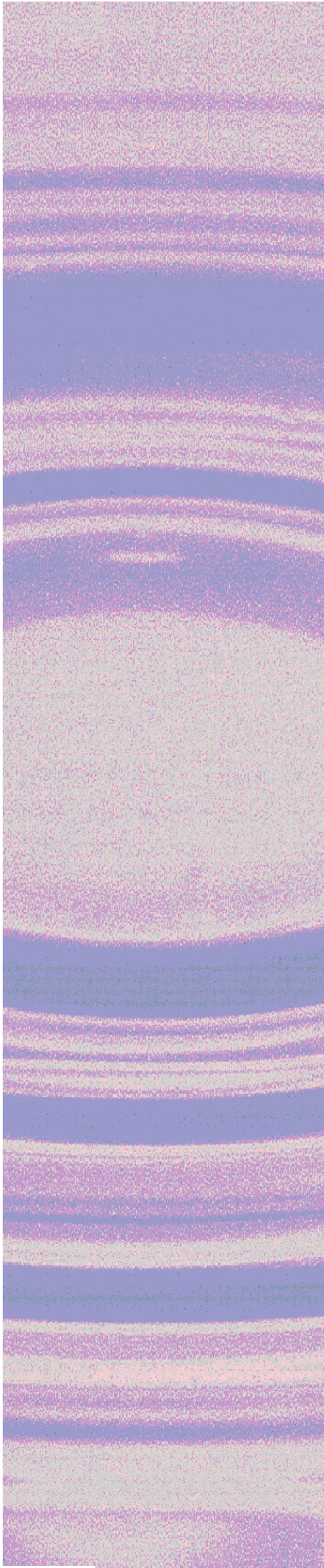




MLTP Toeslagen 2012-2015

Werkversie: MLTP Toeslagen 2012-2015 v03

Voor reactie aangeboden aan ketenpartners Toeslagen 28 juli 2011.

Reactie voor 1 september 2011

INHOUDSOPGAVE

1	MLTP TOESLAGEN: HOE EN WAAROM.....	4
2	CONTEXT.....	5
2.1	DE OMGEVING VAN TOESLAGEN: GROOT EN DYNAMISCH.....	5
2.2	TRENDS EN ONTWIKKELINGEN.....	6
2.2.1	<i>De maatschappij: digitaal en in beweging.....</i>	6
2.2.2	<i>De politieke ontwikkelingen: compact en eenvoudig.....</i>	6
2.2.3	<i>Ontwikkelingen in de keten: specialiseren, besparen en fraude bestrijden.....</i>	7
2.2.4	<i>NTS.....</i>	7
3	DE TOEKOMST VAN TOESLAGEN: MISSIE EN VISIE.....	8
3.1	DE MISSIE VAN TOESLAGEN: KLANTGERICHT, RECHTMATIG EN EFFICIËNT.....	8
3.2	HET HUIDIGE PROCES VAN TOESLAGEN: EFFICIËNT.....	8
3.3	HET TOEKOMSTBEELD: EENVOUDIG	8
4	STRATEGIEDRIJVERS: HET KOMPAS NAAR DE TOEKOMST.....	10
4.1	KLANTGERICHT.....	10
4.1.1	<i>Toekenningzekerheid.....</i>	10
4.1.2	<i>Administratieve lasten.....</i>	10
4.1.3	<i>Afhandelsnelheid.....</i>	11
4.1.4	<i>Procestransparantie:.....</i>	11
4.2	RECHTMATIGHEID.....	11
4.2.1	<i>Toezicht.....</i>	11
4.2.2	<i>Kwaliteit van de aanvraag en de wijziging.....</i>	12
4.2.3	<i>De kwaliteit van de uitvoering.....</i>	12
4.3	EFFICIËNTIE.....	13
4.3.1	<i>Ketenkosten.....</i>	13
4.3.2	<i>Kantoorkosten.....</i>	13
4.3.3	<i>Terugvordering programmageld.....</i>	13
4.3.4	<i>Schadevergoedingen en claims.....</i>	14
4.4	WENDBAARHEID.....	14
4.4.1	<i>Omgevingsbewustzijn.....</i>	14
4.4.2	<i>Aanpassingsvermogen.....</i>	14
4.4.3	<i>De kwaliteit van de keten.....</i>	15
5	DE GEVOLGEN VOOR DE KETEN TOESLAGEN.....	16
5.1	TOESLAGEN.....	16
5.2	DGBEL.....	16
5.3	BELTEL.....	16
5.4	B/CKC.....	16
5.5	FIOD.....	16
5.6	B/CFD.....	16
5.7	B/CA.....	17
5.8	B/CAO.....	17
5.9	B/CIE.....	17
5.10	REGIO'S.....	17
6	PERSONEEL.....	19
7	DE ROADMAP: DE WEG NAAR DE TOEKOMST.....	20
	BIJLAGE 1. DE TOESLAGENKETEN.....	22
	BIJLAGE 2. KENTALLEN.....	23

BIJLAGE 3. EXTERNE ONTWIKKELINGEN.....	24
BIJLAGE 4. DE BIJDRAGE VAN KETENPARTNERS AAN STRATEGIEGEBIEDEN.....	25
BIJLAGE 5. INITIATIEVEN VS STRATEGISCHE GEBIEDEN.....	26
BIJLAGE 6. PROFIEL VAN DE ANDERE/NIEUWE MEDEWERKER.....	28

1 MLTP Toeslagen: hoe en waarom

Het MLTP Toeslagen (MLTP-T) is de actualisatie van het bedrijfsplan Toeslagen dat in september 2010 is vastgesteld door het MT-Toeslagen. Het document beschrijft koers en visie van Belastingdienst Toeslagen voor de periode 2012-2015.

Het MLTP-T gaat over de hele Toeslagenketen van klant tot klant. De wijze waarop Toeslagen burgers en politiek (en alle daaraan gerelateerde organisaties) bedient en de samenwerking van Toeslagen met interne (binnen de belastingdienst) en externe ketenpartners die er voor zorgen dat dit ook daadwerkelijk zo gebeurt.

In januari dit jaar verscheen het MLTP belastingdienst 2012-2015: het 'MLTP'. De uitgangspunten zoals verwoord in het MLTP zijn verwerkt in het MLTP-T.

Bij de uitvoering van het Toeslagenproces spelen de ketenpartners een cruciale rol. De ketenpartners binnen de belastingdienst zijn actief betrokken bij de totstandkoming van het MLTP-T. Er is waar mogelijk en zinvol aangesloten op de plannen van andere belastingdienstonderdelen.

Eén van de activiteiten uit het bedrijfsplan Toeslagen 2011 – 2015 is de invoering van de principes van waardemanagement. De structuur van het MLTP-T is gebaseerd op de eerste resultaten van de het programma waardemanagement.

Het MLTP-T geeft richting voor de komende jaren en geeft daarmee een gedeeld beeld voor alle betrokkenen. Het vormt de basis voor het stuurcontract Toeslagen 2012 en de kern van de domeinarchitectuur Toeslagen.

De opbouw van het MLTP-T is van buiten naar binnen:

Eerst wordt een omgevingschets van Toeslagen gemaakt: het speelveld. Na een beschrijving van relevante ontwikkelingen binnen en buiten Toeslagen wordt een inhoudelijk toekomstbeeld geschetst: de stip op de horizon. Vervolgens is uitgaande van de missie van toeslagen de strategie van toeslagen verder uitgewerkt volgens de principes van waardemanagement. De strategie is vervolgens uitgewerkt in een roadmap waarin de strategische resultaten in de tijd zijn weergegeven.

2 Context

2.1 De omgeving van Toeslagen: groot en dynamisch

Sinds 1 juli 2005 is de uitvoering van Toeslagen belegd bij de belastingdienst. Meer dan 6,5 miljoen huishoudens hebben recht op één of meer inkomensafhankelijke toeslagen (zie Bijlage 2).

Belastingdienst Toeslagen stelt aan het begin van het jaar (of bij eerste aanvraag op een ander moment) recht en hoogte vast op basis van een geschat jaarinkomen en bekende gegevens over huishoudsamenstelling en lasten. Maandelijks wordt een voorschot uitbetaald. Na afloop van het toeslagjaar wordt op basis van het vastgestelde inkomen een definitieve toeslag vastgesteld. Het verschil met het voorschot wordt nabetaald, verrekend of teruggevorderd.

Jaarlijks wordt ca €10 mld voorschot uitbetaald verdeeld over 4 toeslagregelingen: de huurtoeslag, de zorgtoeslag, de kinderopvangtoeslag en het kindgebonden budget. Zij is daarmee de grootste uitvoeringsorganisatie van Nederland qua doelgroep.

De inhoudelijke verantwoordelijkheid voor de Toeslagregelingen is belegd bij 3 verschillende departementen: minBZK voor de huurtoeslag, minVWS voor de zorgtoeslag en minSZW voor de kinregelingen. De Belastingdienst/Toeslagen is de uitvoerende organisatie van de Rijksoverheid onder verantwoording van minFin. Voor de uitvoering wordt samengewerkt met meer dan 15 ketenpartners binnen en buiten de belastingdienst.

In Bijlage 1 zijn de belangrijkste actoren voor toeslagen, hun belang en hun rol schematisch opgenomen. Gevolg van deze samenwerking is dat Toeslagen afhankelijk is van de mogelijkheden bij de ketenpartners en vaak ook moet 'concurreren' met andere afnemers bij die ketenpartners.

De toeslagendoelgroep bestaat uit huishoudens met lagere inkomens. Veel toeslaggerechtigden hebben de toeslag nodig om het 'huishoudboekje rond te krijgen'. Onjuiste betalingen en verstoringen leiden direct tot extra druk bij de dienstverleningskanalen. Het terugvorderen van te veel betaalde toeslag is bij deze doelgroep lastig. Het geld is vaak al uitgegeven en er zijn geen reserves. Het feit dat wordt gewerkt met inkomensschattingen maakt het verlenen van een correct voorschot lastig: 30% van de toeslagvoorschotten zijn te hoog en leiden tot een verrekening of vordering, 30% krijgt een nabetaling.

Door de omvang en aard van de doelgroep, de veelheid van belanghebbenden in de toeslagenketen en het werken in de actualiteit, is de uitvoering van de (relatief eenvoudige) toeslagenregelgeving toch gecompliceerd¹. Daarnaast wordt Belastingdienst Toeslagen als relatief jonge organisatie geconfronteerd met beperkingen in de systemen en administraties (De invoering van NTS eind 2011 moet hierin aanzienlijke verbetering brengen).

Een extra complicerende factor is het feit dat Toeslagen werkt in de actualiteit: veranderingen in het leven van de burger (verhuizing, overlijden, inkomenswijziging etc.) worden direct verwerkt in recht en hoogte van de relevante toeslagen. Daarbij is vertrouwen in de bewering van de burger het uitgangspunt. Tot nu toe heeft Toeslagen voornamelijk ingezet op administratief toezicht en compliance door voorinvulling/toetsing adhv betrouwbare gegevens.

Een andere complicerende factor is de kwaliteit van de regelgeving. De huurtoeslag is in de loop der jaren voorzien van vele uitzonderingen, de kinderopvangtoeslag blijkt moeilijk te controleren en is daardoor gevoelig voor fraude. Pogingen om de regelgeving te laten vereenvoudigen zijn tot nu toe weinig succesvol geweest.

De 3 opdrachtgevende beleidsdepartementen hebben elk hun eigen wensen met betrekking tot de uitvoering. Het gevolg is een continue vraag naar ondermeer maatwerk voor schrijnende gevallen. Iets dat niet past binnen de huidige bedrijfsvoering. Zij volgen toeslagen nauwgezet. Periodiek wordt verantwoording afgelegd over budgetuitputting en dienstverleningsprestaties.

Namens de 2^e kamer toetst de algemene rekenkamer (ARK) jaarlijks de rechtmatigheid van de toegekende toeslagen. Belangenorganisaties van burgers en ondernemingen houden de uitvoering van toeslagen nauwgezet in het oog.

Het toeslagenproces ligt daardoor permanent onder een vergrootglas van de maatschappij en de politiek. Op moment van schrijven is er veel aandacht voor Toeslagenfraude.

¹ Het juist schatten van het actuele inkomen blijkt zowel voor de burger als voor de belastingdienst een zware opgave. Betere schatting of een andere inkomensgrondslag (b.v. t-1) zijn een permanente bron van discussie en onderzoek.

De complexe omgeving van toeslagen wordt in dit MLTP-T teruggebracht naar de 3 belangrijkste actoren: de burger als doelgroep van toeslagen, de politiek als opdrachtgever en de ketenpartners als mede-uitvoerders.

De ontwikkelingen bij deze drie stakeholders zijn bepalend voor de lange termijn strategie van Toeslagen en het tempo daarvan.

2.2 Trends en ontwikkelingen

Externe trends en interne ontwikkelingen zijn een belangrijke bron voor strategische keuzes van Toeslagen. De belangrijkste zijn kort beschreven. In Bijlage 3 zijn deze schematisch uitgewerkt in een DESTEP analyse.

2.2.1 De maatschappij: digitaal en in beweging

De maatschappij digitaliseert. Burgers verwachten in toenemende mate digitale ondersteuning,. Inmiddels hebben veel organisaties binnen en buiten de overheid een portaal naar de burger (www.mijnorganisatie.nl).

Daarmee groeit ook de kloof tussen de 'digivaardigen' en 'digibeten'. En de laatste groep (met ondermeer de bejaarden en buitenlanders) is een substantieel deel van de toeslagenpopulatie². Voor deze doelgroepen zullen alternatieve kanalen voorhanden moeten zijn.

Een bijzondere ontwikkeling zijn de social media, die een globaal platform bieden voor informatieuitwisseling en meningsvorming door burgers. Dit stelt aanvullende eisen aan de interactie met de samenleving.

Digitalisering maakt Toeslagen toegankelijker voor de burger. Een gedeelde informatiepositie tussen burger en uitvoeringsketen en volledig digitale afhandeling liggen binnen handbereik, maar ook de mogelijkheid voor kwaadwillenden om op afstand systeemfraude te plegen nemen toe.

De Europese eenwording brengt nieuwe uitdagingen met zich mee. Er ontstaan nieuwe doelgroepen, met als meest in het oogspringende de seizoensarbeiders. Het toeslagenproces gaat uit van voorschotten op basis van bekende gegevens die automatisch worden gecontinueerd. De knipperlichttoeslagen van de seizoensarbeiders met een lastige vorderingspositie, vragen om een andere benadering in behandeling en betaling.

De economische crisis geeft inkomensonzekerheid. Meer burgers doen een beroep op Toeslagen. De SER-publicatie 'van baanzekerheid naar werkzekerheid' wijst op een verkorting van de gemiddelde baanduur (lees: meer tussentijdse inkomenswijzigingen). Het aantal ZZP-ers, met een lastig te schatten inkomenspositie, stijgt. Het werken met actuele grondslagen is een schieten op een bewegend doel. Het aantal correcties bij de eindafrekening stijgt (lees: meer vorderingen).

2.2.2 De politieke ontwikkelingen: compact en eenvoudig

De politiek heeft haar eigen uitdagingen. De crisis in de eurozone dwingt te overheid tot grote bezuinigingen. De bezuinigingen betreffen zowel de uitvoering als het programmabudget. Ook Toeslagen heeft en bezuinigingstaakstellen van ... mln.

Hierdoor kan Toeslagen in een spagaatpositie komen. Immers: bezuinigingen in het programma budget vragen om investeringen in de uitvoering, die juist ook moet bezuinigen.

De bezuinigingen hebben ook indirect effect op toeslagen. Gewenste verbeteringen in de kwaliteit van de basisadministraties komen mogelijk verder onder druk te staan. Dit vraagt om extra voorzieningen in het toeslagenproces om het juiste rechtmatigheidsniveau te halen.

Het programma compacte overheid ziet op een bundeling van krachten binnen de overheid. Eén van de werkgroepen onderzoekt de samenwerking tussen de sociale uitvoeringsorganisaties: SVB, UWV, DUO en belastingdienst Toeslagen.

De resultaten kunnen grote invloed hebben op de omvang van de werkzaamheden van Toeslagen variërend van vergroting van het aantal uit te voeren regelingen tot het onderbrengen van Toeslagen bij een andere organisatie (zoals SVB). De veranderingen worden echter deze kabinetsperiode nog niet verwacht. Hiermee is daarom verder geen rekening gehouden in dit MLTP.

² 25% van de huurtoeslaggerechtigden had in 2010 nog geen computer, laat staan toegang tot het internet.

Noodgedwongen richt de aandacht van de politiek zich op quick wins: het oplossen van actuele knelpunten: fraudebestrijding, meer toezicht, aandacht voor bijzondere doelgroepen (met name buitenlanders).

Onder invloed van de media, wordt de politiek gedwongen kortcyclisch te reageren op actuele situaties, zoals fraude.

2.1.3 Ontwikkelingen in de keten: specialiseren, besparen en fraude bestrijden

Het Toeslagenproces is ingericht als een keten van activiteiten, die worden uitgevoerd door ketenpartners. Op dit moment zijn dat voornamelijk ketenpartners binnen de belastingdienst. In de toekomst zullen als gevolg van de ontwikkelingen rondom 'compacte overheid', intensiever worden samengewerkt met andere overheidsinstellingen.

Het MLTP belastingdienst 2011-2015 'eenvoudig aanspreekbaar', beschrijft de koers van de belastingdienst voor de komende jaren. Toeslagen is direct betrokken bij de uitwerking van het MLTP.

Het MLTP kent 9 belastingdienstbrede uitgangspunten voor de uitvoering:

1. *We stellen gedragsbeïnvloeding centraal (handhavingregie)*
2. *We gaan uit van gerechtvaardigd vertrouwen*
3. *Waar nodig treden we repressief op*
4. *We versterken onze intelligence functie*
5. *We zoeken de samenwerking binnen en buiten de overheid*
6. *We bieden burgers en bedrijven de mogelijkheid elektronisch met ons te communiceren*
7. *We stellen architecturen op die dienstbaar zijn aan de ontwikkelingen in de lijn*
8. *We gaan aan de slag met digitale klantbeelden*
9. *We vangen samen onze taakstellingen op*

De visie en ambitie van Toeslagen sluiten hierop aan. Toeslagen heeft extra aandacht voor werken in de actualiteit, wendbaarheid mbt politieke en maatschappelijke wensen, meerkanaals dienstverlening en vereenvoudiging betalingsproces.

2.1.4 NTS

December 2011 gaat het nieuwe Toeslagensysteem (NTS) live. Vanaf het toeslagjaar 2012 worden burgers via NTS bediend. NTS biedt een aantal voordelen voor de burger en de uitvoering.

Burgers hebben via een burgerportaal op het internet toegang tot hun persoonlijke webpagina. Op deze pagina kunnen zij hun toeslaggegevens raadplegen. De informatie is ook toegankelijk voor kantoor Toeslagen en de dienstverleningskanalen. Er is een gedeelde informatiepositie tussen Toeslagen en de burger.

NTS werkt gebeurtenisgeëïënteerd: gebeurtenissen in het leven van de burger worden vertaald naar recht en hoogte van de toeslag. Gebeurtenissen worden afgeleid (zoals verjaringen), komen uit betrouwbare bronnen (zoals het GBA) of kunnen door de burger zelf worden doorgegeven via de burgerportaal. De gebeurtenissen worden (vrijwel) direct verwerkt, zodat in normale situaties binnen enkele minuten de gevolgen voor de toeslag inzichtelijk zijn.

NTS 'hangt' in de reguliere belastingdienstarchitectuur. Er wordt gebruik gemaakt voor de bestaande voorzieningen voor scannen, betalen (COA, Vastgiro,...), printen, archiveren (DAS) en dienstverlening. Alleen de werkstroombesturing is in eigen beheer ontwikkeld om plaatsonafhankelijke integrale klantbehandeling in een realtime omgeving mogelijk te maken. De strikte scheiding tussen feitelijke situatie bij de burger en de verwerking daarvan voor de 4 toeslagen, maakt het mogelijk om relatief eenvoudig toeslagen toe te voegen en delen onder te brengen bij andere onderdelen (zoals de feitenregistratie bij B/CA). Daarmee sluit toeslagen al in hoge mate aan bij het architectuurprincipe van specialiserende bedrijfsonderdelen.

Met de introductie van NTS onderscheid toeslagen zich van de overheid en de belastingdienst in het bijzonder. Zij is daarmee klaar voor de toekomst, maar zal ook last hebben van de wet van de remmende voorsprong. Tevens wordt verwacht dat na de introductie de bestuurlijke aandacht voor Toeslagen binnen dgBel zal verminderen (lees: minder beleidsambtenaren op Toeslagen).

3 De toekomst van Toeslagen: missie en visie

3.1 De missie van Toeslagen: klantgericht, rechtmatig en efficiënt

De missie van de Belastingdienst/Toeslagen is om toeslagen juist, tijdig en rechtmatig toe te kennen en uit te betalen op een efficiënte manier en met minimale inspanning voor de burger.

3.2 Het huidige proces van Toeslagen: efficiënt

Bij de start van Toeslagen in 2005 is een proces ontwerp gemaakt waarbij maximaal is aangesloten op bestaande voorzieningen en processen binnen de belastingdienst. Na een rumoerige aanloopfase is Toeslagen in rustiger vaarwater gekomen: er is een efficiënte, stabiele uitvoering. De jaarlijkse uitvoeringskosten per toeslag (ketenbreed) zijn laag in vergelijking met andere uitvoeringsorganisaties.

Er zijn echter nog de nodige verbeteringen mogelijk. Deze liggen voor een deel buiten toeslagen (zoals de complexiteit van de regelgeving, de kwaliteit basisregistraties en overige gegevensleveranties), voor een deel in de toeslagenketen (een groot deel van de dienstverleningsvragen gaat over het invorderingsproces) en binnen kantoor Toeslagen (toezicht en fraudebestrijding).

3.3 Het toekomstbeeld: eenvoudig

Het toekomstbeeld geeft een schets van de eindsituatie. Die situatie wordt niet in zijn geheel bereikt binnen de horizon van het MLTP-T, maar is wel richtinggevend voor keuzes die binnen het MLTP worden gemaakt. Het uiteindelijke resultaat en het tempo wordt in hoge mate bepaald door ontwikkelingen buiten de directe invloedssfeer van Toeslagen: wetgeving, kwaliteit van (basis)registraties en politieke keuzes.

De toekomstbeeld van Toeslagen richt zich met name op eenvoud. Eenvoud voor de burger, eenvoud in de uitvoering, eenvoud in regelingen. De visie heeft een fictieve horizon: 'de toekomst'.

Centraal in de visie staan eenvoudige wetgeving, het gebruik van betrouwbare actuele gegevens zo veel mogelijk uit authentieke bronnen, flexibel betalingsverkeer en dienstverlening waar nodig.

De burger hoeft zijn toeslag niet meer aan te vragen. De toeslag wordt ambtshalve verstrekt op basis van gegevens die bekend zijn bij de overheid. Als de gegevens (nog) niet beschikbaar zijn, kan de burger deze zelf doorgeven. De informatie wordt in principe direct verwerkt. Zo heeft de burger snel zekerheid over recht en hoogte van de toeslag.

Toezicht wordt uitgevoerd in de actualiteit. Bij toezicht gaan we uit van gerechtvaardigd vertrouwen. Risicoselectie aan de poort vindt ondermeer plaats op basis van historische informatie van klantgedrag, de betrouwbaarheid van de informatie en risicokenmerken van de doelgroep. De juistheid van de gegevens wordt direct gecontroleerd bij de bron. Toeslagen maakt gebruik van grondslaggegevens uit authentieke en betrouwbare derdenregistraties. Die registraties staan in voor de kwaliteit en zijn dus verantwoordelijke zijn voor het toezicht op de juistheid van die gegevens. Daar waar die gegevens niet voorhanden zijn, vindt intensieve behandeling plaats op basis van subjectgerichte risicoprofielen. De risicoprofielen worden dynamisch opgebouwd op basis van kennis van de doelgroep en eerdere ervaringen met de burger. Extreem hoge toeslagen (bijvoorbeeld bij aanvragen met terugwerkende kracht) worden extra gecontroleerd voordat tot betaling wordt overgegaan.

De contacten met de burger verlopen vrijwel volledig digitaal. Elke burger heeft een persoonlijke domein op het internet.

Voor niet zelfredzame burgers en digitaal niet vaardigen, biedt Toeslagen de burger alternatieve kanalen. De ondersteuning aan deze doelgroep heeft altijd een tweezijdig karakter: probleemoplossing en verhoging van de zelfredzaamheid.

Het gebruik van papier is geminimaliseerd. Alleen in bijzondere situaties (bijvoorbeeld bij juridisch noodzaak) zal Toeslagen op verzoek een papieren beschikking op overheidspapier toesturen. Papieren formulieren zijn (uitzonderingen daargelaten) verdwenen.

In de toekomst is het betalingsregime flexibel. Binnen de marges van wet en uitvoeringsbeleid, kan de burger en Toeslagen zelf aangeven wanneer en hoeveel wordt uitbetaald. Zo kan het invorderingsrisico worden beïnvloed. Betalingen vinden plaats op één rekeningnummer, dat op naam staat van de burger.

In de toekomst heeft de burger een rekening courant positie met de overheid. Veranderingen in Toeslagen worden verrekend met andere Toeslagen (en andere sociale regelingen). Zo worden onnodige invorderingen en incassotrajecten voorkomen.

Na afloop van het jaar volgt een eindafrekening. Als alles correct was, is de afrekening nihil.

Voor burgers die door omstandigheden in een complexe persoonlijke situatie terechtkomen, is een overheidsbrede vangnet organisatie ingericht. Deze lost problemen integraal op: dus niet alleen toeslagen, maar ook uitkering, studiefinanciering, etc. worden daarbij betrokken.

Om dit te bereiken is de wetgeving rondom toeslagen vereenvoudigd en geharmoniseerd. De grondslagen zijn objectief en gebaseerd op basisregistraties. Gegevenskwaliteit is cruciaal. Toezicht vindt plaats in de actualiteit en zo dicht mogelijk bij de bron (bij voorkeur bij de basisregistraties). Zo worden onnodige correcties achteraf voorkomen. De resterende vorderingen worden waar mogelijk verrekend (saldo-benadering).

De informatiearchitectuur van Toeslagen is gebaseerd op NTS. Het Nieuwe Toeslagen Systeem is stabiel en volledig aangesloten op de basisregistraties. De regelingen worden gedurende hun hele levenscyclus ondersteund: invoering, toepassing/wijziging en afsluiten van een regeling hebben een vast protocol en zijn eenvoudig realiseerbaar.

Burgers, behandelaars en gecertificeerde derden hebben een gedeelde informatiepositie. De behandeling is volledig gedigitaliseerd. Formele documenten worden digitaal via de overheidsportaal ter beschikking gesteld. De documenthuishouding voldoet aan de eisen van digitale duurzaamheid. De documenten zijn zowel voor de medewerker als de betreffende burger inzichtelijk en eenvoudig te ontsluiten.

Het proces is zodanig georganiseerd, dat behandeling op een logische plaats wordt uitgevoerd, dicht bij de belanghebbenden. De keten is inmiddels overheidsbreed. Met de ketenpartijen (zowel intern als extern) zijn heldere afspraken gemaakt over de omvang en de kwaliteit van de werkzaamheden en de samenwerking met Toeslagen.

De nog resterende handmatige behandeling wordt op dagbasis verwerkt. De behandeling is integraal. Dat wil zeggen alle openstaande posten voor een huishouden gelijktijdig worden opgepakt, zodat na afronding van de behandeling de administratie correct en actueel is. Noodzakelijke contacten met de burger verlopen bij voorkeur interactief (telefoon). Afhankelijk van aard en volume kan dit op verschillende plekken in de organisatie worden belegd. De behandeling gebeurt op uniforme wijze. Dit vraagt om een ander perspectief op de competenties van personeel en management van Toeslagen, maar ook van de ketenpartners.

Voor de politiek is In de toekomst is Toeslagen een wendbare organisatie die pro-actief inspeelt op nieuwe vragen vanuit de politiek. Ze neemt een actieve rol bij de vertaling van politieke wensen naar uitvoerbare oplossingen door te participeren in de gehele beleidscyclus. Zowel in agendering, beleidsvoorbereiding als beleidevaluatie denkt Toeslagen actief mee vanuit het perspectief: uitvoeringsmogelijkheden.

Toeslagen ambieert de beste uitvoeringsorganisatie op het gebied van uitbetaling van de overheid aan de burger te worden.

4 Strategiedrijvers: het kompas naar de toekomst

Toeslagen meet de doelstelling van de beste uitvoeringsorganisatie aan de hand van haar missie: Uit deze missie zijn de drie kernwaarden van Toeslagen afgeleid:

- Klantgericht
- Rechtmatig
- Efficiënt

Om onze ambitie 'beste uitvoeringsorganisatie' waar te maken is een 4e kernwaarde toegevoegd:

- Wendbaar

Deze kernwaarden versterken elkaar. Op deze 4 kernwaarden wil belastingdienst Toeslagen haar toegevoegde waarde bewijzen. Daarom zijn de kernwaarden uitgewerkt in strategiegebieden en strategiedrijvers.

4.1 Klantgericht

Onder klantgericht verstaat Toeslagen: Het zodanig ondersteunen van de burger dat het recht kan worden verkregen tegen minimale administratieve lasten.

Klantgericht kent 4 strategische gebieden:

4.1.1 Toekenningzekerheid

Toekenningzekerheid is de zekerheid voor de burger over de besluitvorming van aanvraag of melding en definitieve toekenning.

Toekenningzekerheid zorgt voor verlaging van het aantal benodigde klantcontacten, bezwaren en klachten. Bovendien bevordert een hoge toekenningzekerheid de compliantie.

Toekenningzekerheid kan Toeslagen beïnvloeden door:

- Interactieve controles
Controles die tijdens de burgerinteractie plaatsvinden. Dit kunnen ingebouwde controles zijn in de burgerportaal, maar ook scripts die worden afgelopen bij telefonische of balie dienstverlening. Meer controles leiden tot minder fouten in de verwerking en daarom meer zekerheid voor de burger voor een snelle verwerking en het juiste voorschot.
- Doorlooptijd toezicht
De tijd tussen het indienen van de aanvraag of melding (direct of indirect) en het daadwerkelijke toezicht: de verificatie van de informatie. Een kortere doorlooptijd resulteert in een snellere zekerheid voor de burger en een lagere openstaand debiteurenbedrag.
- Inzicht in de voortgang behandeling
De mate waarin de burger zelf kan achterhalen wat de status is van de ingediende aanvragen of meldingen. Hoger inzicht geeft de burger meer zekerheid en minder dienstverleningscontacten.

4.1.1 Administratieve lasten

Administratieve lasten zijn de inspanningen van de burger voor het verkrijgen van het toeslagrecht. Lagere administratieve lasten zorgen voor een verhoging van de compliantie, maar ook een hogere kwaliteit van de aangeleverde gegevens.

Administratieve lasten kan toeslagen beïnvloeden door:

- Voorinvulling
Mate waarin aanvragen en meldingen zijn voorgevuld met bij Toeslagen reeds bekende gegevens. Meer voorinvulling verlaagt de administratieve lasten voor de burger. Ook worden minder fouten gemaakt en zal het de compliantie van de burger vergroten.
- Integrale klantbehandeling
Zodanige behandeling dat (vanuit burgerperspectief) alle openstaande vragen, meldingen, etc. als geheel in één keer worden opgepakt. Meer integrale behandeling van het dossier van de burger zorgt voor minder administratieve lasten en minder samenloopfouten.
- Gebruik derden gegevens
Het gebruik van gegevens van burgers die bij derden (zoals andere overheden) bekend zijn voor voorinvulling en toezicht. Meer gebruik van derden gegevens verlaagt de administratieve

- **Kwaliteit van de eigen gegevens** lasten, verhoogt de rechtmatigheid en is efficiënt.
De kwaliteit van de eigen administratie: actualiteit, juistheid.... In principe gaat het hier over een goede informatiehuishouding.
Een betere kwaliteit verlaagt de administratieve lasten, verhoogt de rechtmatigheid en verhoogt de efficiency.

4.1.1 Afhandelsnelheid

De afhandelsnelheid is doorlooptijd van de door de burger direct of indirect geïnitieerde processen. Een snellere afhandeling van meldingen van burgers of derden (zoals basisregistraties) zorgt ervoor de in de actualiteit wordt gewerkt.

Toeslagen kan de afhandelsnelheid beïnvloeden door:

- **Digitalisering klantcontact** Digitale meldingen worden direct door het systeem verwerkt. Het kan gaan om directe digitale meldingen (in het persoonlijke domein) of indirecte digitale meldingen (mondeling gedaan bij beltel, balie of hip en daar ter plekke gedigitaliseerd).
Digitalisering verhoogt tevens de transparantie van het proces.
- **Integraal klantbeeld** Integraal klantbeeld houdt in dat alle relevante gegevens voor de juiste afhandeling van toeslagen in één overzicht beschikbaar zijn.
Een integraal klantbeeld zorgt voor korte handmatige behandeltijd en adequate dienstverlening.
- **Geautomatiseerde verwerking** Posten die zonder handmatige tussenkomst volledig geautomatiseerd kunnen worden afgedaan.
Meer geautomatiseerde verwerking resulteert in een hogere gemiddelde afhandelsnelheid en is efficiënt.

4.1.2 Procestransparantie:

Procestransparantie is de duidelijkheid voor de burger over toeslagvoorwaarden, het algemene toeslagen-, aanvraag- en meldingproces.

Toeslagen kan procestransparantie beïnvloeden door:

- **Informatie actualiteit richting burger** De snelheid waarmee de actuele stand van de behandeling inzichtelijk is voor de burger. Het kan gaan om informatie over de volgende betaaldatum, maar ook over eventuele bekende verstoringen in de verwerking.
Meer actualiteit leidt tot minder vragen.
- **Doelgroepgerichte informatie** De mate waarin de burger niet persoonsgebonden informatie, op maat voor zijn situatie (regeling, gebeurtenis, kennis) integraal en consistent wordt aangeboden.
Betere doelgroep gerichte informatie leidt tot meer inzicht in het proces maar ook tot meer compliantie.
- **Eenduidigheid informatieverstrekking** Een eenduidige informatieverstrekking over alle kanalen, zorgt er voor dat de burger precies weet waar die aan toe is. Het verhoogt de compliantie, geeft zekerheid over wat de burger kan verwachten en voorkomt onnodige dienstverleningsvragen.

4.2 Rechtmatigheid

Onder rechtmatigheid verstaat toeslagen: De mate waarin B/Toeslagen handelt in overeenstemming met de geldende wet- en regelgeving.

Een belangrijke drijver voor de rechtmatigheid is de kwaliteit van de gegevens die ook cruciaal is voor verlichting van administratieve lasten (zie 4.1.2). Daarnaast Rechtmatigheid kent drie strategische gebieden:

4.2.1 Toezicht

Toezicht omvat het gebruik van de juiste gegevens voor de vaststelling van het Toeslagvoorschot en definitief recht. Toezicht begint bij preventie in de wetgeving: de wetgeving zodanig formuleren dat non-compliance en fraude tot een minimum wordt beperkt (zie 4.4.1). Het gebruik van reeds bekende

en betrouwbare gegevens (als brongegeven 4.1.2 of contra-informatie) is de goedkoopste vorm van toezicht. Het maakt nader toezicht op aanvragen en meldingen in principe overbodig.

Toeslagen kan een juiste vaststelling beïnvloeden door:

- **Toezicht door derden** Toezicht dat we bij derden beleggen (horizontaal toezicht) zoals controle op verzekerd zijn van seizoenarbeiders bij uitzendbureaus. Toezicht bij derden is goedkoop en vaak dicht bij de burger en daardoor effectiever.
- **Eigen Toezicht** Eigen toezicht is een aanvulling op de andere toezichtvormen. Het omvat de volledige handhavingmix met daarin ondermeer thematisch (doelgroepgericht) toezicht, handhavingcommunicatie, intelligence en subjectgericht toezicht, steekproeven, samenwerking in het verticaal toezicht met strategische toezichtpartners (andere overheden en mogelijk private partners, fraudebox), administratieve boetes en strafrecht.
Intensivering van het eigen toezicht verhoogt de rechtmatigheid maar is in de regel duur en vraagt derhalve om risicogerichte aanpak.
Toeslagen wil het eigen toezicht intensiveren om adequaat te kunnen reageren op gesignaleerde betalingsrisico's en fraude.
- **Toezicht in de actualiteit** Toezicht in de actualiteit houdt in dat we niet wachten met controleren van gegevens tot in de definitieve fase, maar dat zo snel mogelijk doen. De toetsing van bijvoorbeeld verhuizingen aan het GBA (binnen 6 weken) is hiervan een voorbeeld.
Actueel toezicht geeft meer zekerheid voor de burger en reduceert aantal en hoogte van vorderingen (zie ook 4.3.3).

4.2.2 Kwaliteit van de aanvraag en de wijziging

Kwaliteit van de aanvraag en de wijziging is de tijdigheid en juistheid van de door de burger ingediende aanvraag of wijziging.

Dit stuk ligt bij de burger. Het tijdig melden van veranderingen in het leven van de burger (door de burger zelf, of via een basisregistratie) is cruciaal voor het vaststellen van het juiste recht op het juiste moment. Zo worden onnodige correcties en vorderingen voorkomen.

Toeslagen kan de kwaliteit van de aanvraag en wijziging beïnvloeden door:

- **Voorinvulling aanvragen** Mate waarin aanvragen en meldingen zijn voorgevuld met bij Toeslagen reeds bekende gegevens.
Voorinvulling voorkomt vergissingen en onnodige fouten.
- **Input controle** De mate waarin aanvragen en wijzigingen direct bij aanlevering worden gecontroleerd. Dit kan interactief (in de burgerportaal of in vraag/antwoord bij de dienstverlener) en achteraf.
Controleren voorkomt vergissingen en onnodige fouten
- **Digitaliseren aanvragen** Digitaliseren van het aanvraag en aanvraag of meldingproces (www.mijntoeslagen.nl).
Digitaliseren voorkomt fouten door de mogelijkheid op interactieve controle en door het werken met verouderde formulieren.
- **Passendheid informatieaanbod** De beschikbaarheid van niet persoonsgebonden informatie die past bij de doelstelling en doelgroep (zoals gerichte informatie voor ZZP-ers over inkomensschattingen voor Toeslagen).
Goede informatie op maat voorkomt vergissingen en onnodige fouten.

4.2.3 De kwaliteit van de uitvoering

De kwaliteit van de uitvoering is de reductie van het aantal fouten in de individuele klantbehandeling en het massale proces.

Door behandelfouten te voorkomen, werkt Toeslagen efficiënter, rechtmatiger en klantgerichter.

- **Kwaliteit individuele behandeling** De kwaliteit van de handmatige behandeling en de dienstverlening aan de burger inclusief alle bijbehorende ondersteunende processen.
- **Systeemkwaliteit** De kwaliteit van de geautomatiseerde verwerking en de

- **Kwaliteit massale proces** ondersteuning van de individuele behandeling.
De kwaliteit van de uitvoering van het massale proces. De juistheid en de tijdigheid van massale verwerkingen, batchverwerkingen, betaalluns, etc. etc.

4.3 Efficiëntie

Uitvoeren van de taken van B/Toeslagen tegen minimale inspanning en kosten. Het gaat hierbij om de kosten voor het totale van klant-tot-klant proces. De gehele keten dus. Met de bezuinigingstaakstelling wordt de druk om een efficiënte uitvoeringsorganisatie hoger. Efficiëntie kent vier strategische gebieden:

4.3.1 Ketenkosten

De kosten van personeel-, IT- en materieelkosten in de keten.

De ketenkosten zijn een complex geheel van kosten die direct of indirect aan het Toeslagenproces zijn toe te delen. De kosten liggen voor het grootste deel bij de ketenpartners zelf.

Het sturen op een efficiënte keten kan betekenen dat investeringen bij de ene ketenpartner, effect hebben bij een andere ketenpartner!

Voor dit MLTP-T onderkent Toeslagen de volgende componenten als belangrijkste om te sturen in het kader van keten efficiëntie.

- **Productiviteit eigen personeel** De mate waarin het eigen personeel haar competenties benut. Snijverliezen en onjuiste kwalificatie verlagen de productiviteit en verhogen daardoor de kosten van handmatig werk.
- **Verhouding intern/extern personeel** Het percentage van de bemensing dat bestaat uit medewerkers in vaste dienst. Precaire balans tussen continuïteit, opleiding etc. etc.
- **Omvang ICT portfolio** De omvang van de systeemontwikkelportfolio. Een grote portfolio resulteert in een lagere efficiency.
- **Omvang applicatielandschap** De omvang van de eigen systemen en LOA.s SNO kosten.
- **Digitalisering klantcontact** Het aantal burgers waarmee de contacten volledig digitaal verlopen. Dus het aanvragen, mededelen, betalen en de informatieverstrekking.

4.3.1 Kantoorkosten

De kosten van personeel, IT en materieel voor kantoor toeslagen.

Hoewel kantoor Toeslagen (B/T) één van de ketenpartners in de Toeslagenketen zijn, is er voor gekozen om de kantoorkosten toch als separaat strategisch gebied op te nemen. Dit omdat het MT Toeslagen zowel verantwoordelijk is voor de Toeslagenketen, als voor het kantoor.

Toeslagen kan de efficiëntie van de keten beïnvloeden door:

- **Productiviteit eigen personeel** De mate waarin het eigen personeel haar competenties benut. Snijverliezen en overkwalificatie verlagen de productiviteit en verhogen daardoor de kosten van handmatig werk.
- **Verhouding intern/extern personeel** Het percentage van de bemensing dat bestaat uit medewerkers in vaste dienst. Externe krachten vergroten de schaalbaarheid van de organisatie maar het uurtarief ligt in de regel hoger.

4.3.1 Terugvordering programmageld

De reductie van het aantal terugvorderingen (het aantal debiteuren en de gemiddelde debiteurenbedrag).

Het werken in de actualiteit brengt met zich mee dat sommige grondslagen worden geschat. Bij de definitieve afrekening leidt dat tot een groot aantal vorderingen. De uitvoeringskosten voor het innen van invorderingen zijn hoog. Daarnaast zijn er renteverliezen en verliezen tgv oninbare tegoeden. Burgers zijn ontevreden als zij geconfronteerd worden met een vordering.

Toeslagen kan het aantal en de hoogte van vorderingen beïnvloeden door:

- **Onterechte betalingen** Betalingen die in een later stadium worden teruggedraaid middels verrekening of terugvordering. Een deel daarvan zal op termijn

- Gemiddeld debiteurenbedrag oninbaar worden.
Het gemiddelde bedrag dat uitstaat aan onterechte betalingen.

4.3.1 Schadevergoedingen en claims

Kosten van schadevergoedingen en claims door de burger ten gevolge van onjuiste afhandeling. Naast de reguliere interventies voor de burger (bezwaar, beroep, klacht) heeft de burger de mogelijkheden om toeslagen in gebreke te stellen (Wet dwangsom) of aansprakelijk (bij schade). Met name de eerste categorie kan grote consequenties hebben voor Toeslagen, door de laagdrempeligheid van de wetgeving en de traagheid van het huidige toeslagenproces. Toeslagen kan schadevergoedingen en claims beïnvloeden door:

- Afhandelsnelheid burgercontacten De snelheid waarmee aanvragen/meldingen, beroepen, klachten worden afgehandeld.
Hoge afhandelsnelheid resulteert in lagere uitgaven voor claims in het kader van de wet dwangsom.

4.3 Wendbaarheid

Wendbaarheid is de mate waarin B/Toeslagen kan voldoen aan de veranderende politieke en maatschappelijke vraag met behoud van continuïteit. Maatschappij en politiek verwachten van Toeslagen dat zij meebeweegt met maatschappelijke veranderingen en de politieke agenda (zie hoofdstuk 2.2). Uiteraard mag dit niet leiden tot discontinuïteit in de bedrijfsvoering. Wendbaarheid kent drie strategiegebieden:

4.3.2 Omgevingsbewustzijn

Het anticiperen op veranderingen in de maatschappij en politiek. Door de omvang en de complexiteit van de toeslagenketen, kunnen veranderingen slechts beperkt op korte termijn worden doorgevoerd. Grote architecturale wijzigingen in proces en automatisering hebben een lange doorlooptijd. Om nee-verkoop richting burger en politiek te voorkomen, is het nauwlettend volgen van de ontwikkelingen cruciaal. n.b. bij omgevingsbewustzijn hoort ook het adequaat reageren op incidenten. Toeslagen beïnvloed haar omgevingsbewustzijn door:

- Politieke ontwikkelingen Het inzicht in aard, omvang, draagvlak en tempo van relevante politieke ontwikkelingen en de impact daarvan op het Toeslagenproces.
Bij meer inzicht kunnen we beter anticiperen en dus sneller reageren
- Betrokkenheid bij politieke agendavorming De mate waarin actief wordt deelgenomen in de beleidscyclus met als doel om een optimale fit tussen de politieke wensen en de oplossingen van Toeslagen te realiseren. Tweezijdig proces: vertalen van politieke vraag en bekendmaken van uitvoeringsaanbod (proactief).
Door interactief te werken wordt de politieke vraag beter uitvoerbaar.
- Maatschappelijke ontwikkelingen Het inzicht in aard, omvang, draagvlak en tempo van relevante maatschappelijke ontwikkelingen en de impact daarvan op het Toeslagenproces.
Bij meer inzicht kunnen we beter anticiperen en dus sneller reageren

4.3.2 Aanpassingsvermogen

De uitvoerbaarheid én time-to-market van wetswijzigingen en veranderingen. De snelheid waarmee het proces kan worden aangepast zodra een besluit is genomen bepaalt in hoge mate de 'ervaren wendbaarheid' door burger en politiek. Toeslagen kan het aanpassingsvermogen van de Toeslagenketen beïnvloeden door:

- Complexiteit van de vraag De complexiteit van politieke wensen voor burger en uitvoerder. Invoering van complexe vragen duurt langer.
- Eenvoud van de oplossing De eenvoud van het aanbod voor de invulling van de politieke wens. Eenvoudige oplossingen worden sneller ingevoerd.
- Aansluiting op dienstportfolio De mate waarin het aanbod kan worden gerealiseerd met bestaande voorzieningen. Wat we al hebben, hoeven we niet te maken.
- Snelheid van het ontwikkelproces De snelheid waarmee een gespecificeerde vraag kan worden voorzien van een werkend proces.

4.1.3 De kwaliteit van de keten

De kwaliteit van de eigen bedrijfsvoering (gegevens, techniek en competenties) en samenwerking met ketenpartners.

Stabiliteit en continuïteit van het bestaande proces is alleen mogelijk als de uitvoeringsketen stabiel is. Het vormt het fundament waarop wijzigingen worden doorgevoerd.

Toeslagen kan de kwaliteit van de keten beïnvloeden door:

- Gebruik generieke voorzieningen De mate waarin in de uitvoering gebruik wordt gemaakt van generieke voorzieningen binnen de belastingdienst en de overheid door aan te sluiten op de belastingdienstconcernarchitectuur en overheidsvoorzieningen. Generieke voorzieningen zijn stabiel.
- Aantal grondslagen Het aantal benodigde grondslagen dat nodig is voor het toekennen van een toeslag. Minder grondslagen is minder gegevens is minder raakvlakken is minder verstoring: stabiel.
- Beschikbaarheid van gegevens De mate waarin Toeslagen landsdekkend beschikt over gegevens. We weten de kwaliteit van wat we hebben: stabiel.
- Kwaliteit ketenpartners De kwaliteit van de afspraken en de resultaten van de ketenpartners. Dit is een tweezijdig proces: om de resultaten te halen zal Toeslagen ook moeten investeren in de ondersteuning van de ketenpartners met inhoudelijk deskundigheid. Verhoging van de kwaliteit van de ketenpartners draagt bij aan de robuustheid van de keten en aan verlaging van de foutenlast.

5 De gevolgen voor de keten Toeslagen

Het MLTP-T heeft gevolgen voor de gehele keten. In navolgende paragraaf zijn de consequenties voor de ketenpartners van Toeslagen beschreven in termen van kwalitatieve business requirements. De invulling van de samenwerking wordt bepaald door de mogelijkheden bij de ketenpartner en Toeslagen.

De ketenpartners spelen een rol bij één of meer van de door Toeslagen onderkende strategiegebieden. In Bijlage 4 is die relatie beschreven.

5.1 Toeslagen

Belastingdienst Toeslagen zal zich nadrukkelijk moeten profileren als expert op het gebied van Toeslagen. Het kenniscentrum zorgt voor beschikbaarstellen van consistente kennis aan de gehele keten.

Toeslagen neemt een leidende rol hebben bij het vaststellen van requirements voor nieuwe Toeslagen ICT-voorzieningen. Requirementsmanagement en portfoliomanagement wordt professioneel ingericht.

In nauw contact met de ketenpartners in de uitvoering wordt het toezichtplan geëffectueerd. Handhavingsregie wordt ingericht. Boete en fraudebeleid wordt nader uitgewerkt.

5.2 dgBel

Het directoraat generaal Belastingdienst van het ministerie van Financiën (dgBel) vormt de ogen en oren van Toeslagen naar politiek en bestuur.

Belangrijke taken van dgBel tbv Toeslagen zijn ondermeer:

- Informeren en adviseren bewindslieden
- Monitoren politieke ontwikkelingen
- Volgen beleids veranderingen blauw en andere departementen.

Vanuit het perspectief wendbaarheid heeft dgBel een cruciale rol bij de omgevingsbewustzijn en het anticiperen op politieke vragen.

Bij de in de fiscale agenda genoemde impulsen mbt defiscalisering, is betrokkenheid van dgBel/Uitvoeringsbeleid/Toeslagen belangrijk om de impact op Toeslagen vroegtijdig te onderkennen.

Een blijvende aandacht voor Toeslagen binnen dgBel is de komende jaren nog noodzakelijk.

5.3 Beltel

De belastingtelefoon (Beltel) verzorgt de telefonische dienstverlening en is leidend bij het vaststellen van de kanalenstrategie. Toeslagen loopt met de invoering van het nieuwe toeslagen voorop. Dit zal leiden tot nieuwe inzichten in de kanalenstrategie. Nauwe samenwerking is noodzakelijk om onvoorziene effecten te voorkomen.

De verschuiving van toezicht naar de voorkant wordt voor een deel opgevangen door de dienstverleningskanalen. Gewenste controlevragen ter voorkoming van misverstanden zullen leiden tot langere behandeltijd bij ondermeer balie en beltel. Daar staat tegenover dat de reductie van fouten leidt tot minder correcties en daardoor afname van druk op de telefonische dienstverlening. De invoering van de burgerportaal zal naar verwachting tot een afname van statusvragen leiden. Daar tegenover staat een toename van transactiediensten en complexe vragen.

5.4 B/CKC

Het centrum voor kennis en communicatie (CKC) verzorgt voor toeslagen de opleidingen. Een verdere samenwerking met het kenniscentrum van Toeslagen is gewenst.

CKC speelt, als een belangrijke rol bij de actualisatie van www.toeslagen.nl en de doelgroepgerichte ontsluiting van actuele informatie gebaseerd op doelgroepgericht onderzoek.

5.5 FIOD

De fiscale inlichtingen en opsporingsdienst (FIOD) is de uitvoeringsorganisatie voor het opsporen van fraudegevallen van €10.000 en hoger. Daarnaast adviseert FIOD Toeslagen met betrekking tot fraude preventie en fraudedetectie.

5.6 B/CFD

Het belastingdienst Centrum voor Facilitaire dienstverlening (B/CFD) is onder andere verantwoordelijk voor huisvesting en archivering. Toeslagen streeft naar volledige digitalisering van haar keten. Een toegankelijk digitaal archief, gebaseerd op toekomstvast informatiearchitectuur is daarin cruciaal.

In haar bedrijfsvoering streeft Toeslagen naar een wendbare inrichting van de organisatie. Het werk wordt daar neergelegd waar dat het beste uitkomt, gezien vanuit het perspectief van de uitvoering. Dit stelt hoge eisen aan de flexibiliteit van de huisvesting.

5.7 B/CA

De belastingdienst Centrale administratie (B/CA) speelt een cruciale rol in het toeslagen proces. Zij is verantwoordelijk voor de uitvoering van massale processen (zoals automatisch continueren, maandelijks betalen en beschikken), inwinnen en verstrekken van gegevens, productieregie, BI-rapportages.

De migratie van Toeslagen naar een event-driven proces, de aansluiting op basisregistraties en gebruik van gegevens van derden voor bevoorschotting en toezicht, maken dat de komende jaren een zwaar beroep wordt gedaan op de B/CA.

Speerpunten voor Toeslagen zijn:

- De professionalisering van inwinnen en verstrekken van gegevens;
- Met B/CA en beltel zal Toeslagen een plan opstellen om in 2013 papierloos te kunnen beschikken.
- Het vereenvoudigen van het betalingsverkeer, één rekeningnummer.
- Verbeteren van de BI-omgeving tbv intelligence.

5.8 B/CAO

De invoering van NTS en de gewenste wetwijzigingen leiden de komende jaren tot een onveranderd grote portfolio. Daarnaast zal de nadruk liggen op sanering van het applicatielandschap: de uitfasering van bestaande toeslagensystemen en LOA's.

B/CAO werkt vraag gestuurd. Dit vraagt om een verdere professionalisering van het opdrachtgever/opdrachtnemerschap.

B/CAO streeft naar een rationalisatie van de ontwikkelstraten rond Java en Cobol voor de grotere primaire systemen. .Net (het ontwikkelplatform voor NTS) wordt geen ontwikkelstraat. De ondersteuning van NTS moet echter worden gegarandeerd.

Focus ligt op kwaliteit. Onderdeel daarvan is testen. hiertoe aanpak conform VTA. maar ook Lean, SIG-metingen en AR-control.

In 2012 verdwijnt de bestaande unit Toeslagen in het kader van de doorkanteling van de organisatie B/CAO. De klant hoort hier niets van te merken en past voor 100% binnen de kaders van de documenten met deze naam.

B/CAO blijft vertegenwoordigd in de architectuurboard en de portfolioboard van Toeslagen. B/CAO heeft een belangrijke rol bij het uitwerken van de bedrijfsonderdelen architectuur van Toeslagen.

5.9 B/CIE

Veranderingen van Toeslagen worden doorgevoerd op de bestaande platforms van B/CIE. B/CIE blijft vertegenwoordigd in de architectuurboard en de portfolioboard van Toeslagen, zodat tijdig B/CIE tijdig kan anticiperen op lange termijn ontwikkelingen bij Toeslagen (en omgekeerd).

5.10 Regio's

De samenwerking met de belastingregio's wordt geïntensiveerd.

De reguliere dienstverlening via de balies wordt gecontinueerd. Toeslagen wil verdere stappen maken om het invorderingsproces te verbeteren. Dit proces is papierverslindend en onduidelijk voor de burger en levert daardoor veel dienstverleningsvragen op.

Met het segment MKB kan worden samengewerkt om ZZP-ers te begeleiden met het maken van een inkomenschatting. Zo kunnen onnodige vorderingen worden gereduceerd.

Met het segment particulieren wordt de samenwerking gezocht bij onderzoek en de inrichting subjectgericht toezicht en fraudebestrijding.

De inzet van de regio's bij het Toezicht met name op de kinderopvanginstellingen zal worden geëffectueerd.

6 Personeel

Zoals uit de hoofdstukken hiervoor valt te lezen omvat de omgeving waarin Belastingdienst/Toeslagen opereert, veel domeinen waarmee rekening moet worden gehouden en waarbinnen zich de komende perioden ontwikkelingen en veranderingen zullen voordoen. Ontwikkelingen en veranderingen die van invloed zijn op de wijze waarop Belastingdienst/Toeslagen zijn missie invulling dient te geven. Ontwikkelingen en veranderingen die vanzelfsprekend ook van invloed zijn op het personeelsbeleid van Belastingdienst/Toeslagen de komende jaren moet en wil voeren. Het werk van Belastingdienst/Toeslagen verandert en dus is het nodig de kennis, kunde en attitude van de medewerkers die de andere en veranderende werkzaamheden uitvoeren, daarop af te stemmen.

Voor een belangrijk deel wordt dat personeelsbeleid voor Belastingdienst/Toeslagen bepaald. Politieke en demografische ontwikkelingen zijn immers, naast ook andere ontwikkelingen, gegevenheden. Bezuinigingen en taakstellingen die Belastingdienst/Toeslagen moet invullen. Uitstroom van babyboomgeneratie en langer doorwerken door de generatie van daarna. Maar Belastingdienst/Toeslagen heeft ook een eigen verantwoordelijkheid om in de toekomst een goede werkgever te zijn, met goede medewerkers die de gewenste invulling kunnen geven aan de taken van Belastingdienst/Toeslagen.

Dit laatste vraagt een permanente en structurele afstemming van vraag en aanbod. Dat aanbod zal voor een belangrijk deel bestaan uit de zittende medewerkers maar ook bestaan – en moeten bestaan - uit nieuwe medewerkers. Medewerkers met andere kennis en andere competenties. Niet alleen de vraag verandert maar ook het aanbod. De ‘nieuwe’ medewerker heeft andere wensen als het gaat om werkinvulling. Naast het gebruik (kunnen) maken van alle technische, digitale mogelijkheden welke hen ten dienste staan bij de uitvoering van hun werk, stellen zij andere eisen aan onder meer de verhouding privé-werk, andere eisen aan arbeidsvoorwaarden. De inspanningen van Belastingdienst/Toeslagen zullen erop gericht zijn een evenwichtige match tussen vraag en aanbod te vinden.

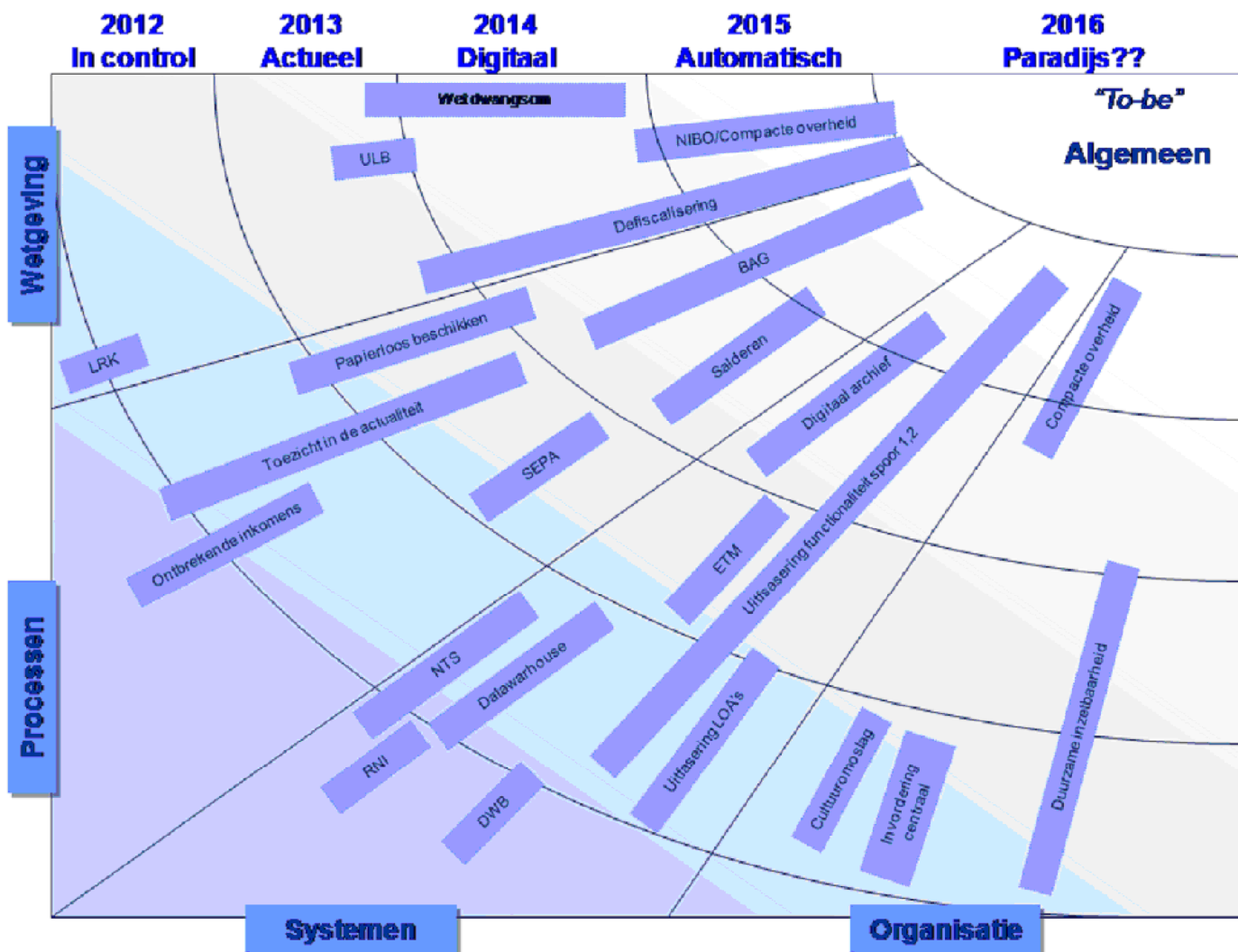
In het kader van het opstellen van het Strategisch personeelsplan Belastingdienst/Toeslagen 2011 vond een eerste grove formulering van de vraag plaats. Welke soort medewerkers heeft Belastingdienst/Toeslagen op de middellange termijn nodig? Daarbij is vooral, maar niet uitsluitend gekeken naar de gevolgen van de invoering van NTS. Die invoering leidt ertoe dat de werkvariatie en het perspectief voor de medewerkers klantbehandeling minder wordt. Snelheid in afdoening is geboden waarbij besluitvaardigheid cruciaal is en goede communicatie met de toeslaggerechtigden onontbeerlijk. Er is een minder brede behoefte aan diepe regelkennis. Minder expertise voor correctieve behandeling.

Daartegenover staat dat er meer aandacht dient uit te gaan naar risicoanalyses, het ontwerpen en inrichten van processen vanuit een optiek van burgerwens en burgergedrag in al zijn variaties. Meer beleidsexpertise op preventie in regelgeving

Algemeen geldt dat de medewerker (hoogwaardige) kennis en vaardigheden moet bezitten op zijn werkterrein. Hij bezit het vermogen om zich snel nieuwe kennis eigen te maken dan wel nieuwe vaardigheden aan te leren. Dit niet alleen op het eigen werkterrein maar ook op andere terreinen. Een van de kernthema's is dan ook brede, duurzame inzetbaarheid.

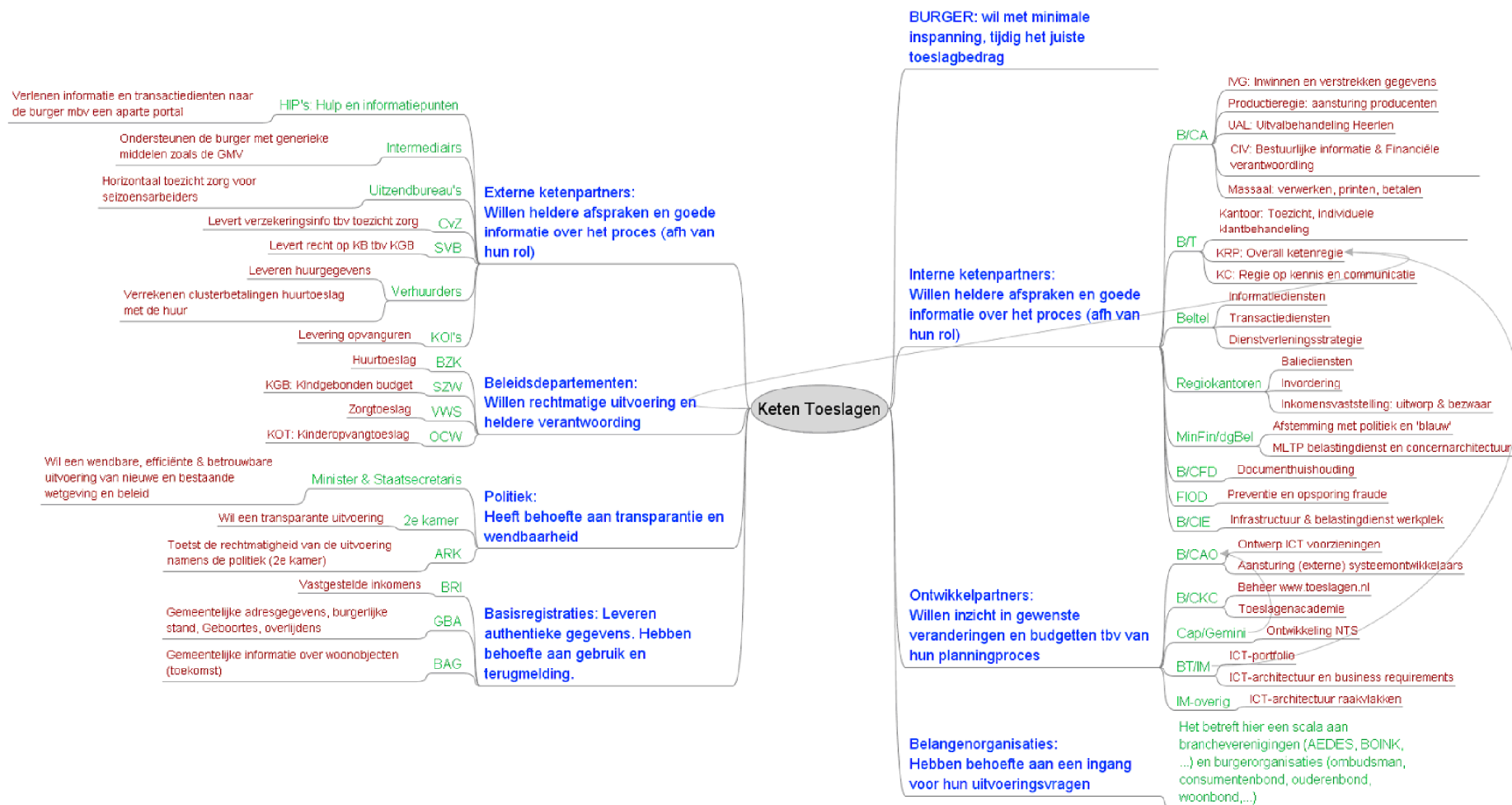
Het werkterrein zal vooral gericht zijn op dienstverlening (service voor de klant) en handhaving (juiste aandacht naar de klant). Een en ander leidt tot een profiel van de andere, nieuwe medewerker.

7 De roadmap: de weg naar de toekomst

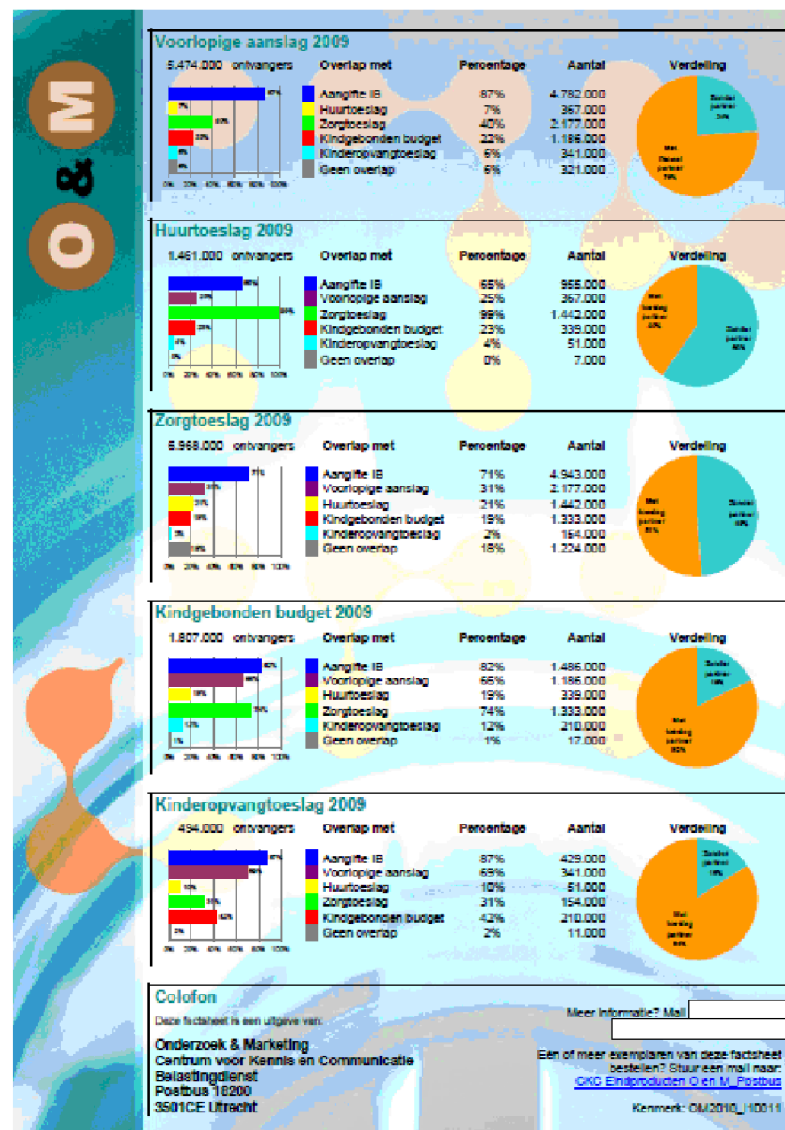
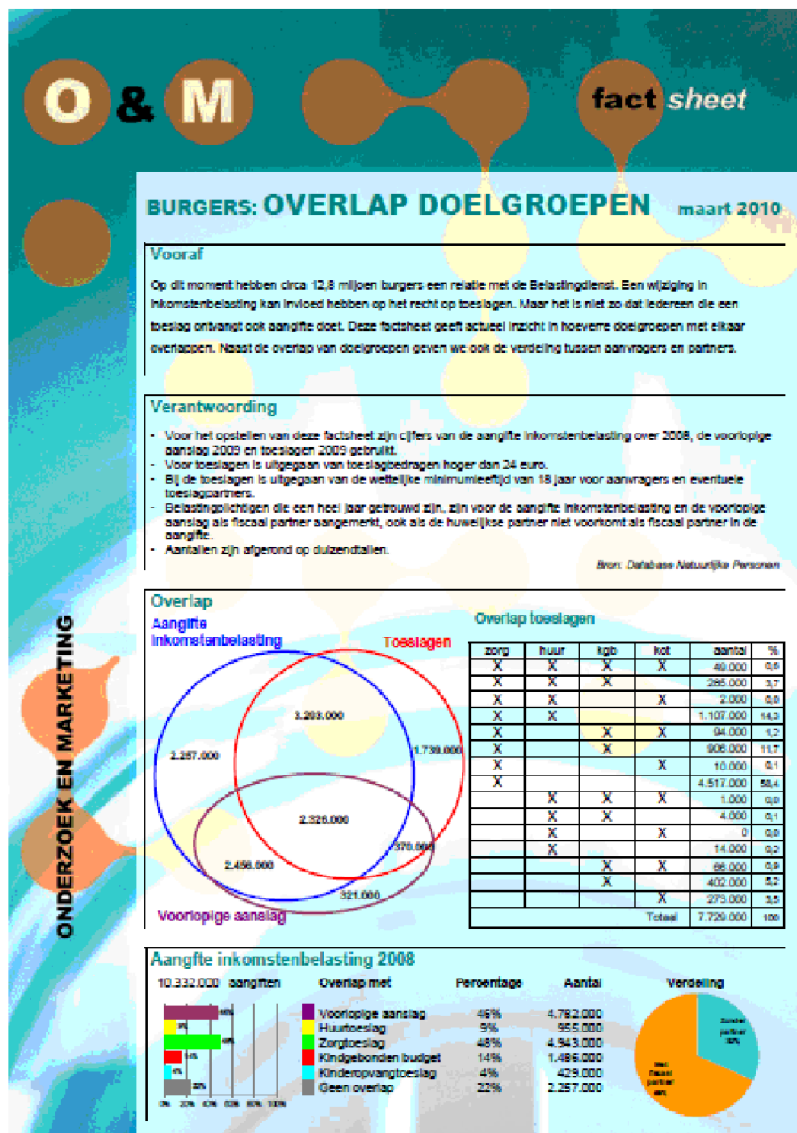


De roadmap geeft op hoofdlijnen het pad naar de toekomst aan. In de roadmap zijn verwachte ontwikkelingen aangegeven en strategische projecten van de ketenpartners aangegeven. Zo ontstaat een beeld van de koers van Toeslagen voor de komende 5 jaar.

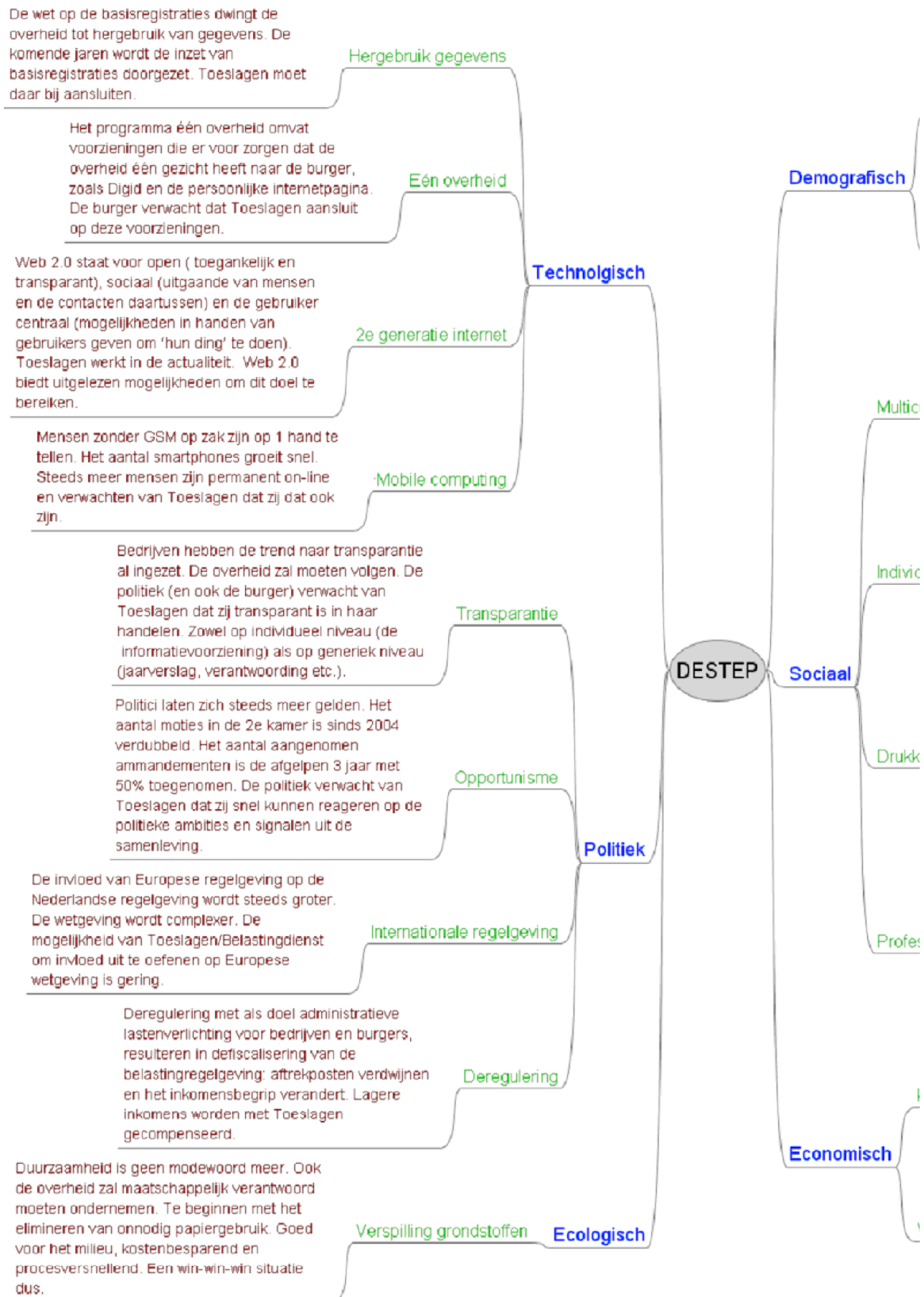
Bijlage 1. De toeslagenketen

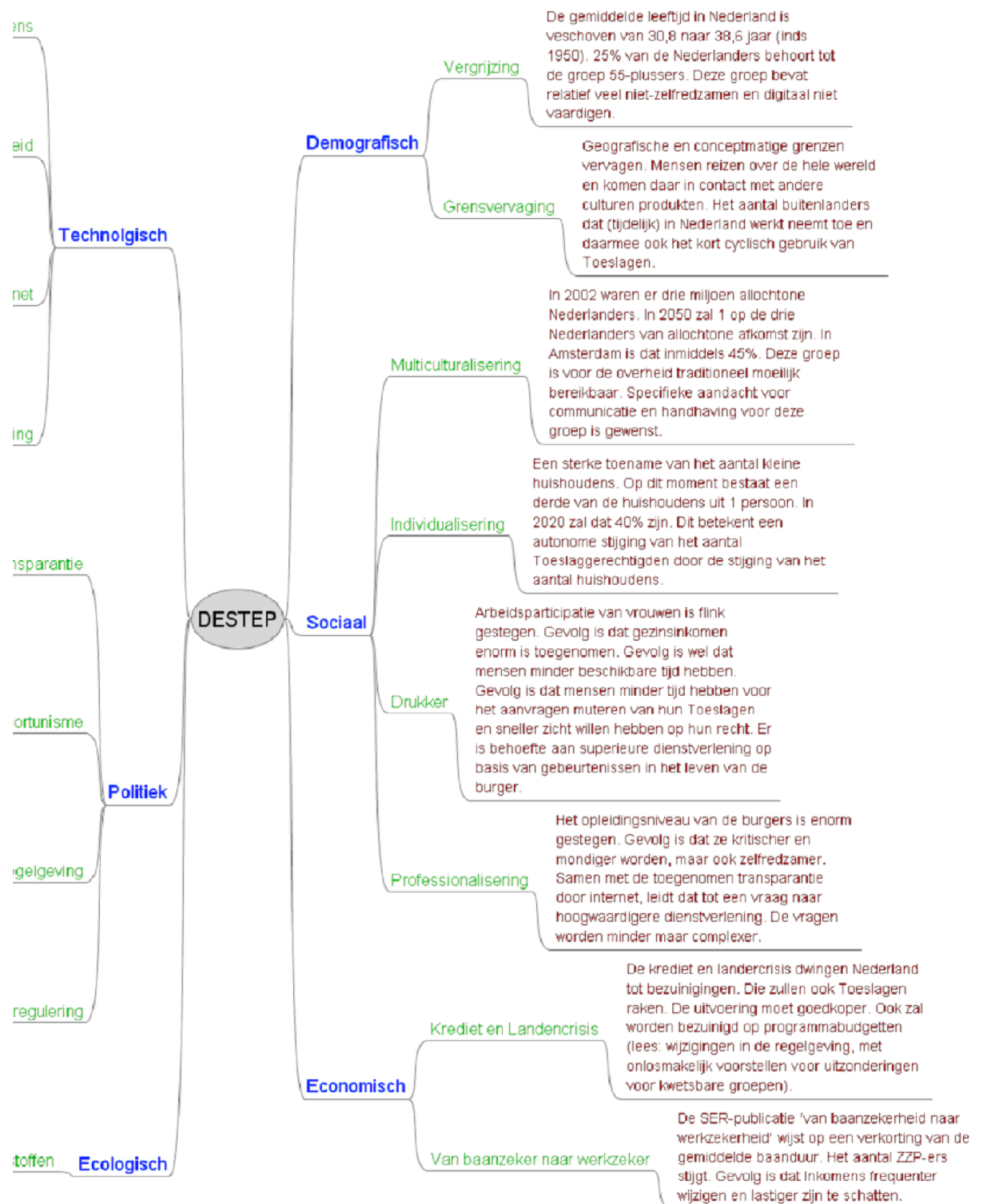


Bijlage 2. Kentallen



Bijlage 3. Externe ontwikkelingen





Bijlage 4. De bijdrage van ketenpartners aan strategiegebieden

W . W . W . R . R . R . K . K . K . K . E . E . E . E .
 . O . A . K . R . R . K . K . K . K . P . K . S . T .
 g n a w e c k w a l l i T d f r o a e S c h r u
 e p i t m h l i e o m h a n t e h a d e g v
 v a s i t m a l i t e n i n d e o n k o v o r
 i s s i t i t e n s t e l s t o r k o s t e r d e
 g n t i t t i t i n t r a n n s t e r d e
 s s v a g h v a n d e n s p a n s t e r d e
 b v e d i d e n d e l h e i n g o e d i n g e
 w e r e p v a a n d e u k e v e i n g e n p r o
 u s r m o r a a n d e u k e v e i n g e n p r o
 t r o r a a n d e u k e v e i n g e n p r o
 z i g e c e s s e n h i k k i n g e n g i n g
 j e n c e s s e n h i k k i n g e n g i n g
 n e n c e s s e n h i k k i n g e n g i n g

B/CA

Beltel

B/CAO

B/CIE

dgBel

B/Toeslagen (kantoor)

FIOD

B/CKC

B/CFD

Regio's

HIP's

	X	X			X	X		X			X	X	X
		X		X	X	X	X						
	X												
	X	X			X						X		
X													
	X	X	X		X	X		X		X		X	X
			X										
								X					
		X									X		
						X	X	X			X		X
							X						

Bijlage 5. Initiatieven vs strategische gebieden

W	W	W	R	R	R	K	K	K	K	E	E	E	E	A
·	·	·	·	·	·	·	·	·	·	·	·	·	·	a
O	A	K	R	K	K	T	A	A	P	K	K	S	T	n
m	a	w	e	w	w	o	d	f	r	a	e	c	e	t
g	n	a	c	a	a	e	i	h	o	n	t	h	r	a
e	p	i	h	l	l	k	n	a	c	o	e	a	u	l
v	a	t	t	i	i	e	i	n	e	r	n	d	v	s
i	s	e	m	t	t	n	s	t	s	k	o	e	o	t
n	i	i	i	i	i	i	r	l	r	o	s	r	r	r
g	n	t	v	v	v	n	a	n	a	s	t	g	e	a
s	g	a	h	a	a	g	t	e	s	t	e	o	e	i
b	s	v	e	d	d	e	e	h	p	a	n	d	i	n
e	w	e	r	e	e	u	k	e	a	r	a	i	n	e
u	s	r	m	p	v	a	e	v	e	i	d	n	g	e
s	t	o	c	e	r	a	r	l	a	n	t	e	n	b
t	z	g	e	s	e	s	c	h	i	k	k	i	n	e
j	n	e	n	n	n	n	n	n	n	n	n	n	n	d
n														

A2 Beschikbaar stellen Persoonlijke internet pagina								X	X		X	X		4
A3 Beschikkingen digitaal beschikbaar stellen								X				X		2
A4 Aansluiten op overheidsportal								X			X	X		3
A5 Inrichten GMV								X			X	X		3
A6 Werken met voorgevulde digitale formulieren en digitaal akkoord				X		X		X			X	X		5
A7 Ontwikkelen full service internetkanaal								X			X	X		3
A8 Kanaalkeuze bij transacties								X			X	X		3
A9 Vereenvoudigen elektronische formulieren				X		X		X				X		4
A10 Interactieve klantondersteuning				X		X		X		X		X		5
A11 Dynamische content				X		X		X				X		4
A12 Integraal klantbeeld								X				X		2
B2 Communicatie van geplande toezichtacties									X					1
B3 Communicatie toezichteffecten									X					1
B4 Doelgroepgerichte kanaalsturing								X				X		2
B5 Internet pagina's voor belanghebbenden									X					1
B6 Inzicht in de doelgroepen									X					1
B7 Invulinstructies				X		X		X				X		4
B8 Doelgroepgericht taalgebruik									X					1
D3 Kwaliteitsafspraken gegevens				X		X	X	X			X		X	6
D4 Contra informatie in de actualiteit				X		X	X	X			X		X	6

MLTP Toeslagen
Versie 0.3/ augustus 2011

D5 Gebruik van authentieke bronnen			X	X		X	X	X				X		X	7
D6 Uniformeren grondslagen			X												1
E2 Uniformeren grondslagen			X		X		X						X		4
E3 Advisering beleidsministeries	X	X	X						X			X			5
F5 Invoeren waardemanagement						X	X								2
F6 Invoering kwaliteit managementsysteem											X	X			2
F7 Integraal ketenmanagement											X	X			2
F8 Voorraadbeheersing							X								1
G2 Vaste kern met flexibele schil											X				1
G3 Verbeteren werving en selectiebeleid											X				1
G4 Integrale service BD&TSL								X							1
G5 Opleiden medewerkers					X	X									2
G6 Integrale behandelteams								X							1
G7 Aanpak ziekteverzuim											X				1
G8 Aanpak reistijd compensatie											X				1
G9 Herijking personele mobiliteit											X				1
G10 Toepassing flexibele arbeidscontracten											X				1
H2 NTS implementatie								X							1
H3 Saneren applicatielandschap		X	X									X			3
H4 Toekomstvast informatie architectuur		X	X									X			3
H5 Gebruik bestaande ICT voorzieningen		X	X									X			3
H6 Proces automatisering					X	X		X		X			X		5
H7 Vastleggen relevante contactinformatie						X									1
H8 Invoering kennismanagementsysteem										X					1
H9 Licentie rationalisatie												X			1
H10 Geautomatiseerde personeels en procesplanning					X	X									2
H11 Logistieke metingen						X									1
H12 Updaten digitale BT-formulieren		X	X					X	X						4
H13 Verbeteren IV-keten					X	X					X	X			4
H14 Burger kennis expertise systeem									X						1
I2 Rekening courant														X	1
I3 Automatische verrekening														X	1
J2 Inschakelen toezichhouders			X								X	X			3
J3 Inzet derden bij dienstverlening			X								X	X			3
J4 Proces uitbesteding			X								X	X			3
J5 Verzakelijken relatie met ketenpartners			X												1
J6 Contract management externe partijen			X								X				2
J7 Continue afstemming met ketenpartners											X	X			2
J8 Afspraken met ketenpartners over prestaties									X	X		X	X		4
K2 Productontwikkeling	X	X													2
K3 Service portfolio ontwikkelen		X													1
K4 Marktonderzoek & trendwatching	X														1
M2 Informatie integratie				X		X	X	X		X		X		X	7
M3 Verwerkingssnelheid differentiatie					X		X		X				X		4
M4 Werkinstructies						X	X		X				X		4
Aantal oplossingen	3	7	13	4	7	10	20	7	19	10	16	23	19	6	164

Bijlage 6. Profiel van de andere/nieuwe medewerker

Gelet op het gestelde in het vorige onderdeel is het van belang meer dan voorheen aandacht te schenken aan het EQ van de medewerker. Het herkennen van en reageren op emoties van anderen en het in staat zijn om de eigen gevoelens adequaat te benutten en optimaal te controleren. Vaardigheden die onder EQ vallen en van belang voor de medewerker als het gaat om het omgaan met toeslaggerechtigden, de collega's en zijn werk, zijn onder andere stresstolerantie, empathie, flexibiliteit en assertiviteit. Het gaat om interpersoonlijke vaardigheden en attitudes. Dit wil niet zeggen dat IQ en de nodige praktijkervaring onbeduidend zijn of aan waarde inboeten. Het gaat om resultaatgericht werken. Dit wordt bereikt door een evenwichtige combinatie van EQ en IQ. Zittende leidinggevenden en medewerkers zullen op het vlak van EQ moeten groeien.

De medewerker van Belastingdienst/Toeslagen kent binnen vaste kaders een bepaalde mate van autonomie. Gedeeltelijke vrijheid en flexibiliteit in de uitoefening van zijn werk, zijn vakgebied. Dit uit zich ook in taken, verantwoordelijkheden en beslissingsbevoegdheden. De medewerker heeft weliswaar aansturing nodig maar is professioneel, gemotiveerd en initiatiefrijk.

Door de aanwezigheid van een behoorlijke dosis creativiteit is hij altijd in staat zelfstandige beslissingen te nemen die uitmonden in de voor de klant en organisatie beste gang van zaken. Professionaliteit zit hem behalve in het hebben van vakkennis en vaardigheden vooral in het durven nemen van verantwoordelijkheid, het precies en accuraat zijn. Op een prettige manier kunnen samenwerken met anderen, is efficiënt en doelgericht ingesteld. Kan goed organiseren. Communiceert zeer helder voor de ontvanger. Kent zijn grenzen en wat hij niet weet wordt aan anderen overgelaten.

Het werk binnen de Keten Toeslagen stelt in de toekomst op drie terreinen eisen:

- omgaan met anderen
- omgaan met het eigen functioneren
- omgaan met taken/opdrachten

Omgaan met anderen:

- zet toeslaggerechtigden, belastingplichtigen op de eerste plaats
- verantwoordelijk voor collega's
- spreekt slecht functionerende collega's aan op hun functioneren
- biedt anderen de kans om ook een goede medewerker te zijn

Omgaan met eigen functioneren:

- werkt mee aan een cultuur van openheid
- werkt integer
- staat open voor kritiek
- staat open voor toetsing van zijn werk

Omgaan met de uitvoering van de taken/opdrachten:

- is actief, neemt verantwoordelijkheid, is breed inzetbaar
- werkt volgens standaarden (lean)
- doet aan (bij)scholing (persoonlijke ontwikkeling)
- benut zijn (kern)kwaliteiten en kent zijn eigen grenzen
- bezit de vereiste kennis:
 - theoretische kennis: methoden en technieken (M en T)
 - empirische kennis: toepassen van M en T en er van leren
 - persoonlijke kennis: persoonlijke ontwikkeling, 'hart voor beroep en klant
 - procedurele kennis: wet- en regelgeving