbesteding	Aan output bestede uren behandelaars BT	178.000	245.000	210.000
	Kosten	Directe personeelskosten behandelaars BT in mln	€ 7,6	€ 9,3	€ 9,3
FTE		O.b.v. werkelijke/geplande verhouding vast/flex	128	189	180

*) betreft verwachting per november 2017

KPI's

KPI Toez1	We handelen de posten af binnen de gestelde deadline	85%
KPI Toez2	De behandeling van posten overschrijdt de kwaliteitsnorm	< 5%

Beschrijving:
Het handmatig beoordelen van risicogericht geselecteerde individuele aanvragen of mutaties gericht op de juistheid en/of een toetsing gericht op de vorming van een risicoprofiel van burgers en het uitvoeren van pilots.

Product:
- *Een schriftelijke oordeel over de aanvraag/mutatie*
- *Een beschikking welke geheel of gedeeltelijk het resultaat is de aanvraag/mutatie. Bij geheel afwijzen van aanvraag of mutatie in VT maken we geen beschikking*
- *Input voor het risicoselectiemodel*

Verantwoordelijke:

Afhankelijkheden
Kwaliteit derdengegevens
Kwaliteiten query's DAT
Planning beschikdata is bepalend voor tijdigheid

Vernieuwing:
Datagedreven vernieuwing middels pilots toetsen en realiseren binnen het handhavingsproces

Risico's:
- *Beperkte capaciteit zal leiden tot het uitvoeren van minder toezicht werk of het doorschuiven van toezichtwerkzaamheden*
- *Door uitvoering pilots minder capacteit beschikbaar voor regulier toeziczht*
- *Pilots kunnen leiden tot een hogere instroom van klantreacties*
- *Doorlooptijd implementatie van bewezen pilots*

Factsheet klacht 2018

#	Meetwaarde	Omschrijving	Realisatie 2016	Realisatie 2017 *)	Begroting 2018
1	Input	Te behandelen zaken	5.800	4.300	4.100
2	Voorraad	Gemiddeld te behandelen per eind vd mnd	425	350	550
3	Output	Afgehandeld totaal	6.000	4.100	3.800
	wv. Klantbehandelaars BT		4.400	3.000	2.700
4	Ouderdom	Tijdige voorraad t.o.v. Awb	83%	90%	85%
5	Doorlooptijd	Tijdig behandeld t.o.v. Awb	93%	97%	86%
6	Kwaliteit	Resultaat QA (met financiële gevolgen)		10,5%	5,0%
7	Resultaten				
8	Tijdbesteding	Aan output bestede uren behandelaars BT	48.000	40.000	22.000
	Kosten	Directe personeelskosten behandelaars BT in mln	€ 2,0	€ 1,5	€ 1,0
FTE		O.b.v. werkelijke/geplande verhouding vast/flex	35	31	19

noot: incl. klachten schadevergoedingen, landelijke rapportage is excl. schadevergoedingen

*) betreft verwachting per november 2017

KPI's

KPI Klacht1	Klachten worden binnen 6 weken afgehandeld	85%
KPI Klacht2	Het aantal posten in voorraad	<550
KPI Klacht3	De behandeling van posten overschrijdt de kwaliteitsnorm	< 5%
KPI Klacht4	We realiseren de productiviteitsnorm	>100%

Beschrijving:
Het afhandelen van klachten en verzoeken tot schadevergoeding

Product:
Het beoordelen van de klacht en op een passende wijze afhandelen in overleg met de klager

Verantwoordelijke:

Afhankelijkheden
- *Mate waarin andere burgerreacties (zoals klantvraag of bezwaar) tijdig worden afgehandeld.*
Mate waarin mutaties juist worden afgehandeld.

Vernieuwing:
- *We gaan onderzoeken welke verbetering in het klachtenproces mogelijk is met focus op (a) minder vaak overschrijden van zeswekentermijn door bijv. verdagen of afspraken met de klager en (b) verminderen van de benodigde capaciteit van klachtbehandelaars*

Risico's:
- *Klachten zijn een afspiegeling van wat er in het volledige toeslagen proces gebeurt, automatisch of handmatig, en kan zorgen voor een onevenwichtigheid in de instroom. Als gevolg daarvan komt realisatie van behandeltermijnen in die situaties mogelijk onder druk.*

Factsheet beroep 2018

#	Meetwaarde	Omschrijving	Realisatie 2016	Realisatie 2017 *)	Begroting 2018
1	Input	Te behandelen zaken	4.900	3.600	3.600
2	Voorraad	Gemiddeld te behandelen per eind vd mnd	2.400	2.100	1.800
3	Output	Afgehandeld totaal	4.700	4.000	3.100
	wv. Klantbehandelaars BT		4.700	4.000	3.100
4	Ouderdom	Tijdige voorraad	-	-	-
5	Doorlooptijd	Tijdig behandeld	-	-	>90%
6	Kwaliteit	Resultaat QA (met financiële gevolgen)	-	-	-
7	Resultaten				
8	Tijdbesteding	Aan output bestede uren behandelaars BT	93.000	87.000	63.000
	Kosten	Directe personeelskosten behandelaars BT in mln	€ 4,0	€ 3,3	€ 2,8
FTE		O.b.v. werkelijke/geplande verhouding vast/flex	67	67	54

*) betreft verwachting per november 2017

KPI's

KPI Beroep1	Evaluatie en bijstellen productiviteitsnormen	1-jul-17
KPI Beroep2	Binnen de termijn behandelen van reguliere beroepzaken	>90%

Beschrijving:
Het afhandelen van beroepszaken tegen een beslissing op bezwaar

Product:
(a) Een gerechtelijke uitspraak in de beroepszaak, indien nodig gevolgd door een aangepaste beschikking, of (b) een intrekking van de beroepszaak eventueel gevolgd door een aangepaste BOB.

Verantwoordelijke:

Afhankelijkheden
- *Het aantal afgehandelde bezwaren in de keten*
- *De kwaliteit van de bezwaarproces*
- *De voorraadomvang en doorlooptijd zijn afhankelijk van de planning door de rechtbank*

Vernieuwing:
- *Voorbereiden implementatie KEI (digitalisering beroepenproces in de keten)*

Risico's:

Factsheet schriftelijke uitzoekopdrachten 2018

#	Meetwaarde	Omschrijving	Realisatie 2016	Realisatie 2017 *) **)	Begroting 2018
1	Input	Te behandelen zaken	75.000	12.000	12.000
2	Voorraad	Gemiddeld te behandelen per eind vd mnd	6.200	1.000	1.600
3	Output	Afgehandeld totaal	81.000	12.000	10.000
	wv. klantbehandelaars BT		81.000	12.000	10.000
4	Ouderdom	Tijdige voorraad t.o.v. achtwekentermijn (gem)	73%	79%	75%
5	Doorlooptijd	Tijdig behandeld t.o.v. achtwekentermijn (gew gem)	81%	89%	75%
6	Kwaliteit	Resultaat QA (met financiële gevolgen)	0,7%	0,9%	1,0%
7	Resultaten				
8	Tijdbesteding	Aan output bestede uren behandelaars BT	64.000	19.000	12.000
	Kosten	Directe personeelskosten behandelaars BT in mln	€ 2,7	€ 0,7	€ 0,5
FTE		O.b.v. werkelijke/geplande verhouding vast/flex	46	15	10

*) betreft verwachting per november 2017

**) m.i.v. 2017 worden vragen over bezwaar of toezicht bij de betreffende processen verantwoord

KPI's

KPI SchrUitz1	Gemiddelde aantal posten in voorraad	1.600
KPI SchrUitz2	We behandelen de posten tijdig	75%
KPI SchrUitz3	We realiseren de productiviteitsnorm	>100%
KPI SchrUitz4	De behandeling van posten overschrijdt de kwaliteitsnorm	<5%

Beschrijving:
Het afhandelen van schriftelijke klantvragen en reacties op vragen vanuit Toeslagen aan een burger

Product:
Reactie op de klantvraag/-reactie, indien nodig gevolgd door een nieuwe/herziene beschikking

Verantwoordelijke:

Afhankelijkheden
- *Niet tijdig behandelen van schriftelijke uitzoekopdrachten leidt tot belasting van de BelTel en telefonische uitzoekopdrachten*
- *Niet juist behandelen schriftelijke uitzoekopdrachten zorgt voor instroom bezwaar*

Vernieuwing:
- *Herzieningsverzoeken aan het proces schriftelijke uitzoekopdrachten toevoegen en besturen vanuit dit proces.*
- *Verdere specificatie van schriftelijke uitzoekopdrachten om prioritering en toedeling van schriftelijke uitzoekopdrachten te optimaliseren*

Risico's:
- *Performanceproblemen bij het burgerportaal creëren meer schriftelijke uitzoekopdrachten*
- *Onzekerheid over volumes en productiviteit vanwege nieuwe definitie kan leiden tot planfouten en*