

Format plannen van aanpak vrijgave middelen artikel 10 (Nog onverdeeld)

Achtergrond

De beleidsbrief van Financiën 2020 bevat een groot aantal intensiveringen voor de Belastingdienst die betrekking hebben op het herstel toeslagen, het verbeteren van de dienstverlening en het borgen van de stabiliteit cruciale processen. Gezien de politieke context en ontwikkelingen is de exacte inzet van een aantal reeksen op moment van het voorjaarsproces nog niet concreet genoeg uitgekristalliseerd of is nadere planvorming nodig om een goede besteding van de verkregen middelen zeker te stellen. Dit betekent dat de middelen niet voor alle reeksen direct naar de Belastingdienst zijn overgeheveld. Om deze reeksen overgeheveld te krijgen, is een plan van aanpak benodigd alsmede criteria voor de monitoring van de besteding van deze middelen. Voor de monitoring geldt dat zoveel als mogelijk gebruik wordt gemaakt van reeds bestaande rapportages uit de P&C-cyclus voor monitoring.

Met het oog op een doelmatige en doeltreffende besteding van middelen, is een goede monitoring ervan essentieel. In de ogen van FEZ en IRF zijn relevante aspecten van monitoring:

- Voor welk concreet doel worden de middelen ingezet en, waar mogelijk, wat levert het op?
- Welke mijlpalen kunnen worden geïdentificeerd en is tijdige bijsturing mogelijk?
- Onder welke voorwaarden en in welke orde van grootte geven we de middelen vrij?
- Hoe wordt geborgd dat de middelen aan het beoogde doel worden besteed?

Voor een aantal financiële reeksen geldt dat alleen de jaarbedragen voor de jaren 2020 en 2021 zijn uitgedeeld aan de begroting van de Belastingdienst (artikel 1 en 9) onder voorwaarde dat hiervoor een korte toelichting (A4 met een pxq onderbouwing) voor de besteding van deze middelen wordt opgesteld. Het gevraagde A4 zal alleen voor die financiële reeksen worden opgesteld waarvoor de middelen voor 2020 en 2021 reeds aan de dienstonderdelen bij budgetbrief 2A zijn uitgedeeld. De gevraagde A4 geldt niet voor de financiële reeksen die nog niet aan de dienstonderdelen zijn uitgedeeld. Deze reeksen betreffen: ketenplannen en implementatie menselijke maat t.b.v. burgers.

Voor de resterende middelen (vanaf 2022 en verder) geldt dat deze worden aangehouden op artikel 10 van het ministerie van Financiën. Voor vrijgave van deze resterende middelen is een met FEZ en IRF afgestemd plan van aanpak benodigd waarin tevens in de monitoringsafspraken is voorzien. Na akkoord van de IRF op de met FEZ en IRF afgestemde plannen van aanpak worden de middelen vrij gegeven.

In voorliggend document vindt u het format voor het opstellen van deze plannen van aanpak.

De specifieke afspraken voor het opstellen van een plan van aanpak inclusief monitoringsafspraken voor vrijgave van de aangehouden resterende middelen (vanaf 2022 en verder) van artikel 10 gelden voor:

- Toeslagen I
- Toeslagen II
- Toeslagen III
- Transitie en versterking
- Implementatie menselijke maat t.b.v. burgers
- Intensiveren en versnellen IV
- Ketenplannen – LH en Gegevens
- E-commerce

1. Aanleiding en (financiële) onderbouwing

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

Toelichting:

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

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

Relevante toezeggingen uit deze kamerbrief zijn:

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

Deze elementen komen terug in het intensiveringsplan Toeslagen I. Momenteel werken wij toe naar een plan van aanpak m.b.t. de verbetering van de dienstverlening die voor het zomerreces aan de kamer is toegezegd. De meerjarenbegroting Toeslagen 1 (*het intensiveringsplan*) is hiervoor de basis.

1.2 Wat is het probleem dat wordt beoogd om op te lossen?

Licht toe:

- Welk probleem wordt beoogd op te lossen.
- Wat de gewenste situatie of doel(en) is (zijn)?

Toelichting:

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

Jurisprudentie, in het bijzonder Raad van State uitspraken van 23 oktober jl, en de door het kabinet overgenomen bevindingen en aanbevelingen van Commissie AUT (Donner) naar aanleiding van de CAF11 problematiek betekenen een enorme wending in hoe de uitvoering van toeslagen per direct

moet worden vormgegeven. Verwoord als 'toepassen van de menselijke maat' en 'eenvoudiger en menselijker' heeft de politieke leiding de koers en opdracht daartoe uitgezet. De uitvoering moet worden verstevigd en met slagkracht worden veranderd naar een dienstverlening die zicht richt op zo groot mogelijke toekenningszekerheid voor alle burgers en een behandeling waarin relevante individuele omstandigheden gemotiveerd kunnen worden meegewogen. Het beleid moet daaraan bijdragen door vereenvoudigingen door te voeren die het voor burgers (en voor de uitvoering) begrijpelijker en overzichtelijker maken en het aantal terugbetalingen kan terugbrengen. Er is door de commissie AUT (ea) gewezen op onvolkomenheden in processen en sturing die met urgentie moeten worden weggenomen.

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

Deze programmatische aanpak valt uiteen in 2 onderdelen:

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

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

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

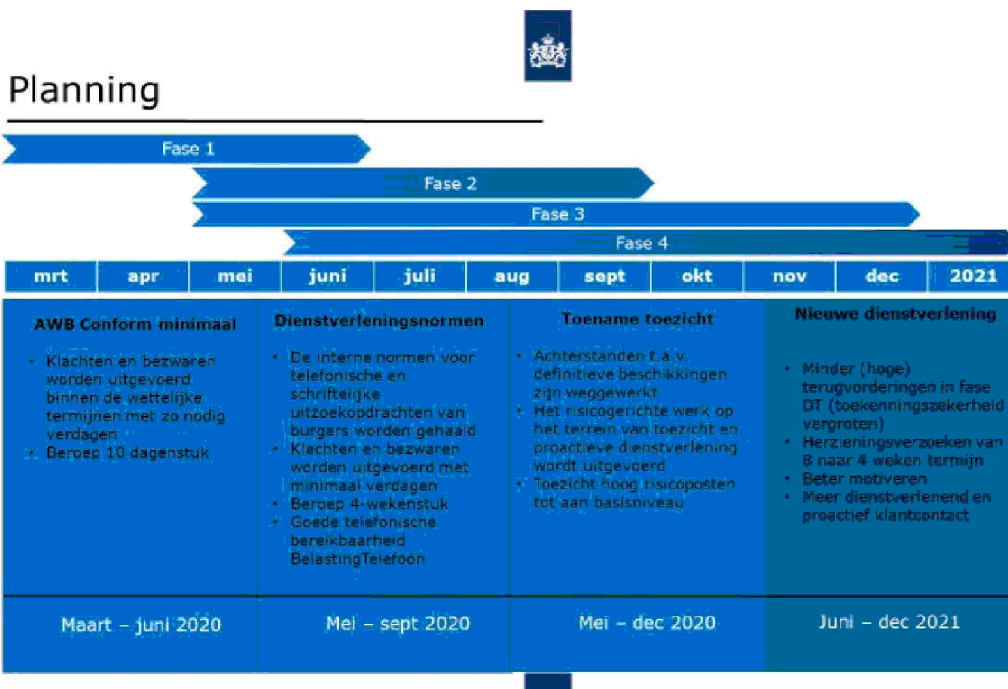
Toelichting:

(1) Wegwerken achterstanden en voorkomen nieuwe achterstanden.

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

- Doelstelling fase 1 (juni 2020): voldoen aan (externe) normen als AWB en AWIR
- Doelstelling fase 2 (sept 2020): voldoen aan interne dienstverleningsnormen
- Doelstelling fase 3 (dec 2020): realiseren basis niveau van handmatig toezicht (aanvullend op geautomatiseerd toezicht)

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



(2) Vernieuwing dienstverlening

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

Verbreden en verdiepen: vernieuwing dienstverlening alle Toeslagen → *Toeslagen met meer zekerheid en dienstverlening op maat*

Vergroten toekenningseerheid

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

door:

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

Meer menselijke maat in behandeling

- Vergroten kwaliteit dienstverlening specifiek per doelgroep
- Vergroten (gemeten) klanttevredenheid

door:

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

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

- Aansluiten kinderopvangorganisaties t.b.v. gegevensaanlevering: Convenanthouders (180) voor 1/7/'20; (2) Jaarleveranciers (1.600) 50% voor 1/7/'20 100% 1-9; (3) Nog geen leveranciers (> 20 en < 70 kindplaatsen) 100% voor 1/11/'20

- Begeleiden van burgers met kans op problematische schulden: invoeren casemanagement voor geselecteerde doelgroepen: Ingroeimodel: starten met 10 fte in februari 2020, per 6-8 weken opschalen met 10 fte naar uiteindelijk 30 fte.
- Lanceren Kinderopvang toeslag app – gereed voor lancering, uitgesteld ivm Covid-10. Nieuwe lanceringsdatum wordt momenteel besproken.

Voor de overige regelingen en verder benodigde verbetermaatregelen zitten we hiervoor nog in de analysefase. Conform toezegging aan de tweede kamer leveren we voor het zomerreces een plan van aanpak op met daarin een verdere concretisering van de te bereiken resultaten.

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

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

1.4 Hoe vindt de uitvoering plaats?

Licht toe welke partijen betrokken zijn en hoe ziet hun betrokkenheid eruit, zowel financieel als niet-financieel. Leg ook uit wat de belangrijkste risico's inclusief de genomen beheersmaatregelen voor de uitvoering zijn.

Toelichting:

(1) Wegwerken achterstanden en voorkomen nieuwe achterstanden.

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

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

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

2. programma vernieuwing dienstverlening

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

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

Op hoofdlijnen ziet dit er als volgt uit:

Verbreden en verdiepen vernieuwing dienstverlening alle Toeslagen → bouwstenen programma

0. Visie op dienstverlening

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

1. actuele gegevens & signaleren van wijzigingen.

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

2. Burgers persoonlijk begeleiden

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

3. Verbeteren (digitale) dienstverlening

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

4. Aanpassingen in beleid

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

5. Borgen & randvoorwaarden

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

Ook voor dit onderdeel van het intensiveringsplan wordt in samenwerking met het project Managementinformatie en Risicomanagement een gedegen risicoplan opgezet, waarvoor een

eerste risico inventarisatie heeft plaatsgevonden. Hier wordt eveneens vervolg aan gegeven tijdens de ketenconferentie van 15 juni a.s.

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

1.5 Hoe ziet de meerjarige reeks eruit?

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

	2020	2021	2022	2023	2024	Struc.	Struc. in
Totale reeks							
Eerder verkregen							
Beoogd budget huidig plan van aanpak							

	o.b.v. budgetbrieven		o.b.v. meerjarenbegroting			
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Toeslagen	€ 11.542	€ 25.245	€ 45.735	€ 50.327	€ 43.521	€ 43.021
CAP	€ 3.562	€ 3.832	€ 4.317	€ 4.317	€ 4.317	€ 4.317
Particulieren	€ 1.284	€ 3.728	€ 4.200	€ 4.200	€ 4.200	€ 4.200
KI&S	€ 1.884	€ 3.973	€ 5.107	€ 4.777	€ 4.777	€ 4.777
SSO O&P	€ 5.131	€ 4.531	€ 1.779	€ 303	€ 303	€ 303
Communicatie	€ 1.100	€ 586	€ 586	€ 586	€ 586	€ 586
IV	€ 6.328	€ 10.620	€ 9.803	€ 9.800	€ 11.000	€ 11.000
CFD	€ 2.794	€ 5.233	€ 2.810	€ 798	€ 477	€ 423
DF&A	€ 388	€ 466	€ 466	€ 466	€ 466	€ 466
Concern	€ 4.987	€ 10.787	€ 17.117	€ 17.675	€ 16.763	€ 16.763
FJZ	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000
	€ 40.000	€ 70.000	€ 92.919	€ 94.249	€ 87.409	€ 86.855

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

1.6 Hoe ziet de specifieke besteding van de middelen eruit?

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

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

Toelichting:

Zie bijlage (overzicht doelstellingen en pxq bestand)

2. Monitoring

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

Bij voorkeur worden hiervoor indicatoren gebruikt, maar er kan ook gebruik worden gemaakt van andere cijfers, statistieken of kerncijfers. Als kwantitatieve (meetbare/concrete) gegevens niet mogelijk zijn, kies dan voor kwalitatieve informatie op basis waarvan je doelbereik kunt vaststellen.

Goede indicatoren voldoen aan een aantal criteria:

- De indicator meet wat deze moet meten (valide)
- De indicator is feitelijk (objectief)
- De indicator is op tijd beschikbaar
- De indicator kan keer op keer verzameld worden
- De indicator is transparant (duidelijk hoe deze tot stand is gekomen)

Toelichting:

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

In de analysefase vind verfijning en vertaling naar meetbare doelen (op de veranderinspanning, naast de monitoring op uitputting van het budget) nog zal plaatsvinden de komende twee maanden. Ook zal politieke besluitvorming en voorgenomen wet- en regelgeving nog van invloed kunnen zijn in de prioritering van de aanwending van deze middelen binnen dit kader.

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

Toelichting:

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

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

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

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