

Belastingdienst

## Ketenjaarplan Toeslagen 2020

Versie 0.75

15-01-2020

concept

De aangepaste tekst is rood weergegeven.  
Hoofdstuk 5 (vanaf pag. 15) is volledig aangepast.

Het streven is een 0.9-versie te presenteren op de ketentafel van 10 februari 2020

Bespreken in de ketentafel op 10 januari 2020:

Pag. 8 – KPI's Massaal proces

Pag. 9 – 'dynamiek' of 'karakteristiek' van toeslagen

Pag. 9 - § 3.1 t/m 3.3 overlegvormen alleen kort benoemen en verwijzen naar KIP



## Colofon

|                |  |
|----------------|--|
| Rapportnaam    | <b>Ketenjaarplan Toeslagen 2020</b>  |
| Versienummer   | 0.75 concept   |
| Locatie        | EDF (Q;) > VGPROW57 > TSL_UT_Productiebesturing ><br>Ketenbureau > Ketenjaarplan > KJP 2020  |
| Contactpersoon | <div data-bbox="612 533 954 656" style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">persoonsgegevens</div><br>Belastingdienst/Toeslagen<br>Ketenbureau<br>Graadt van Roggenweg 500   3531 AH Utrecht |
| Bijlage(n)     | Keteninrichtingsplan Toeslagen (KIP)   |
| Auteur(s)      | <div data-bbox="612 835 1166 887" style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">persoonsgegevens</div>  |

## Inhoud

|          |   | pagina    |
|----------|---|-----------|
| -        | Colofon   | 3         |
| <b>0</b> | <b>Inleiding</b>                                  | <b>4</b>  |
| <b>1</b> | <b>Ketenmissie</b>                                | <b>5</b>  |
| <b>2</b> | <b>Uitvoering en gewenste resultaten</b>          | <b>8</b>  |
| 2.1      | Uitvoering van toeslagen                          | 8         |
| 2.2      | Gewenste resultaten: KPI's van de keten Toeslagen | 8         |
| <b>3</b> | <b>De keten Toeslagen</b>                         | <b>10</b> |
| 3.1      | Ketenbestuur                                      | 10        |
| 3.2      | Ketentafel (dagelijks bestuur)                    | 10        |
| 3.3      | Overige overlegvormen                             | 10        |
| 3.4      | Ketenbureau Toeslagen                             | 11        |
| 3.5      | Domeinarchitectuur (DA) Toeslagen                 | 12        |
| <b>4</b> | <b>Ontwikkelingen 2020</b>                        | <b>13</b> |
| 4.1      | Inventarisatie actuele ontwikkelingen             | 13        |
| 4.2      | Portfolio Toeslagen                               | 13        |
| 4.3      | Businessontwikkeling                              | 14        |
| <b>5</b> | <b>Risicobeheersing</b>                           | <b>15</b> |
| 5.1      | Burger centraal                                   | 15        |
| 5.2      | Leiderschap en cultuur                            | 16        |
| 5.3      | Organiseren juiste mensen en middelen             | 16        |
| 5.4      | Dossiervorming en informatiehuishouding           | 17        |
| 5.5      | Schonen en archiveren                             | 18        |
| 5.6      | Gegevensleverovereenkomsten                       | 0         |
| 5.7      | Sturen op vernieuwing                             | 0         |
| 5.8      | Ontwikkelingen op gebied van Innen & Betalen      | 0         |
| <b>6</b> | <b>...</b>  | <b>0</b>  |
| 6.1      | Overzicht acties vanuit het Ketenjaarplan         | 0         |
|          |   | 0         |
| <b>7</b> | <b>Acties vanuit het Ketenjaarplan</b>            | <b>0</b>  |
| <b>8</b> | <b>Randvoorwaarden</b>                            | <b>0</b>  |



## 0 Inleiding

Hier komt een korte pakkende tekst, geschreven door de ketenmanager.  
Inclusief enkele quotes.  
Ook voorsorteren op 2021 en verder.

# 1 Ketenmissie

De missie van de keten Toeslagen is toeslagen juist, tijdig en rechtmatig toekennen en uitbetalen, op een efficiënte manier en met minimale inspanning van de burger. Hiermee draagt de keten Toeslagen bij aan de missie van de Belastingdienst voor wat betreft de begrippen eerlijk en zorgvuldig uitkeren van toeslagen.

*"De keten is zowel van innovatie (vernieuwing), als van procesbewaking (continuïteit)"*

Van de ketenmissie zijn drie strategische intenties afgeleid:

- klantgerichte dienstverlening aan burgers: ontzorgen (voorinvullen, automatisch toekennen) en proactief interacteren (signaleren van voorschotrisico's naar burgers),
- rechtmatige toekenning van toeslagen,
- efficiënte uitvoering van processen.

*"In het maatschappelijk speelveld verschuift de focus in de missie van efficiëntie en rechtmatigheid naar het burgerperspectief."*

De spanning tussen toenemende maatschappelijke verwachtingen enerzijds, en noodzakelijke activiteiten om een robuuste organisatie te blijven anderzijds, vraagt om een herijking van:

- de visie op de uitvoering van Toeslagen,
- de inrichting van de keten Toeslagen,
- de daarbij gebruikte (IV-)voorzieningen.

Met deze herijking wordt een start gemaakt in het jaar 2020.



## 2 Uitvoering en gewenste resultaten

### 2.1 Uitvoering van toeslagen

De Belastingdienst is verantwoordelijk voor de uitvoering van vier toeslagen: huurtoeslag, zorgtoeslag, kinderopvangtoeslag en kindgebonden budget. De huur- en zorgtoeslag en het kindgebonden budget zijn bedoeld als inkomensondersteuning. De kinderopvangtoeslag is bedoeld ter stimulering van de arbeidsparticipatie.

De kerntaak van Toeslagen is de uitvoering van genoemde vier toeslagregelingen op basis van de Algemene wet inkomensafhankelijke regelingen (Awir) en andere van toepassing zijnde wet- en regelgeving. Dit in opdracht van:

1. DGFZ (Directoraat-Generaal Fiscale Zaken)
2. Ministerie van SZW ten aanzien van kinderopvangtoeslag en kindgebonden budget
3. Ministerie van BZK ten aanzien van de huurtoeslag
4. Ministerie van VWS ten aanzien van de zorgtoeslag

Jaarlijks\* wordt op basis van bijna 8,5 miljoen voorlopige toekenningen (VT'en) aan circa 5,6 miljoen huishoudens in totaal ongeveer € 13 miljard voorschot uitbetaald. Per jaar leidt dit tot 90 à 100 miljoen betalingen. Op jaarbasis worden 3,5 à 4 miljoen terugvorderingen ingesteld, waarvan circa 200.000 gevallen in de dwanginvordering terechtkomen. Ieder jaar pakken burgers ongeveer 2,2 miljoen keer de telefoon om een vraag te stellen over toeslagen. Overigens daalt dit aantal telefoontjes structureel; het aantal is sinds 2014 bijna gehalveerd.

\* Actuele cijfers november 2019

Toeslagen kennen over het algemeen eenvoudige grondslagen. Voor de overgrote meerderheid is de invulling van deze grondslagen te vinden in authentieke registraties of betrouwbare (en soms minder betrouwbare) derden-registraties. Door daar gebruik van te maken, kan Toeslagen de definitieve toekenningen (DT'en) nagenoeg volledig rechtmatig vaststellen. Jaar in jaar uit stelt de Auditdienst Rijk (ADR) dan ook vast dat dit het geval is. Toeslagen blijft elk jaar binnen de budgettaire norm.

### 2.2 Gewenste resultaten: KPI's van de keten Toeslagen voor 2020

De keten Toeslagen houdt in 2020 onveranderd vast aan de KPI's die vanuit de Rijksbegroting (Miljoenennota) zijn gesteld. **Let wel: de keten draagt bij aan, maar is niet accountable voor, het bereiken van de volgende begrotingsdoelstellingen. Dit is een lijnverantwoordelijkheid van de betrokken directies.**

#### Dienstverlening

|   |   |
|---|---|
| Afgehandelde bezwaren binnen Awb-termijn (Algemene wet bestuursrecht) | 90-95%  |
| Afgehandelde klachten binnen Awb-termijn                              | 90-95%  |
| Klanttevredenheid   | Minimaal 70% van de bellers, website- en baliebezoekers scoort een 3 of hoger op de gehanteerde 5-puntsschaal (neutraal tot zeer tevreden) en maximaal 10% van de bellers, website- en baliebezoekers scoort een 1,5 of lager |
| Zorgvuldig handelen van de Belastingdienst                            | Minder klachten over het handelen van de Belastingdienst/Toeslagen dan vorig jaar<br><i>(zie voetnoot 1 op pag. 9)</i>  |



**Toeslagen**

|   |   |
|---|---|
| Rechtmatige toekenning van toeslagen  | De score van fouten en onzekerheden ligt onder de rapporteringsgrens op artikelniveau (artikel van desbetreffende beleidsdepartement) |
| Het percentage definitief toegekende toeslagen dat niet leidt tot een terug te betalen bedrag > € 500 | 91%   |

**Massaal proces**

|  |  |
|--|--|
| Definitief vaststellen toeslagen in jaar T over jaar T-1       | 85%  |
| Percentage toeslagen dat tijdig wordt uitbetaald               | 99,9% <i>(zie voetnoot 2)</i>                                    |
| Afname van het aantal ernstige productieverstoringen (damages) | <b>Minder dan de norm: maximaal 7</b><br><i>(zie voetnoot 1)</i> |

---

**Voetnoten:**

1. Voor het jaar 2020 achten de ketenpartners de kans op toename van het aantal ernstige damages groot. Dit heeft te maken met enkele omvangrijke, risicovolle trajecten die in 2019 zijn gestart en (deels) doorlopen in 2020. Concreet gaat het onder meer om KGB-herstel, SVB-tijdelijnen, invalids-problematiek, dalend kader etc. Om genoemde redenen is de norm 'minder 'dan 6' bijgesteld naar 'maximaal 7'.
2. Het percentage (voorlopige) toeslagen dat tijdig wordt betaald, heeft een sterke relatie met de keten Inning & Betalingsverkeer. Met name ontwikkelingen rondom de uitvoering van 1BRN-controles en het Verwijzingsportaal Bankgegevens gaan helpen om sneller uitkeren mogelijk te maken. Er ontstaat namelijk meer zekerheid over het uitbetalen van toeslagen op het juiste bankrekeningnummer.

### 3 De keten Toeslagen

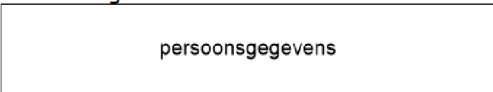
De ketenafbakening (*running, changing en explaining the business*) en de ketenstructuur zijn beschreven in het Keteninrichtingplan Toeslagen (KIP) dat eens per kwartaal wordt geactualiseerd. De 'Domeinarchitectuur Toeslagen – overview 2019-2023' is een van de pijlers van het KIP.

De nieuwe topstructuur van de Belastingdienst en de Enterprise Architectuur geven duiding aan de *inrichting van de keten* en het *eigenaarschap van de voorzieningen*. De architectuur van het domein Toeslagen wijkt van deze inrichting af op het gebied van de portalen, het gegevensfundament en de generieke processen. Het domein Toeslagen zal de beweging naar de gewenste inrichting maken als het aanbod passend is voor de doelgroep, de processen **en de karakteristiek van toeslagen. Dit ziet vooral op het VT- en DT-traject en de hoeveelheid tussentijdse wijzigingen vanuit burgerperspectief: Toeslagen moet namelijk zaaksgewijs werken en niet batch-gewijs. Als Toeslagen wil aansluiten op andere voorzieningen, moet de keten dit zelf kunnen ondersteunen.**

De visie op het voortbrengen van veranderingen, de IV-strategie, wordt in het document Domeinarchitectuur Toeslagen nader toegelicht en geborgd in het ketenportfolio Toeslagen.

#### 3.1 Overlegvormen Ketenbestuur → primaire focus op richten

Het ketenbestuur Toeslagen komt in 2020 minimaal drie keer bij elkaar voor overleg, waar de volgende functionarissen aan deelnemen:

- 
- Ketenmanager (voorzitter van de ketentafel Toeslagen)
- Vertegenwoordiger van de IV-organisatie op het niveau van de directeur

Facultatief kunnen de volgende partijen adviserend bij het overleg van het ketenbestuur aanschuiven: Directie Communicatie, keten Particulieren, B/CFD (Facilitaire Dienstverlening), MKB en Unit Concern Control & Analyse.

#### 3.2 Ketentafel (dagelijks bestuur) → primaire focus op inrichten en vernieuwen

De volgende dienstonderdelen en afdelingen nemen deel aan de maandelijkse ketentafel Toeslagen, onder voorzitterschap van de ketenmanager:

- de directie Toeslagen
- Centrale Administratieve Processen (CAP)
- Informatie Voorziening (IV)
- Klantinteractie & -services (KI&S)
- Vaktechniek
- Uitvoering en Handhavingsbeleid (UHB)
- Fiscale en Juridische Zaken (FJZ)
- Dienstonderdeel Control & Finance (DO C&F)

#### 3.3 Overige overlegvormen

*Running the business:*

- Controlroom – tweewekelijks overleg gericht op productie-gerelateerde zaken op tactisch niveau, zoals MAC (Massaal Automatisch Continueren) en DT-runs (Definitief Toekennen).
- Exploitatietafel – wekelijks overleg gericht op het (binnen de gegeven kaders) afstemmen van de planning en uitvoering van de productie.

*Changing the business:*

- Toeslagen Portfolio-overleg (TPO) – maandelijks overleg waarin de Roadmap, (status en voortgang van de tactische planning) aan de orde komt. Verder worden besproken de actualiteit, de invulling van Business Ownership en de Program Increments (voortgang lopend + concrete activiteiten richting komend PI-event).
- Domein Architectuur Board (DAB) – tweewekelijks overleg ..

### **3.4 Ketenbureau Toeslagen**

Het ketenbureau faciliteert en ondersteunt de ketenpartners in het behalen van de ketendoelen en het optimaliseren van de ketenprestaties. Dit doet het ketenbureau in 2020 onder meer door het bewaken van de opvolging van de aanbevelingen uit de Gateway 'Health Check Belastingdienst Keten Toeslagen', zoals:

- het versterken van samenwerking en kennisdeling in de keten door het organiseren van twee Ketenconferenties (Q1 en Q3 2020) en twee Ketencafés (Q2 en Q4 2020);
- het versterken van de ketensturing door het helder vastleggen (in het voorliggende Ketenjaarplan 2020) van de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden (TBV's) van de verschillende ketenpartners;
- het activeren en voeden van het ketenbestuur door maandelijks een ketentafel te organiseren; de gelijkwaardigheid van de ketenpartners wordt gestimuleerd door gebalanceerde agendavoorstellen en het stimuleren van actieve deelname en betrokkenheid;
- het implementeren en uitbouwen van gestructureerd en integraal risicomanagement, binnen het kader van het belastingdienstbrede Managementinformatie- en Risicomanagementprogramma;
- het opnieuw definiëren van de rol van de Controlroom;
- het scherper definiëren van de adviserende rol van de Exploitatietafel richting de ketentafel.

Verwijzen naar de actietabel in hoofdstuk 6 van dit document!

### 3.5 Domeinarchitectuur (DA) Toeslagen

#### IST 2019 keten Toeslagen



**Figuur 'IST 2019'** geeft de domeinen weer waarlangs de Belastingdienst de architectuur- en portfoliosturing op de ontwikkeling en het onderhoud van het proces- en IT-landschap organiseert. De meeste domeinen (*horizontaal*) corresponderen met een keten of dienstonderdeel uit de topstructuur. De andere domeinen (*verticaal*) corresponderen met een met een aspect dat voor meerdere domeinen een rol speelt. De Toeslagenketen is een geheel van samenwerkende domeinen.

De beeld- en planvorming voor de transitie van de functionaliteiten die Toeslagen nu zelf invult (de gearceerde delen) maar die tot ander domein behoren, is voortdurend onder de aandacht. Bij veranderingen die de betreffende domeinen doormaken, kijkt B/T in een business case of de verandering waarde toevoegt aan de keten. Op basis van deze business case plus architectuurveranderingen, haalbaarheid, risico's, kosten en baten besluit de keten om de verandering te laten toetsen door de Concern Architectuur Board (CAB) en op te nemen in het portfolio en de transitie-roadmap.

**Figuur 'SOLL 2024'** is de uiteindelijke weergave van alle domeinen van de Belastingdienst. Toeslagen toetst elke noodzakelijke IV-verandering; de intentie is te bewegen naar het standaardaanbod van de domeinen. Als het business-belang hoog is maar het IV-aanbod uitblijft (vanwege diverse issues) is het een reële optie dit te ontwikkelen in het toeslagenlandschap.

#### SOLL 2024



## 4 Ontwikkelingen 2020

### 4.1 Inventarisatie actuele ontwikkelingen

De ketenpartners hebben in oktober 2019 geïnventariseerd welke ontwikkelingen zij in 2020 meenemen in het Ketenjaarplan, omdat deze van invloed zijn op de inrichting en prestaties van de (gehele) keten Toeslagen:



#### Burger centraal

- maatwerk in dienstverlening
- menselijke maat versus wet- & regelgeving / versus bezwaar & behandeling
- communicatie
- interactiviteit
- Elektronisch Berichtenverkeer
- denken vanuit het DOEL van de wet
- klantcontact
- "Als je doet wat je altijd deed, dan krijg je wat je kreeg..."

#### Leiderschap en cultuur

- keteninrichting 'Tone at the Top'
- gemeenschappelijke ketendoelen
- ketenmonitoring
- inrichting dashboards
- managementinformatie op orde

#### Organiseren juiste mensen en middelen

- veranderend (dalend) kader
- veranderend functiehuis
- inrichting kwantitatief en kwalitatief

- toezicht versus dienstverlening
- taakstelling IT
- poolmanagement

#### Dossiervorming en informatiehuishouding

- klantdossiervorming
- van archiefbeheer naar informatiebeheer
- focus op duurzaam toegankelijke documenten
- focus op primaire- én op beleids- en ondersteunende processen

#### Schonen en archiveren

- toegestane bewaartermijnen
- om systeem te ontlasten / voor de performance
- vereenvoudiging
- rationalisatie
- continuïteit applicatielandschap, dé motor van de keten Toeslagen
- Life Cycle Management van de infrastructuur

#### Gegevensleverovereenkomsten

- leveranciers specificaties
- kwaliteit
- uniformiteit van gegevens
- correcte contra-informatie

#### Sturen op vernieuwing

- business-ownership
- portfoliobeheer
- prioritering
- procesverbetering en -inrichting

#### Ontwikkelingen op gebied van Innen en Betalen

- stroomlijnen rood en blauw
- 1BRN-regeling en verwijzingsportaal banken
- tijdig uitbetalen

Nota bene: ontwikkelingen die al goed zijn afgedekt in de afzonderlijke DO-contracten, zijn buiten beschouwing gelaten.

## **4.2 Portfolio Toeslagen**

*"Naast de robuuste, foutloze verwerking van massale transacties, moet er ruimte zijn voor doelgroepgerichte handhaving, interactie en communicatie op maat. De voorzieningen en de organisatie van de keten Toeslagen moeten dat ondersteunen. De aanwezige ontwikkelruimte in het Portfolio is gericht op de realisatie van deze voorzieningen."*

Het integrale portfolio van Toeslagen wordt continu geactualiseerd en elke maand besproken en vastgesteld in het TPO. Het is realistisch om voor 2020 rekening te houden met onvoorzienbare activiteiten, veroorzaakt door politiek-maatschappelijke ontwikkelingen in het domein Toeslagen.

In 2020 overtreft het vraagportfolio Toeslagen wederom het IV-aanbod ruimschoots. Belangrijke onderwerpen zijn:

- keuzeregeling Elektronisch berichtenverkeer (EBv, BP2020),
- uitfasering EDW / levering inkomensgegevens (Electronic Data Warehouse, dat geen platform voor verdere ontwikkeling meer is en waar geen nieuwe datastromen meer op komen),
- aansluiting op het Generiek Portaal,

- implementatie Analytical Data Perimeter (ADP),
- vervolg Verbetertraject Kinderopvangtoeslag (VB-KOT).

Daarnaast zijn noodzakelijke activiteiten voor modernisering van het IV-landschap (afkomstig uit de gegevensarchitectuur) expliciet ingepland.

Voor het vernieuwingsproject 'Effectievere Kantoorproductie' dat is toegewezen aan de keten Toeslagen (in het kader van de Business Impact Analyse voor Belastingdienst-processen) staat in 2020 het onderdeel 'modernisering kantoorbrieven' op de rol. Voor het onderdeel 'Klantbeeld op Maat' wordt aanvullende financiering aangevraagd.

Naast de eerder genoemde politieke onzekerheid kan het Interdepartementaal Beleidsoverleg (IBO) 2019 voor aanvullende vraag zorgen.

Behoudens het project 'Effectiever Kantoorproductie' bevat het Portfolio Toeslagen geen geormerkt budget. Modernisering van het eigen landschap is onder de noemer 'life cycle management' integraal onderdeel van het vraagportfolio. Hiervoor is geen geormerkt budget aangevraagd.

Inplannen van de vraag in het IV-aanbod 2020 is realiseerbaar bij gelijkblijvend kader. Daarnaast is er een toenemende afhankelijkheid van raakvlakken, met name van gegevens. De beperkte ruimte in het Portfolio van Gegevens legt druk op de trajecten VB-KOT, EDW en noodzakelijke maatregelen vanwege de AVG (Algemene Verordening Gegevensbescherming). Met de keten Gegevens is een user-overleg opgestart om de prioriteit beter te kunnen adresseren.

De voortgang op het reguliere portfolioproducten (6Q-planning en MJP) wordt volgens de reguliere lijnen (kwartaalherijkingen Portfolio) gerapporteerd. Daarnaast wordt maandelijks de voortgang op het bestedingsplanbudget gerapporteerd. **Actie**

#### 4.3 Businessontwikkeling

De grote druk op het Portfolio noodzaakt een scherpe en continue vraagprioritering. Voor 2020 zijn de volgende activiteiten voor businessontwikkeling gepland (**acties**):

- a. Aanstellen van een ketenportfoliomanager in het ketenbureau.
- b. Versterken van het business-ownership in de keten (op alle niveaus).
- c. Batenmanagement: sturing op kosten versus gerealiseerde baten geprioriteerde onderwerpen.
- d. Inrichting: meer aandacht voor implementatie procesveranderingen in de keten.
- e. Herijking van de strategie van de keten Toeslagen.
- f. Indien nodig: oppakken aanbevelingen KPMG-onderzoek IV-portfolio Belastingdienst.
- g. Samenwerking met de keten Gegevens.
- h. **Om Business Continuity Management (BCM) een boost te geven, organiseert het ketenbureau in 2020 een crisissimulatie (cybercrime-oefening).**

## 5 Risicobeheersing

In Q4 2019 is het ketenbureau begonnen met de implementatie van Risicomanagement (RM) in de keten Toeslagen. Hiertoe wordt de keten vanaf januari 2020 aangesloten bij het Belastingdienstbrede Programma Managementinformatie & Risicomanagement:

**Aanleiding:** de Belastingdienst heeft als missie om bij te dragen aan een financieel gezond Nederland. Om deze missie waar te maken moet de Belastingdienst zijn dienstverlening en toezicht aanpassen aan de eisen van deze tijd. Deze vernieuwing kan alleen slagen als de randvoorwaarden op orde zijn: personeel, ICT, sturing & beheersing en leiderschap & cultuur. Het MI/RM-programma valt onder sturing & beheersing: *op basis van data de best mogelijke keuzes in uitvoering en toezicht maken, effecten meten, ervan leren en verantwoording afleggen over de gemaakte keuzes.*

Hierbij hoort ook: ervoor zorgen dat er een *werkomgeving is waarin het behalen van resultaten wordt gestimuleerd*. Om dit te mede realiseren, wordt geïnvesteerd in **verbetering van de managementinformatie** en in een **integrale aanpak van risicomanagement**. Zodoende kunnen gefundeerde beslissingen worden genomen en wordt de dienst in staat gesteld beter te sturen.

**Doel van het MI/RM-programma** is de Belastingdienst op keten- en concernniveau effectiever te laten sturen en verantwoorden. De producten, werkwijzen, kaders én de aanpak die het programma ontwikkelt, faciliteren het management van de Belastingdienst op strategisch (concern) en tactisch (keten, dienstonderdeel) niveau. Waar mogelijk ondersteunt het programma de implementatie van producten en werkwijzen. Het programma draagt op deze manier bij aan het verkrijgen van een **steviger grip op het heden** en **beter zicht op de toekomst**.

**Managementinformatie** is alle informatie die een organisatie nodig heeft om te sturen op ketendoelen. Deze doelen worden meetbaar gemaakt aan de hand van (K)PI's: Kritische Prestatie Indicatoren. Een KPI biedt een meetpunt dat aangeeft hoe ver of dichtbij een organisatie bij het doel is.

**Een KPI** helpt een organisatie om te sturen en doelen te bereiken. Naast KPI's zijn er ook 'gewone' PI's die weer afgeleid zijn van KPI's die strategisch relevanter zijn.

- > Vertaling van strategie in meetbare doelstellingen (KPI's)
- > Informatie (KPI's) is beschikbaar
- > Informatie (KPI's) is juist en tijdig
- > Gebruik en toepasbaarheid van de informatie

**Risicomanagement** helpt de Belastingdienst om beheerst doelen te bereiken. Dit is niet vanzelfsprekend. Gaandeweg kan een organisatie namelijk te maken krijgen met verschillende soorten risico's, die invloed hebben op de mate waarin doelen gerealiseerd kunnen worden.

**Risico's** zijn gebeurtenissen in de toekomst, die gevolgen hebben voor het bereiken van doelen. Ze kunnen negatief of positief zijn. We schatten een risico in op de impact die het kan hebben én op de kans dat de gebeurtenis zich zal voordoen.

- > Risicocultuur / 'Tone at the Top'
- > Risicostrategie en -beleid
- > Risicomanagementprocessen
- > Inrichting van de RM-functie

**De risicokaart van de Belastingdienst** hanteert de volgende indeling:

- **Strategische risico's:** besturing – naleving – cultuur – economisch – innovatie – personeel – politiek-maatschappelijk – wetgeving – ICT-beleid – integriteit
- **Operationele risico's:** continuïteit – procesmanagement – afhankelijkheid – uitbesteding – juridisch (contract) – veiligheid – functiescheiding – interne compliance
- **Projectrisico's:** project-governance – projectmanagement – capaciteit – budget – implementatie
- **Financiële risico's:** begroting – interne fraude - rapportage
- **ICT-risico's:** ICT-beveiliging – ICT-functioneel – datakwaliteit – dataverlies – ICT-wijziging – ICT-infrastructuur – ICT-innovatie



In het **risicoregister** (eigenstandig document) wordt vastgelegd welke risico's de keten signaleert ten aanzien van het realiseren van de doelstellingen:

- A. Risicobeschrijving: doelstelling – risicon naam – risicowerkveld – risico-oorzaak – risicogebeurtenis – risicogevolg – datum in
- B. Risicoweging: kans – impact – totaal (k x i) - prioriteit
- C. Risicostrategie en actieplan: responsstrategie – betrokken manager – in jaarplan / jaarcontract / VMR – aantal maatregelen

Het voorliggende jaarplan benoemt de risico's niet, omdat deze dynamisch zijn: risico's kunnen op enig moment vervallen en er komen risico's bij. Het streven is om in Q2 2020 een eerste risicoregister van de keten Toeslagen te presenteren. **Actie**

In 2020 staan twee **Control & Risk Self Assessments** (CRSA's) gepland (**acties**):

- een eerste CRSA over Risicobewustzijn,
- een tweede CRSA over Beheersmaatregelen.

**Uiteindelijk ketendoel** is te komen tot SMART-geformuleerde beheersmaatregelen die vanuit veranderperspectief geïntegreerd worden in het dagelijks werk van de betrokken ketenpartners.

## 6 Acties vanuit het Ketenjaarplan Toeslagen

### 6.1 Overzicht acties

| Nr. | Omschrijving | Actor | Deadline | Klaar |
|-----|--------------|-------|----------|-------|
| 01  |              |       |          |       |
| 02  |              |       |          |       |
| 03  |              |       |          |       |
| 04  |              |       |          |       |
| 05  |              |       |          |       |
| 06  |              |       |          |       |
| 07  |              |       |          |       |
| 08  |              |       |          |       |
| 09  |              |       |          |       |
| 10  |              |       |          |       |
| 11  |              |       |          |       |
| 12  |              |       |          |       |
| 13  |              |       |          |       |
| 14  |              |       |          |       |
| 15  |              |       |          |       |
| 16  |              |       |          |       |
| 17  |              |       |          |       |
| 18  |              |       |          |       |
| 19  |              |       |          |       |
| 20  |              |       |          |       |
| 21  |              |       |          |       |
| 22  |              |       |          |       |
| 23  |              |       |          |       |
| 24  |              |       |          |       |
| 25  |              |       |          |       |
|     |              |       |          |       |

Alle acties in een overzicht zetten (soort backlog activiteiten ketenbureau)  
 Aan de ketentafel vragen om deze te prioriteren, bijvoorbeeld m.b.v. Survey monkey / Spilter

Overzicht acties toevoegen – niet vergeten:

- uitwerken Toeslagen Ketenjaarplan 2020
- uitwerken Keteninrichtingsplan
- aandacht voor Business Continuity Management
- aandacht voor crisissimulatie
- **Ketendoelstelling: managementinformatie, dashboard e.d.**
- **Jaarplanning keten Toeslagen 2020** - een jaarplanning met geplande data voor relevante overleggreemia, ketencafés en ketenconferenties – met inachtneming van de P&C-cyclus – is in opzet klaar en wordt maandelijks bijgewerkt.

Tekst van Linn de Jong nog invoegen:

Professionalisering sturing op het massale proces

Er vinden nog veel handmatige werkzaamheden plaats in de uitvoering van het massale proces. Dit is risicovol en foutgevoelig (afhankelijkheid van medewerkers). Doel is om te werken aan maximaal geautomatiseerde afhandeling (reduceren handmatige werkzaamheden). Daarnaast ligt de focus op de realisatie van meer (bij)sturingsmogelijkheden in de uitvoering van het massale proces.

Ketenmonitoring productie

Voor de uitvoering van de massale producties zijn 'we' afhankelijk van veel interne en externe partijen (voor gegevens zoals inkomens, vermogen etc.). Daarnaast zijn er meerdere partijen binnen de belastingdienst (B/CAP met name) die een stukje van het proces uitvoeren. Om de volledigheid, tijdigheid en correctheid van de (uitvoer van de) processen te kunnen garanderen is het noodzakelijk om de keten te monitoren (in de actualiteit). Hiervoor is *tooling* beschikbaar en zijn de eerste stappen gezet in 2019. Dit loopt door in 2020.

#### Tooling/functionaliiteit voor damage- en fouterstel

Het 'systeem' biedt nauwelijks mogelijkheden voor herstel van (gegevens)fouten en het oplossen van damages. Dit gebeurt nu veelal 'onder water' en is daardoor erg risicovol. Daarnaast vereist het zeer specialistische kennis. In 2020 ligt de focus op het realiseren van standaard functionaliteit voor het afhandelen van verschillende 'foutsituaties'.

#### CAP Te continueren vanuit 2019:

- Samenwerking met publieke en private partijen.
- Massaal Automatisch Continueren (MAC, wordt jaarlijks gedaan).
- Buitentoezicht.
- Externe overheidssamenwerking.

#### **Dienstverlening CAP**

- Gedragsbeïnvloeding o.b.v. profielen / interactie → meer maatwerk voor de burger.
- Verwijzingsportaal.
- Effectievere kantoorproductie (gevolgen voor de burger slechts indirect).
- Implementeren e-Herkenning voor Toeslagenportalen / maatschappelijk dienstverleners.
- Customer journey-trajecten → inzicht in verbeteropties voor klantreis van toeslaggerechtigden.

#### Robuuste massale processen

- Professionalisering sturing op het massale proces → reduceren handmatige werkzaamheden.
- Ketenmonitoring productie → garanderen volledigheid, tijdigheid en correctheid van (de uitvoer van) processen.
- Tooling / standaard functionaliteit voor damage- en (gegevens-)fouterstel.
- Hogere beveiliging voor Toeslagenportalen → inlogniveau verhogen naar DigID Substantieel.
- Schuldenvoorspellingsmodel / effectmeting.
- Zorgtoezicht verder automatiseren → vertraging in controle terugbrengen naar één maand.

#### **Toezicht en fraudeaanpak**

- Doorontwikkelen risicoselectie.
- Thematisch toezicht naar de voorkant.
- Woonobjectadministratie.
- Fraudeaanpak op burgerniveau.
- Bijdrage Fiscale Opsporingsdienst (FIOD).

#### **KI&S Ontwikkelingen**

De standaardwerkzaamheden van KI&S zullen in 2020 in grote lijnen overeenkomen met het Jaarplan 2019. Daarnaast staan de volgende aandachtspunten op de rol:

- Versterkte focus op outbound telefonie:
  - a) 'warm' bellen – de klant heeft op enige wijze zelf om het contact gevraagd;
  - b) 'koud' bellen - de klant die gebeld wordt, heeft niet gevraagd om gebeld te worden.

- Een verkenning op mogelijkheden voor werkverdeling c.q. poolmanagement.
  - In de huidige planning is het omklapmoment/MVP van Generiek Portaal voorzien voor 2020:  
*"Eén online portal voor alle belastingzaken met één druk op de knop. Beter, goedkoper en goed beheersbaar. Dan sluiten we aan op de maatschappij van nu, waarbij we een positie innemen die bij ons past: op een moderne en rechtvaardige manier geld binnenhalen voor de bv Nederland."*
- Een verkenning op mogelijkheden van *call me back* vanuit een (telefoon)applicatie.

## 7 Randvoorwaarden



Wat heeft de keten nodig om de genoemde acties en beheersmaatregelen te kunnen uitvoeren?

### **Executiekraacht**

- Rust / stabiele omgeving: minder 'inslagen' vanuit de politiek, Den Haag

### **Commitment:** intern en extern

- Realistisch ambitieniveau
- Realistische planning: haalbaar als jaarplan of meerjarenplan?

### **Top cover**

- Nodig van het ketenbestuur: nieuwe formele strategische basisopdracht voor de keten Toeslagen, met in het achterhoofd dat de keten een betrouwbare overheid moet vertegenwoordigen.

### **Governance**

- Spelregels naleven

### **Periodiek evalueren** (ijkmomenten)

- Aansluiten bij de cyclus van de Viermaandsrapportages (VMR's), ofwel: evaluatiemoment van het Ketenjaarplan circa 3 weken voor oplevering van de VMR

### **Kennis** > hoe gaan we dit alles regelen?

- Toeslagen-game (Triviant)

### **Capaciteit** > met wie gaan we alles regelen c.q. worden de acties afgehandeld?

- *Work smarter, not harder*

### **Zelfde mindset**

- Geen hokjesdenken
- Missiewerk te verrichten: gedragen draagvlak
- Ketengedachte uitdragen

### **Communicatie**

- Zowel top-down als bottom-up
- Meenemen *alle* ketenpartners
- Dus ook: wat verwachten we van JOU?

### **Managementinformatie en Risicomanagement**

- (MI/RM) ketenbreed oppakken

**Inzicht in ketenproces**

- Prioriteren aan de ketentafel: eigen ontwikkelpad van de keten met eigen prioriteringsmechanisme nodig, of dit borgen in het portfolio van Toeslagen?

## 8 Resultaten

Wanneer zijn we als keten tevreden?

Wat is er nodig om terug te kunnen kijken op een geslaagd 2020?

MoSCoW-methode: prioriteiten scherpstellen > Wat willen we per se realiseren?

- Must-have – minimale eisen
- Should-have – zeer gewenst
- Could-have – ‘nice-to-haves’, vallend binnen tijd en budget
- Won't-have / Would-have – nog niet de moeite om nú in te investeren, utopische wensen

Rekening houdend met side winders

