

Managementsamenvatting van doorlichting proces Invordering Toeslagen

In 2007 heeft regio Oost de volgende opdracht gekregen: richt het terugvorderingproces van toeslagen in, waarbij de klant centraal staat en sprake is van een geruisloos proces van de vaststelling van de toeslag tot de dwanginvordering. De opdracht is afgebakend richting de B/CA (centrale betalingsregeling is massaal proces) en de uitvoering van de dwanginvordering door de regio's (individueel proces).

Er is een werkgroep¹ gevormd die de IST-situatie in beeld brengt van de kerntaken in regio Oost, daarnaast knelpunten inventariseert, risico's benoemt en vervolgens aanbevelingen doet. Er is daarbij ook gekeken naar de afhankelijkheden in de keten. De analyse en de aanbevelingen zien primair op het proces, de beheersing en sturing van regio Oost. Omdat er een ketenafhankelijkheid is, zijn er vanuit het perspectief van regio Oost ook aanbevelingen gedaan die het gehele ketenproces raken, waaronder de inzet van regio Oost bij damages.

1. Historisch perspectief

Bij het ontwerp van het toeslagenproces heeft de focus vooral gelegen op het uitbetalen. Voor het terugvorderingproces, gebaseerd op de AWIR, is nauwelijks aandacht geweest en zijn de volumes onderschat. Het aantal toeslaggerechtigden (hierna genoemd: de klant) dat een deel van de toeslag jaarlijks moet terugbetalen is omvangrijk, maar ook het aantal klanten dat gebruik maakt van de betalingsregelingen, zowel de centrale betalingsregeling als de betalingsregeling 'op maat'. Omdat het bestaande (regionale) invorderingsproces dit enorme volume niet efficiënt en effectief bleek aan te kunnen is regio Oost gevraagd de volgende processen op te zetten: 'verlenen van uitstel van betaling' het vaststellen en bewaken van de betalingsregeling op maat, het beslag onder derden, de voorbereidingen voor de dwanginvordering, en de behandeling van de bezwaarschriften tegen zowel de centraal vastgestelde betalingsregeling als tegen de betalingsregeling op maat en de ondersteuning voor.

Om deze werkzaamheden uit te kunnen voeren is gebruik gemaakt van een webapplicatie, genoemd IT. Door gebruik te maken van deze applicatie zijn erg veel handmatige taken komen te vervallen. Indicatief wordt hierdoor ongeveer 350 FTE bespaard.

De webapplicatie IT biedt ook de Beltel en de balies inzage in de centrale betalingsregeling, maar ook in de vastgestelde toeslagbeschikkingen van een klant.

De webapplicatie IT heeft het ook mogelijk gemaakt dat de Beltel en balies in 2011 ruim 100.000 betalingsregeling heeft vastgesteld. Dit kanaal is daarmee zeer belangrijk geworden en voorkomt ook schriftelijke verzoeken voor een betalingsregeling en zeker ook veel frobo's.

Keerzijde is dat de bovengenoemde extra activiteiten van regio Oost een volume aan frobo's met zich meebrengt, die niet altijd te herleiden zijn tot de kerntaken van regio Oost. Dit geldt overigens ook voor de post en de klachten.

Ondertussen is in regio Oost buitengewoon veel inzicht ontstaan in de invorderingsprocessen, waardoor regelmatig damages die buiten het werkveld van regio Oost liggen, tijdig worden gesignaleerd en kunnen worden voorkomen door deze regio.

In verband met de uitstroom van uitzendkrachten eind 2010 zijn een aantal kerntaken bij andere regio's belegd. Een ontwikkeling die het proces vanuit beheersing en besturing niet makkelijker heeft gemaakt. Regio Oost voert hierover nog wel de regie.

Een paar algemene bevindingen van de werkgroep zijn, dat de individuele ketenpartners zich in verschillende ontwikkelingsfasen van een organisatie bevinden. Van sterk gericht op het systeem, tot streven naar een excellente dienstverlener. Dit betekent veelal dat in de keten de samenwerking extra aandacht nodig heeft. Er zijn ook bijzondere en soms onlogische keuzes² gemaakt bij de de-

¹ []

² Data-entry werkzaamheden zijn belegd bij B/Randmeren, maar behoren in principe niet tot de regionale taken, ontvangst en verwerking massale formulierinstroom TG304 is meer voor de B/CFD, frobo's in deze omvang is meer voor de Beltel.

concentratie van de processen eind 2010. De werkgroep onderstreept daarmee ook de noodzaak tot veranderen, zoals ook verwoord staat in het MLTP Toeslagen, het jaarplan van B/Toeslagen en visie van de

Er is onvoldoende vanuit klant-en procesperspectief door de gehele keten geacteerd. Kennis van de (financiële positie) van de klant werd onvoldoende door de ketenpartners, bijvoorbeeld bij het uitvoeren van toezicht door B/Toeslagen, gebruikt. Omdat de processen sterk van elkaar afhankelijk zijn, maar ook onvoldoende door centrale systemen worden ondersteund, is het uit oogpunt van beheersbaarheid van evident belang dat bestuurders hun gezamenlijke verantwoordelijkheid blijven nemen en om ook weer de concentratie van de werkstromen als uitgangspunt te nemen.

2. Overzicht activiteiten ketenpartners.

De ketenpartners en hun werkzaamheden staan in het onderstaande schema. Grijs gearceerd zijn de werkzaamheden waar regio Oost de regie over voert. Hetgeen betekent dat:

- de processen bewaakt worden,
- ondersteuning door de webapplicatie IT wordt gerealiseerd,
- zorggedragen wordt voor damageherstel (soms voor de hele keten), en
- ondersteuning van de dienstverlening voor het hele proces wordt verzorgd.

Werkzaamheden	Belegd/behandeling bij regio:	Opmerking
Vaststellen toeslag en afhandeling bezwaarschriften tegen de heffing	B/Toeslagen	
Ontvangst bezwaarschriften tegen de heffing	B/CFD Heerlen	
Uitbetalen Toeslagen Terugvorderingsbeschikkingen (TVB) Geautomatiseerde data-entry	B/CA Apeldoorn	
Verlenen van uitstel van betaling	Regio Oost	Bijna volledig geautomatiseerd via IT
Data entry INL	B/Randmeren/Apeldoorn	De COA en INL zijn zodanig ontworpen dat veel 'handmatig' moet worden ingebracht
Vaststellen lokale betalingsregeling, bakhouderswerkzaamheden,	B/OB, meerdere locaties	
Beslag onder derden	B/Noord	Aangesloten bij concentratie van dit proces bij 'blauw', webapplicatie IT ondersteunt ³
Post- en klachtbehandeling Frobo's Diverse briefverzendingen in het terugvorderingstraject verrichten tot en met	Regio Oost/Enschede, Doetinchem	

³ Dit proces is volledig belegd bij regio Noord. De verbinding met regio Oost is dat gebruik gemaakt wordt van de webapplicatie IT, tevens worden door regio Oost initiatieven voor verbetering van het proces ondersteund. De gerechtsdeurwaarders willen de gegevens uitwisseling (ruim 100.000 klanten) efficiënter laten verlopen. Het voorstel richting IM/B is, hiervoor een bestaande digitale variant toe te passen, hetgeen een enorme FTE besparende maatregel is. De branchevereniging heeft aangegeven mee te willen betalen.

aankondiging van dwanginvordering Vangnetprocessen		
Eerste-lijns telefonie Opvoeren standaard betalingsregeling	Beltel	Ondersteuning dmv webapplicatie IT
Dwanginvordering na uitval COA Schuldsanering – Fraude – Faillissementen Individuele invordering	Blauwe regio's	

In de bijlage staan de processen gevisualiseerd.

3. Bestuurlijk informatie

De volgende afgeronde kengetallen over 2011 zijn relevant.

Betalingsregelingen

Het aantal betalingsregelingen die regio Oost bewaakt is ruim 440.000.

Aantal afgegeven betalingsregelingen 155.000, waarvan 100.000 door de Beltel en balies en 55.000 door regio Oost (en behandeld door de B/OB).

Uitstel van betaling

Jaarlijks wordt uitstel van betaling verleend voor 150.000 vaststellingen.

Aantal frobo's

Het aantal frobo's is lastig in te schatten. Extrapolatie van de cijfers tot en met december laat zien dat dit ongeveer 70.000 frobo's zijn. Hierbij moet opgemerkt worden dat het aantal frobo's jaarlijks afneemt. Het aantal frobo's in 2009 resp 2010 was 97.000 en 77.500

4. Procesinrichting

➤ 4.1 Post: verzoeken, bezwaarschriften en diversiteit

In regio Oost komt een diversiteit aan post binnen.

- Er komt post binnen die ziet op de kerntaak, maar ook post die daar indirect mee te maken heeft. De laatste poststroom moet veelal worden doorgezonden naar andere bedrijfsonderdelen ter afwerking. Een deel van de post is gestructureerd, zoals verzoeken voor een betalingsregeling op maat, waarvoor een standaardformulier wordt gebruikt (TG304). De ongestructureerde post, waaronder bezwaarschriften, wordt niet bij binnenkomst geregistreerd. Registratie vindt eerst plaats als de behandeling wordt opgepakt, en voor zover de webapplicatie IT registratie mogelijk maakt.
- De registratie van bezwaarschriften tegen onder andere een betalingsregeling of de invorderingsrente, is onvoldoende. Eerst bij het afdoen wordt geregistreerd. Hierdoor is bewaking in het kader van de AWB-termijnen feitelijk onmogelijk.

Aanbeveling 1 is het postadres Enschede om te leiden naar B/CFD Heerlen. Daar wordt digitaal geregistreerd. Vervolgens de post door B/CA Heerlen te laten beoordelen, behandelen (waaronder eventueel ontvangstbevestigingen sturen) en eventueel doorsturen (aansluiten bij 'slimmer werken')⁴.

➤ 4.2 Registratie bezwaarschriften tegen de vaststelling (heffing)

Een bezwaarschrift tegen de vaststelling betekent voor de klant automatisch uitstel van terugbetaling.

- De registratie van bezwaarschriften gebeurt in de applicatie BRT. Kantoor Toeslagen wil overgaan op de applicaties WMF en BRI. Er ontstaat een risico of het proces uitstel van

⁴ Met de B/CFD zijn op 25nov2011 verkennende gesprekken gevoerd.

- betaling wel voldoende geborgd is. Het dichtboeken (maar ook de wijze van afhandeling) van bezwaarschriften vraagt aandacht binnen kantoor Toeslagen.
- De registratie van bezwaarschriften tegen het vaststellen van de grondslag 'inkomen', de blauwe bezwaarschriften, vallen regelmatig tussen wal en schip. Ze worden regelmatig niet geregistreerd als bezwaar tegen de toeslag (bijvoorbeeld omdat deze binnenkomen bij een blauwe regio), er wordt dan geen uitstel van betaling verleend. In de keten moet hier aandacht voor komen.

Aanbeveling 2 is dat B/Toeslagen, IM/B en regio Oost hierover in gesprek gaan. De komst van NTS moet ook meegenomen worden.

➤ 4.3 Verlenen uitstel van bezwaar/start CBT

Bezwaar tegen een vaststelling van een toeslag moet automatisch gevolgd worden door het verlenen van uitstel van terugbetaling voor het gehele terug te betalen bedrag. De verwerking hiervan is kritisch, omdat de 'automaat' te weinig speelruimte geeft om laat ingediende bezwaarschriften nog in het proces 'uitstel' van betaling (de CBT) te zetten. Gevolg: klant heeft geen uitstel en moet terug gaan betalen.

Aanbeveling 3 is deze termijn op te rekken van 6 tot 8 weken⁵.

➤ 4.4 Systeembrieven/Verwerken en vaststellen(lokale) betalingsregeling/competentie

Door systeemtechnische aspecten met betrekking tot de competentie ontstaan onduidelijkheden en damages.

- Als een toeslag is vastgesteld dan wordt de klant geïnformeerd door B/Toeslagen. Vervolgens komt vanuit de COA een mededeling dat terugbetaald moet worden door middel van een brief met als verzendadres de regio waaronder de klant valt. Als de betalingsregeling niet wordt nagekomen ontvangt de klant een brief vanuit regio Oost. Komt de klant uiteindelijk weer in de dwanginvordering dan weer van de regio waaronder deze valt. Onduidelijkheid voor de klant.
- Klanten die de standaard betalingsregeling niet kunnen nakomen kunnen op verzoek een betalingsregeling op maat krijgen. Hiervoor wordt de betaalcapaciteit vastgesteld aan de hand van een ingezonden TG304. Voor dit proces wordt de competentie overgehaald van de regio waaronder deze klant valt naar de regio Oost, maar ook wordt deze competentie weer teruggezet als onder andere sprake is van dwanginvordering of samenloop met 'blauwe invorderingsmaatregelen'. Omdat de competentieoverdracht niet altijd per omgaande kan plaatsvinden, ontstaan damages, zoals recent bij het ten onrechte verrekenen van de VT met een nog in bezwaar betwiste terugvordering van een toeslag.

Aanbeveling 4 is met spoed uit te laten zoeken of door het opvoeren van een aparte competentiecode voor Toeslagen in COA de lus tussen kantoor Toeslagen en de regio (die eerst bij de klant effectief in beeld komt als sprake is van dwanginvordering) verdwijnt. Er is dan voor de klant slechts één kantoor (en adres) zichtbaar⁶. Hierdoor kunnen ook toekomstige damages worden voorkomen.

➤ 4.5 TG 226, verzoek om een betalingsregeling en/of verrekening

Er wordt getwijfeld of een verzoek om een betalingsregeling en/of verrekening, door middel van de TG226, in het proces al wordt afgedekt.

Aanbeveling 5 is dit proces op nut en noodzaak te bezien.

➤ 4.6 Fraudezaken

Het is ongewenst dat fraudeerende klanten uitstel van betaling of een betalingsregeling krijgen aangeboden en dat 'slachtoffers' geconfronteerd worden met terugvorderingsmaatregelen.

⁵ Impuls ingeschoten bij UC. Mail aan minfin verzonden dd 22nov2011 nav verzoek op themadag invordering op 11nov2011

⁶ Impuls is in 2010 ingeschoten bij IM/B, maar zou een herprioritering moeten krijgen. Mail aan minfin verzonden dd 22nov2011 nav verzoek op themadag invordering op 11nov2011.

Aanbeveling 5a is de renseignering en de afloopcontrole van frauderende klanten en slachtoffers door B/Toeslagen in laten inregelen richting B/CA en regio Oost.

5. Procesbeheersing

➤ 5.1 Volumebeheersing

De effecten van het opstarten van producties door alle ketenpartners zijn niet voorspelbaar of (tijdig) bekend. Dit kan onverwachte pieken opleveren bijvoorbeeld aan frobo's, verzoeken voor betalingsregelingen op maat etc.

Er zijn evenwel ook onbeheersbare factoren die het volume gaan bepalen, zoals:

- dat door de economische malaise de financiële positie van veel klanten zal worden geraakt, en daardoor ook meer betalingsregelingen gevraagd worden;
- dat NTS het muteren door de klant makkelijker maakt, waardoor deze eenvoudiger zijn financiële positie met de Belastingdienst kan bepalen oftewel manipuleren;
- dat door de wetswijziging 'één bankrekeningnummer', de 'kwetsbare klant'⁷ de toeslag zelf in handen krijgt, terwijl voorheen juist ten aanzien van deze doelgroep bijvoorbeeld de huurtoeslag, rechtstreeks betaald werd aan woningbouwcorporaties.

Aanbeveling 6 is in relatie tot de invordering de ketenregie meer in te richten op volumebeheersing ten behoeve van planning, formatie, maar ook bij het (her)inrichten van processen etc.

➤ 5.2 Communicatie

Omdat er meer inzicht is ontstaan over het effect van communicatie is het wenselijk de 'output' (de brieven uit de systemen etc) te analyseren. Tevens is vastgesteld dat de klant niet eenvoudig en vooral ook geen duidelijke informatie kan vinden over hoe de terugvordering plaatsvindt, de betaalcapaciteit wordt berekend en hoe daartegen bezwaar gemaakt kan worden etc. En wat NTS⁸ en 'mijn toeslagen' hierin kan betekenen.

Aanbeveling 7 is dat B/CKC een opdracht krijgt een plan van aanpak te maken, de quick wins te benoemen en een voorstel voor een aanpak hiervoor doet⁹.

➤ 5.3 Vaststellen betaalcapaciteit

Voor het vaststellen van de betaalcapaciteit moet de klant veel informatie toezenden. Informatie die ook al deels bij de Belastingdienst bekend is. Vervolgens moeten de gegevens handmatig worden overgenomen in een rekenmodule. Dan wordt de betaalcapaciteit vastgesteld.

Aanbeveling 8 is om de afhandeling van de verzoeken te standaardiseren, dat wil zeggen op basis van ervaringen niet alle verzoeken volledig inhoudelijk beoordelen, maar normeren. Dit vraagt ook om beleidsmatige afstemming.

➤ 5.4 Terugbetaaltermijn

De terugbetaaltermijn is 24 maanden. Voor klanten die te maken hebben met meerdere toeslagen en die meerder jaren moeten terugbetalen, ontstaat een opeenstapeling van terugbetaaltermijnen. Door uit te gaan van 12 maanden wordt het overzichtelijker. Wellicht zijn er meer verbetervoorstellen op gebied van wet-en regelgeving te bedenken. De heeft gevraagd¹⁰ aan te geven of er verbeteringsvoorstellen nodig zijn en deze dan aan hem door te geven.

Aanbeveling 9 is in kaart brengen van knelpunten (of verbeterpunten) op gebied van wet-en regelgeving.

⁷ Met de kwetsbare klant wordt de klant bedoeld die in een financieel moeilijke positie zit en daar ook moeilijk mee kan omgaan.

⁸ Invordering moet aansluiting hebben bij volgende aanpassingen/releases.

⁹ Regio Oost heeft benaderd hieraan een bijdrage te leveren.

¹⁰ Verzoek tijdens themadag invordering dd 11nov2011.

➤ **5.5 Klachten (inclusief Nationale Ombudsman)**

Dit proces wordt onvoldoende beheerst. Er is zowel kwalitatief als kwantitatief te weinig capaciteit beschikbaar. Daarnaast is de klacht veelal een klacht die de gehele keten raakt (B/Toeslagen, B/CA, regio Oost, de regionale invordering).

Aanbeveling 10 is om te heroverwegen of het behandelen van de klachten en verzoeken van de Nationale Ombudsman niet door het wettelijke bestuursorgaan (B/Toeslagen) moet plaatsvinden.

➤ **5.6 Frobo's**

Het aantal frobo's is regelmatig enorm. Daar zijn diverse aanwijsbare redenen voor. Feit is dat niet alle frobo's direct te maken hebben met de kerntaak van regio Oost en dat er ook procesmatig verbeteringen mogelijk zijn. 'One stop shopping' en andere ontwikkelingen gaan een positieve bijdrage leveren aan een betere dienstverlening en minder frobo's voor regio Oost. Als de aanbeveling met betrekking tot postbehandeling wordt gevolgd, draagt digitale registratie (daarmee raadpleegbaarheid door Beltel) ook enorm bij aan minder frobo's.

Aanbeveling 11 is, gezien de specifieke materie en proces, om dit onderwerp apart in de keten te beleggen, met als opdracht iemand verantwoordelijk te maken om het aantal frobo's terug te dringen¹¹. Regio Oost moet de processen optimaliseren, zowel logistiek als naar kwaliteit/kwantiteit van de medewerkers.

➤ **5.7 Interne beheersingsmaatregelen/verantwoordingsrapportage**

Er was geen up to date beschrijving van de administratieve organisatie. Er is een beperkte interne controle. Onderzocht moet worden waar IC's uitgebreid moeten worden om het proces te beheersen. De processen en werkstromen worden nauwelijks continue gemonitord.

Aanbeveling 12 is dat regio Oost iedere proceswijziging vertaald naar een aanpassing van de procesplaten en de AO-beschrijving en daarnaast een IC plan opstelt. Een hierop afgestemde duidelijke verantwoordingsrapportage moet daar onderdeel van gaan uitmaken. De lijnverantwoordelijken dragen zorg voor een juiste opdracht (van analyse tot rapportage) aan de recent toegevoegde ¹².

6. Procesbesturing

➤ **6.1 Opdracht en de doorvertaling**

De opdracht en de wijze van uitvoering moet met de ketenpartners meer gedeeld worden.

Aanbeveling 13 is de opdracht te vertalen naar een 'smart' jaarplan, met prestatie-indicatoren die tenminste de kerntaken afdekken, en aansluitende verantwoordingsrapportage. Het jaarplan wordt afgestemd met de ketenpartners en de regio's B/OB en B/Randmeren. B/Noord heeft gezien haar specifieke taak een aparte cyclus opzet.

➤ **6.2 Bestuurlijk overleg, stuurgroep en adviesregie, damages**

De uitvoering van de kerntaken, maar ook de ad hoc acties naar aanleiding van damages is onvoldoende in de lijn belegd en wordt onvoldoende met de lijn gedeeld. Ook is niet altijd duidelijk wie bestuurlijk verantwoordelijk is, zoals vraagstukken wie is verantwoordelijk voor het beleid en de uitvoering.

Aanbeveling 14

Gezien de urgentie van het proces, de ontwikkelingen rondom de overgang van de webapplicatie IT (traject IMB) zal het proces bestuurlijk sterker geborgd moeten worden. Dit geldt zowel op strategisch, tactisch als operationeel niveau. Door de toevoeging van een kundig team "adviesregie - coördinatie" worden de bestuurlijke niveaus ondersteund. Hierdoor wordt een impuls gegeven aan de

¹¹ Vanuit MT regio Oost wordt beltel Hengelo gevraagd hiervoor een te benaderen (mail dd 21/11/2011.

¹² , samen met (frobo's) zijn hiervoor gevraagd.

optimalisering van de afstemming tussen de diverse betrokken partijen, de monitoring van ontwikkeling en performance, het adviseren over changes en damages. In de adviesregie In de adviesregie participeren alle relevante organisatieonderdelen. Adviesregie informeert het de stuurgroep, bestaande uit de [] van de ketenpartijen. Op M2 niveau worden de opdrachten uitgezet. Iedere ketenpartner is vertegenwoordigd in een te vormen M2 afstemmingsoverleg.

7. Webapplicatie IT, techniek en informatie

De webapplicatie IT is gebouwd door een externe partij (Inforay). Zij hebben samen met regio Oost processen ontworpen en vertaald naar functionaliteiten en de applicatie gebouwd. Naast de uitvoerders van de kerntaken maakt ook de dienstverlening (Beltel en balies) gebruik van de applicatie. Daarnaast wordt hiervan gebruik gemaakt door de processen: beslag onder derden en loonvorderingen.

➤ 7.1 Webapplicatie IT, ombouwen of 'gebruiken'

De webapplicatie IT wordt omgebouwd tot een geaccepteerde applicatie binnen de belastingdienstomgeving met als realisatiedatum 1 juli 2012. De vraag is overigens of er wel omgebouwd moet worden, waarom niet gebruiken totdat er inzicht is hoe de invorderingstoekomst eruit gaat zien!

Aanbeveling 15 is een scenario te beschrijven indien de realisatiedatum niet gehaald wordt.

➤ 7.2 Opdrachten, systeembeschrijving en raadpleegbaarheid

Het eigenaarschap van de webapplicatie is belegd bij B/CAO. Wijzigingen en/of gebruikerswensen worden doorgegeven via IMB. Daarnaast worden kleine wijzigingen doorgevoerd vanuit Oost richting Inforay, waarbij gebruik gemaakt wordt van een zogenaamde "strippenkaart". Vanuit de deskundigheid van de projectgroep kan onvoldoende beoordeeld worden in hoeverre de systeembeschrijving up to date is en/of alle (doorlopende) wijzigingen adequaat worden getest en vastgelegd. Er kan een risico ontstaan als dit niet in beeld is en damages niet goed te herleiden zijn naar de systeemfunctionaliteiten. Dit geldt eveneens voor het adequaat aanpassen en implementeren van handleidingen en gebruikersinstructies.

Aanbeveling 16 is zorg te dragen voor goede inbedding van opdrachtmanagement, actuele systeembeschrijvingen en duidelijke handleidingen.

➤ 7.3 Techniek, de back-up en de performance

Omdat er een enorme hoeveelheid belangrijke informatie wordt opgeslagen op een lokale server is een goede back-up procedure van groot belang. De procedures zijn geregeld. Of de fysieke plaats van de back-up voldoende veilig is, is niet beoordeeld. Door de grote hoeveelheid gebruikers is de performance onder de maat

Aanbeveling 17 is de fysieke plaats van de back-up te onderzoeken, de back-up procedures nog eens door te lichten, en maatregelen te nemen voor een goede performance¹³.

¹³ Volgens recente berichten wordt hier met spoed aan gewerkt.

Tabel met aanbevelingen. De gearceerde aanbevelingen hebben een hoge prioriteit of er is sprake van een groot effect om het proces robuust te maken.

Procesinrichting

Nr	Onderwerp	Belegd?	Verantwoording	Opmerking
1.	Poststroom omleiden	Regio Oost	Regio Oost	Afstemmen met B/CFD en B/CA
2.	Proces registratie en afwerking bezwaarschriften	B/Toeslagen	B/Toeslagen	Mail dd 22/11
3.	Aanpassen CBT termijn	IM/B	IM/B	Ook dd 23/11 aangegeven richting DGBel
4.	Opvoeren competentiecode in COA	IM/B	IM/B	
5.	Nut/noodzaak TG226.		UC	
5a.	Inrichting fraude/slachtoffer proces		B/Toeslagen	

Procesbeheersing

Nr	Onderwerp	Belegd?	Verantwoording	Opmerking
6.	Volumebeheersing		B/Toeslagen	
7.	Maken plan van aanpak op gebied van communicatie		B/CKC	
8.	Standaardiseren behandeling verzoeken TG304		UC	
9.	In beeld brengen knelpunten wet-en regelgeving	B/Toeslagen	UC	Zie ook verzoek 11nov2011, wordt opgepakt door B/Toeslagen
10.	Klachtenbehandeling en NO herbeleggen	Regio Oost	B/Toeslagen	
11.	Oriëntatie/herinrichting frobo-proces		Beltel	Regio Oost zorgt voor interne analyse en aanbevelingen
12.	Updaten procesplaten, opstellen procesanalist	Regio Oost	Regio Oost	Continueproces

Procesbesturing

Nr	Onderwerp	Belegd?	Verantwoording	Opmerking
13.	Vaststellen jaarplan incl PI en verantwoordingsrapportage en afstemmen met ketenpartners	Regio Oost	Regio Oost	Vastgesteld 22/11
14.	Opzetten structuur, stuurgroep en adviesregie			

Systeem IT/techniek en informatie

Nr	Onderwerp	Belegd?	Verantwoording	Opmerking
15.	Gevolg niet uitfasen IT		IM/B	In overleg IM/B en regio Oost, B/CA (?)
16.	Systeembeschrijving, handleidingen IT-schermen		IM/B	op, maar vraag is of dit gedeeld moet worden
17.	Back-up procedure nalopen, server vervangen		Regio Oost, IM/B	

Tussenrapportage IT

Bijlage:

Processen

Hieronder staat schematisch het gehele Invordering Toeslagenproces op hoofdlijnen. In het totaalproces worden de Terugvorderingsbeschikkingen (TVB's) aangemaakt door de B/Toeslagen (rood). De bezwaren worden ingediend door de klant (groen). Het Centrale Betalingsregelingenproces (CBT) wordt massaal uitgevoerd door B/CA (geel). De paarse onderdelen worden uitgevoerd en/of geregiseerd door de regio Oost.

als volgt uit:

