Bundel van de Toeslagen MT overleg van 12 januari 2021

A ALGEMEEN INLEIDEND

A.1 Opening, mededelingen en vaststellen agenda

A.2 Actualiteiten

- MT actualiteiten 12-01.docx

A.3 Vaststellen verslag MT overleg d.d. 05-01-2021

- 20210105 concept verslag MT.docx

A.4 Actiepunten en voorraadagenda

- Actiepuntenlijst 20210112.xlsx

B TER BESLUITVORMING

B.1 Samenwerkingsafspraken DF&A

- Aanbiedingsmemo samenwerkingsafspraken DF&A.doc
- Bijlage 1. Analytics United - Programmakader.pdf
- Bijlage 2. Vervolg Analytics United en Ontvlechting.pdf
- Bijlage 3. Beslismemo DGs Analytics United onder Toeslagen.pdf
- Concept Samenwerkingsafspraken Toeslagen - DF&A v.0.94-b.docx

B.2 Werkwijze inkomensacties in 2021

- 20201211 aanbiedingsformulier memo werkwijze inkomenacties in 2021 V1.0.docx
- 20201211 memo werkwijze inkomensacties in 2021 V1.0 PM.docx

B.3 GEB Objectadministratie

- Aanbiedingsformulier GEB Objectadministratie.pdf
- GEB M1361 Uitwisselen persoonsgegevens bewoning in aangewezen onzelfstandige woonruimte (objectadministratie) v8.3.pdf

B.4 GEB NINBI

- Aanbiedingsformulier GEB Ninbi.docx
- GEB M675 Inwinnen van het wereldinkomen en -vermogen tbv het definitief toekennen.docx

B.5 Concept Handhavingsplan

- Aanbiedingsformulier Concept Handhavingsplan 2021 versie 8-1-2021.docx
- 08012021 Handhavingsplan Toeslagen 2021 concept MT 12012021.docx

C HAMERSTUK

D TER BESPREKING

D.1 Voorbespreking en terugkoppeling DG team Toeslagen, ketenoverleggen etc.

D.2 Voorbespreking wekelijks overleg Stas

D.3 Viermaandsrapportage 2020-3

In bijlage 3 het aangepaste hoofdstuk 3 over de Keten Toeslagen - dit n.a.v. de ketentafel op 11 januari 2020.

- 2021-01-08 VMR Toeslagen regulier 2020-3 - aanbiedingsformulier MT 12-01-2021.docx
- 2021-01-11 VMR 2020-3 Toeslagen regulier.pdf
- 3e Viermaandsrapportage 2020 Toeslagen_Hoofdstuk 3 Keten TSL_v0.9.doc

D.4 Maandbeeld KPI's dec 2020

- 2021-01-11 Maandrapportage 2020-12 - aanbiedingsformulier MT 12-01-2021.docx
- 2021-01-11 maandbeeld Toeslagen regulier 2020-12.pdf
- 2021-01-10 Verzuimrapportage tm dec2020.pdf

D.5 Financiele rapportage dec 2020

- 2021-01-08 Aanbiedingsformulier financiele maandrapportage december.docx
- 2021-01-08 PK41_Financiële rapportage december 2020 totaal TSL.pdf

D.6 Toeslagen2.0

Aanbiedingsformulier toeslagen 2.0.docx

2021 01 06_conceptprogramma Event Toeslagen 2.0_werktitel.xls

2021 01 05_Lustrum Toeslagen overleg.doc

D.7 agenda MT dag 18 januari

Agendavoorstel MT Dag 18-01.docx

E TER KENNISNEMING

E.1 Portefeuilleplan Cultuur & Leiderschap

20201221 Aanbiedingsformulier Portefeuilleplan Cultuur & Leiderschap.docx

18122020 Portefeuilleplan Cultuur Toeslagen versie 1.0.pdf

E.2 Formatie - bezetting ultimo 2020

2021-01-08 Formatie en Bezetting `20 Dec 2020-rapportage.pdf

F ALGEMEEN AFRONDEND

F.1 Af te stemmen onderwerpen en rondvraag

F.2 Inventariseren mogelijke agendapunten voor DG team Toeslagen

F.3 Personeelsvertrouwelijk

F.4 Afsluiting

MT Toeslagen regulier 12-01-2021

Te bespreken actualiteiten:

[redacted]:
- aangifte OM
- kabinetsreactie POK-rapport (tijdpad en gevolgen)
- ontvlechting (tijdpad en gevolgen)
- CMT Covid-19

[redacted]
- communicatie loslaten diploma eis
- korte mededeling over te archiveren stukken
- Naam team HHR2 -> regieteam burgerperspectief?

[redacted]
- Vervolg herstart invordering, incl bepalen wie [redacted] opvolgt als adviseur BDO
- Update en vervolg vernietigde dossiers, incl bepalen wie [redacted] op dit dossier opvolgt als adviseur BDO
- Stavaza uitlevering mobile devices? er zijn teams waar nog niets geleverd is
- Update en afspraken bijstand UHT
- Opschortende werking behandeltermijnen bij rappel en uitvragen gegevens

[redacted]:
- Terugkoppeling bespreking Toeslagen 2.0 (inmiddels geagendeerd)

Naam dienstonderdeel
Directie Toeslagen

Van:
Bureau Directeursondersteuning
Toeslagen

Belastingdienst

Verslag
[redacted]

Versie
Concept

Datum
05-01-2021

VERTROUWELIJK

CONCEPT

verslag

MT Directie Toeslagen

Vergaderdatum 05-01-2021 – 9.30-12.30 uur (video vergaderen via webex)

Aanwezig: MT: [redacted] (portefeuillehouder Interactie), [redacted] (Voorzitter), [redacted] (portefeuillehouder Vernieuwing), [redacted] (portefeuillehouder Vaktechniek, [redacted] (hoofd BDO), [redacted] secretaris)

Afwezig: [redacted] (portefeuillehouder Produktie), [redacted] (portefeuillehouder Handhaving en Data-analyse),

CONCEP

A ALGEMEEN INLEIDEND

A.1 Opening, mededelingen en vaststellen agenda

Voorzitter:

- Heet de aanwezigen welkom op het eerste MT van 2021.

- Bevestigt dat de koers van Toeslagen in deze interimperiode gelijk blijft. Hij geeft aan in het MT wat strakker te willen vergaderen door:
  - te bespreken actualiteiten vooraf aan te melden bij de secretaris;
  - meer aandacht voor koers, handhavingsregie, interactie en vaktechniek in het MT te brengen;
  - voor bedrijfsvoeringsonderwerpen te streven naar agendering als hamerstuk; (met aandacht voor herleidbaarheid van besluiten)
  - goede aansluiting te krijgen op de ontwikkelingen inzake ontvlechting, vernieuwing en leiderschapsontwikkeling. Voorzitter en portefeuillehouder Vernieuwing maken nadere afspraken over aanwezigheid van de laatste bij het MT.

  Daarmee wordt tevens meer verbinding gelegd tussen de agenda van het MT en de strategische koers van Toeslagen.

A.2 Actualiteiten

- De definitieve afspraken over de Brexit hebben ook gevolgen voor Toeslagen. Aan de actielijst zal worden toegevoegd dat **portefeuillehouder Produktie** deze effecten zal toelichten in het MT.

- Vlak voor de kerst zijn 23 kandidaten geplaatst in een functie met een VTA rol (vaktechnisch aanspreekpunt). Met de vier die er al waren bestaat de groep nu uit 27 personen. Voor de overige functies wordt nog geworven om op het gewenste totaal van

40 fte te komen.

- Inmiddels is de KOT app meer dan 100.000 keer gedownload. Daarmee is de aanvankelijke verwachting (65.000) overtroffen.

- 7 januari is het nieuwjaars-webinar voor Toeslagen.

- Er komt een nieuwe nieuwsbrief die specifiek op Toeslagen is gericht. Dit in het kader van de verbetering van de interne informatievoorziening.

A.3 Vaststellen verslag MT overleg 14 december 2020
Verslag zat niet bij stukken. Vaststellen bij voorkeur schriftelijk.

A.4 Actiepunten en voorraadagenda
Secretaris checkt of actielijst is geschoond.

B TER BESLUITVORMING
nvt

C HAMERSTUK
nvt

D TER BESPREKING

D.1 Voorbespreking en terugkoppeling DTBD, ketenoverleg etc.
Per 1 januari 2021 zal Toeslagen niet meer deelnemen aan het DTBD.
Ten aanzien van de driehoeks-overleggen inzake bedrijfsvoering (O&P, C&F): dit wordt belegd binnen DG Toeslagen, maar buiten Toeslagen regulier.

D.2 Voorbespreking wekelijks overleg Stas
Het overleg is wekelijks woensdag 11:00 uur. Het streven is te komen tot een voorraadagenda, zodat de onderwerpen vanuit Toeslagen regulier voor de Stas voorspelbaarder worden. [redacted] van het MT moet op de verzendlijst komen van het overleg met de Stas. (actie [redacted])

D.3 Wervingskader naar productieteamsverdeling
Voorzitter licht het voorliggende document toe. Het moet erin voorzien dat elke teamleider weet wat de ideale samenstelling voor zijn/haar team is. Dit komt nog niet geheel uit de verf. In voorliggend concept staan de F-medewerkers nog niet goed.
Het besluit is om het wervingskader terug te leggen bij DBO in plaats van Productie-regie. Een nieuwe versie van de vertaling naar elk team kan dan door het MT worden vastgesteld. (**actie portefeuillehouder Bedrijfsvoering, nu waargenomen door portefeuillehouder Vaktechniek)**
Over circa een half jaar moet er een wervingskader 2022 liggen. Daarin mee te nemen zowel de gewijzigde kad(**actie portefeuillehouder Bedrijfsvoering, nu waargenomen door portefeuillehouder Vaktechniek** ers, als de second opinion op de functiegroepen mbv expert vanuit SSO O&P.

D.4 Intensivering baliedienstverlening
Portefeuillehouder Interactie licht toe wat de bedoeling is achter de baliefunctie in het kader van de nieuwe dienstverlening. De hoofdpunten hiervan zijn:
- vraag in breder perspectief behandelen (blauw en rood bij elkaar)
- werkinstructes aanpassen zodat sommige zaken afgehandeld kunnen worden
- nazorg organiseren

CONCEP

- initieren webinars voor bepaalde groepen.
Er is veel enthousiasme om bij de balie te werken. Er is naar verwachting ruimte voor 60 fte. Doel is als start om er alvast 40 te gaan werven. Het betreft functies bij Particulieren. Het MT steunt de voorgestelde lijn. De werkwijze past goed in de ontwikkeling om als Toeslagen meer vanuit de menselijke maat te kunnen werken.
Te overwegen valt om het baliewerk actief te promoten onder de eigen C-medewerkers, mede omdat daar een overbezetting is.

E TER KENNISNEMING

E.1 Start 360 graden feedbackscan

Voorzitter geeft namens Portefeuillehouder Handhaving aan dat onderzocht wordt of de 360 graden feedbackscan bij Toeslagen wat later in de tijd kan, zodat dit traject beter in lijn kan worden gebracht met de missie en visie van Toeslagen.
Daarbij moet worden aangetekend dat enkele teamleiders bij Toeslagen reeds zijn benaderd. Dit aandachtspunt zal nog worden meegegeven**. Actie Voorzitter**

F Algemeen afrondend

F.1 Af te stemmen onderwerpen en rondvraag

Secretaris:

- Meldt dat hij bij de leden van het MT op de lijn komt voor de agendering voor de MT dag op 18 maart.

Portefeuillehouder Vernieuwing:

- Het programmamanagement van Analytics United is overgedragen aan Jola Stuut. Er blijft discussie over het programma. Daarom is gevraagd om een second opinion.

- Er is een [redacted] benoemd voor ontvlechting. Het betreft [redacted]
Hij gaat het programmateam aansturen voor 3b. Er volgt nog een werving voor cultuur en leiderschap.

[redacted] BDO:

- Informeert naar de status van de samenwerkingsafspraken. Aangegeven wordt dat deze gereed zijn maar nog geschoond moeten worden, met uitzondering van de afspraken inzake DF&A, Cen F en FJZ; deze volgen nog.

Tenslotte wordt verzocht om alvast de zomervakantieplannen van het MT in kaart te brengen. (afwezigheid portefeuillehouder Vaktechniek van 27-7 tot 20-8 is akkoord).

F.2 Inventariseren mogelijke agendapunten voor DTBD

Dit agendapunt wordt omgevormd naar MT DG.

F.3 Afsluiting

CONCEP

ACTUEEL

Nr.	Trefwoord	Omschrijving actie / voornemen
	Acties MT overleg 2021	
109	Stoppen met SMS-berichten	[redacted] pakt het op om te stoppen met het verzenden van SMS-berichten
142	Kwaliteitsregie/vaktechniek	[redacted] nemen de samenwerking tussen kwaliteitsregie en vaktechniek onder de loep
146	Begeleiding bezwaar medewerkers	[redacted] kijkt samen met [redacted] of het mogelijk is om de medewerkers bezwaar gelijk in hun eigen proces te laten starten en inwerken.
147	Afstemming bezwaar/klacht	[redacted] spreken verder over de taakverdeling tussen klacht en bezwaar
150	Bestuurlijk boeten	[redacted] zoekt contact met [redacted] [redacted] over het herzien van het boetebeleid.
152	Uitwerking Studiefaciliteiten	[redacted] werkt de paragraaf Studiefaciliteiten uit zoals vermeld in het opleidingsplan
155	Concretisering PI's	Er komt een nieuwe formulering van de PI's 5 t/m 7b. De PI's zullen aangesloten moeten worden bij het jaarplan 2021.
160	Externe levering workload	[redacted] overlegt met [redacted] over de workload tussen keten en toeslagen door externe levering.
165	Hardheden stelsel	[redacted] pakken de actie op om de hardheden in het huidige stelsel te inventariseren.
167	Instemmingsverzoek avondopenstelling	[redacted] geeft de opdracht om het instemmingsverzoek avondopenstelling aan te passen.
168	Werkplek rijkstrainee	[redacted] spreekt met [redacted] over een mogelijke trainee bij de portefeuille van [redacted]
170	Werkafspraken rol [redacted]	[redacted] spreekt met de andere MT-leden over de werkafspraken wanneer [redacted] formeel wordt aangesteld.
171	Handhavingsplan 2021	[redacted] past het handhavingsplan aan en brengt het ter besluitvorming in in 2021.
172	Capaciteit AVG, WOB en FSV	[redacted] en [redacted] BDO spreken verder over het capaciteitsprobleem.
174	Procesbeschrijving datalek	[redacted] pakt het op om een procesbeschrijving van datalekken te maken.
175	Sturing IGS bij bezwaar	Er is strakkere sturing nodig op het proces IGS bij bezwaar.
178	Privacy werving	[redacted] gaat na waarom er door privacy redenen geen indicator 3 te zien is.
179	Brexit	Het definitieve akkoord inzake Brexit kent specifieke consequenties voor Toeslagen
180	DTBD aanpassen op agenda	vast agendapunt aanpassen
181	weekoverleg	verzendlijst stukken weekoverleg stas
182	zomervakantie	vroegtijdig doorgeven van de zomervakantie
183	360 graden feedback	afspraken inzake planning toeslagen

Actiehouder	Deadline	Datum MT
[redacted]		21-7-2020 22-9-2020
[redacted]		13-10-2020
[redacted]		20-10-2020
[redacted]		20-10-2020
[redacted]	Q1 2021	27-10-2020
[redacted]	Q1 2021	3-11-2020
[redacted]		2-12-2020
[redacted]		8-12-2020
[redacted]		8-12-2020
[redacted]		8-12-2020
[redacted]		8-12-2020
[redacted]	Q1 2021	8-12-2020
[redacted]		15-12-2020
[redacted]		15-12-2020
[redacted]		15-12-2020
[redacted]		15-12-2020
[redacted]	Q1 2021	
secretaris		12-1-2021
secretaris allen	Q1 2021	12-1-2021
[redacted]		12-1-2021

Status

Loopt.
Loopt en wordt jan/feb 2021 verwacht.

Loopt, lukt waarschijnlijk niet volledig

AFGEDAAN

Nr.	Trefwoord	Omschrijving actie / voornemen	Actiehouder	Deadline
	Acties MT overleg 2021			

Datum MT	Status

Belastingdienst

Belastingdienst-Toeslagen
Ketenbureau

Graadt van Roggenweg 500
3531 AH Utrecht
www.belastingdienst.nl

Contactpersoon
[redacted]
M 06 [redacted]
[redacted]@belastingdienst.nl

Memo

Aanbieding samenwerkingsafspraken DF&A

Datum
8 januari 2021

Van
[redacted]

Aan
MT Toeslagen

Auteur
[redacted]

Bijlagen
Samenwerkingsafspraken met CAP, IV, IV&D, DF&A, KI&S, MKB, P, FIOD en GO.

1 Inleiding

Op 11 januari 2020 heeft de Minister van Financiën de Kamer geïnformeerd over zijn besluit om de Belastingdienst te ontvlechten naar drie aparte Directoraten-Generaal, te weten DG Belastingdienst, DG Toeslagen en DG Douane. Vanaf 1 januari 2021 zal er binnen het Ministerie van Financiën sprake zijn van een nieuw DG Toeslagen. De directies Toeslagen en Uitvoering Herstel Toeslagen (UHT) zullen per die datum administratief en hiërarchisch overgebracht worden naar het DG Toeslagen en ook de eindverantwoordelijkheid voor de keten Toeslagen gaat per 1 januari 2021 over naar het DG Toeslagen. Deze stap in de ontvlechting maakt het noodzakelijk afspraken te maken over de samenwerking tussen het DG Belastingdienst en het nieuwe DG Toeslagen.

Om te komen tot een zelfstandige positionering van de drie Directoraten-Generaal Belastingdienst, Toeslagen en Douane is er gekozen voor een gefaseerde aanpak van de ontvlechting. Onderdeel van de huidige fase (3a) is het opstellen va samenwerkingsafspraken tussen de diverse onderdelen van de Belastingdienst en het DG Toeslagen.

De samenwerkingsafspraken worden opgesteld in het kader van fase 3a van het Programma Continuïteit en Ontvlechting.

In totaal zijn 21 samenwerkingsafspraken opgesteld. Op 2 december 2020 is versie 0.7 van DF&A bij het MT aangeboden.

2 Kern

In samenwerking met de directie DF&A is een nieuwe versie van de samenwerkingsafspraken gemaakt. Deze afspraken zijn vastgelegd in het daarvoor bestemde format.

De afspraken zijn gemaakt op basis van de huidige inzichten. Ten opzichte van de versie 0.7, zijn enkele wijzigingen doorgevoerd. Onder punt 4 (toelichting), zijn de wijzigingen en aanvullingen benoemd.

3 Gevraagd besluit van het MT Toeslagen

Het MT wordt verzocht het concept samenwerkingsafspraken te beoordelen en hiermee in te stemmen. De samenwerkingsafspraken dienen als basis voor verdere uitwerking en concretisering voor 2021.

4 Toelichting

De volgende wijzigingen zijn doorgevoerd:

- 2.4: de volgende 2 bijlagen zijn toegevoegd:
  - Bijlage 1: Programmakader Analytics United
  - Bijlage 2: Analytics United Ontvlechting
- 3.4: de capaciteitsinzet is volledig herschreven
- Hoofdstuk 4 en 5 zijn volledig herschreven.
- 6.1:
  - Het overzicht met overleggen is aangevuld met namen.
  - Het 'operationeel overleg Analytics United' is toegevoegd.
- 7.1: de passage m.b.t. verrekening is aangepast. In versie 0.7 was financiële verrekening in 2021 volledig uitgesloten.

PROGRAMMA ANALYTICS UNITED AANLEIDING

Kamerbrief 15-11-2019 opgesteld in reactie op het rapport van de Adviescommissie Donner over de fraude-aanpak bij kinderopvangtoeslag. Toezegging van voormalig Staatssecretaris Menno Snel: "Toeslagen maakt niet meer zelfstandig risico-selecties en data-analyses; dit komt onder verantwoordelijkheid en aansturing van de centrale data-afdeling te liggen."

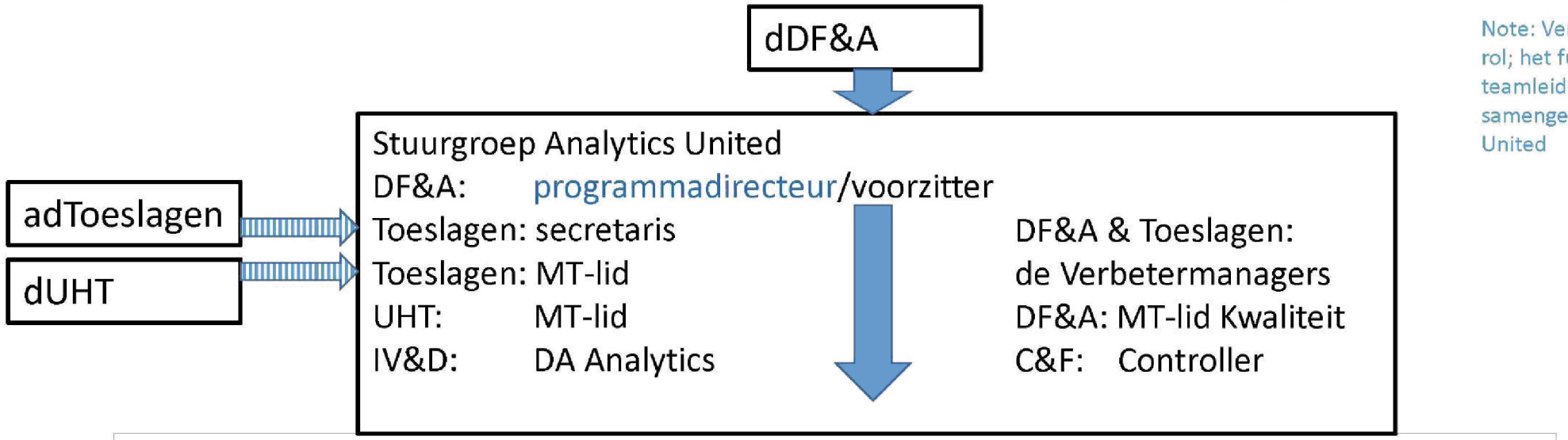
1907469 00978

PROGRAMMA ANALYTICS UNITED DOEL

Het programma Analytics United heeft als doel een verbeterde analytics bij de vier analytics teams van Toeslagen te realiseren onder verantwoordelijkheid en aansturing van DF&A.
Het gaat om een zoveel mogelijk uniforme werkwijze passend binnen de kaders van het domein Analytics en zoveel mogelijk conform het kwaliteitsframework van DF&A.

1907469 00978

Organogram Programma Analytics United
samenwerking o.l.v. DF&A tussen DF&A en Toeslagen regulier en UHT



Note: Verbetermanager is een rol; het functionele deel van een teamleidersrol t.a.v. het samengestelde team Analytics United

Verbetermanagers duo DF&A + Toeslagen

3 duo's / leerkernen DF&A + Toeslagen
- intake/opvolging/logging (portfoliomanagement)
- voortbrenging/bouwen (samenvallend met Verbetermanagers)
- kwaliteit

- D.A.T. 21 fte
- Data-analisten B&DA 5 fte
- Queryloket 4 fte
- Bedrijfsvoering 2 fte

schil t.b.v. versterking en learning by cooperation ca. 1.5 fte per 10 fte

PROGRAMMA ANALYTICS AANPAK

- 1. Rollende start met Kick Off
- 2. Twee parallele trajecten:



Traject a) high risks / quick wins => volwassenheidslevel 1

Traject b) gap analyse => vaststellen volgende level(s)

- 3. Borgen level 1 en implementatie level 2
- 4. Als nog tijd => implementatie level 3
- 5. Audit begin 2021

Analytics United De Menskant I

- We doen het samen → duo's op cruciale posities vanuit beide directies
- DF&A helpt waar moet en kan maar moet ook weer kunnen uitfaseren
- Werkende weg leren
- De show must go on (ook UHT)
- Multidisciplinair aan de slag
  dus verbinden WAT, WIE en HOE
  verbinden Portfolio en Kwaliteit
  en Proces + Product
- Zoveel mogelijk medewerkers Toeslagen betrekken (Analytics Teams & Privacy/Security)

1907469 00978

Analytics United De Menskant II

- Iedereen stapt in vanuit eigen functie maar kan (andere) taken en rollen erbij krijgen binnen het programma
- Het WAT (Opzet, de Zaken) bedenken we samen en besluiten we in het Operationeel Overleg (OO)
- Per Zaak bedenken en besluiten we samen in het OO over Features en eventueel sub-Features
- Per Zaak staat een team aan de lat met een trekker, vast te stellen in het OO
- Het team bepaalt in afstemming met het OO wie verantwoordelijk zijn voor de Features en sub-Features
- De verbetermanagers hebben een bijzondere en complexe rol:
  - eerste aanspreekpunt voor de programmadirecteur
  - mede verantwoordelijk voor de vertaling van het WAT naar het WIE en het HOE
  - bewaking van de samenhang in het WAT, WIE en HOE
  - verantwoordelijk voor de uitvoering van het HOE

1907469 00978

ANALYTICS UNITED TIJDENS DE VERBOUWING IS DE WINKEL 'GEWOON' OPEN

- Toeslagen Query Loket (TQL)
- BedrijfsAnalisten & DataAnalisten (BADA)
- Data Analytics Toeslagen (DAT)
- Bedrijfsvoering
- Én opdrachten vanuit UHT

  lopen gewoon door

DUS BIJ ELKE ONTWIKKELDE VERBETERING OOK REGELEN CONDITIES, WAAR EN HOE DE VERBETERING MOET WORDEN GEÏMPLEMENTEERD EN CHECKEN OF DEZE OOK ZO WORDT UITGEVOERD

1907469 00978

ANALYTICS UNITED - Programmakader

4 teams + UHT

Leidende Principes ➔ QA DF&A

Productcategorieën

Voortbrengings-processen

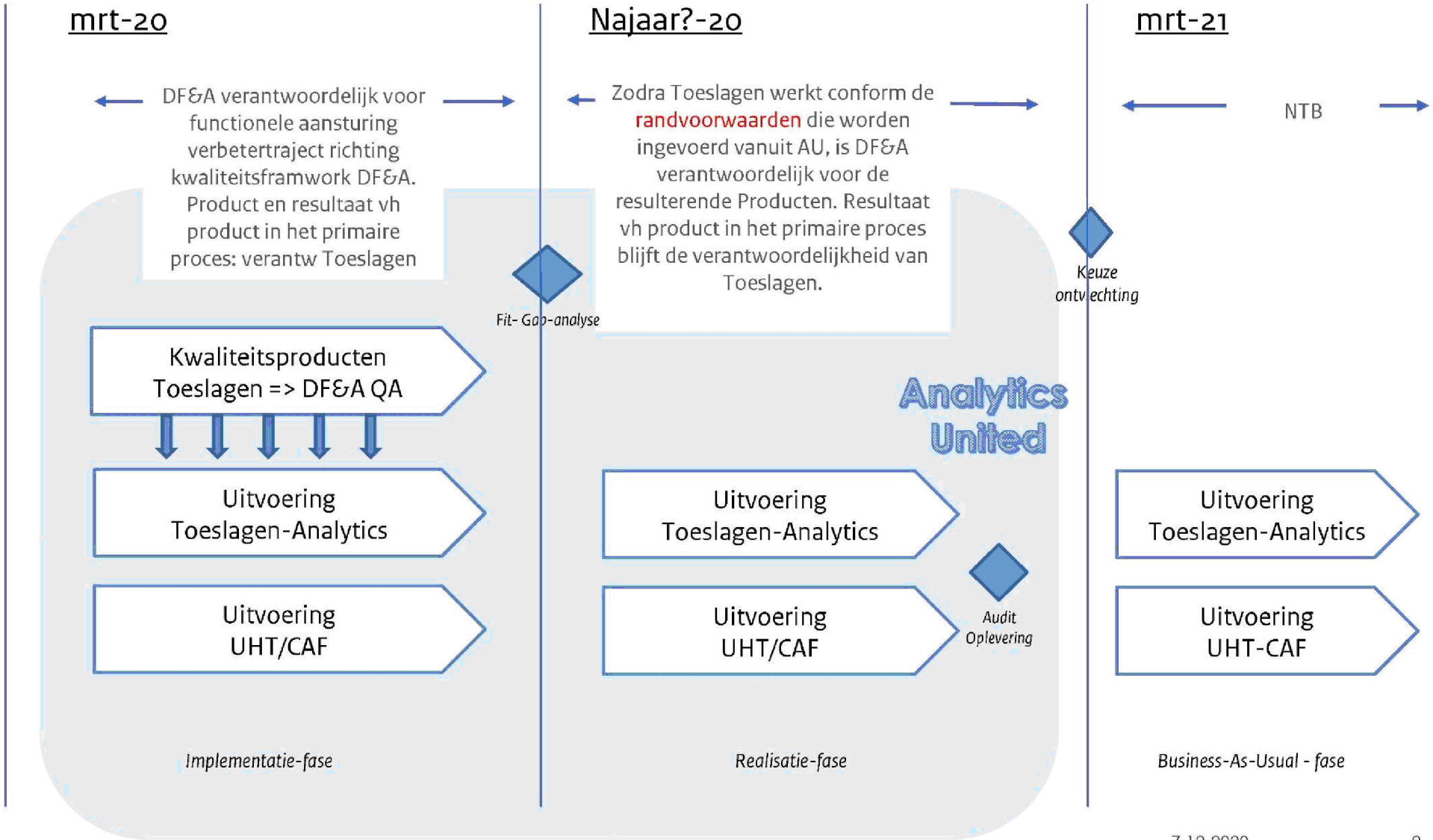
Standaarden & Richtlijnen

Kwaliteitscontrole

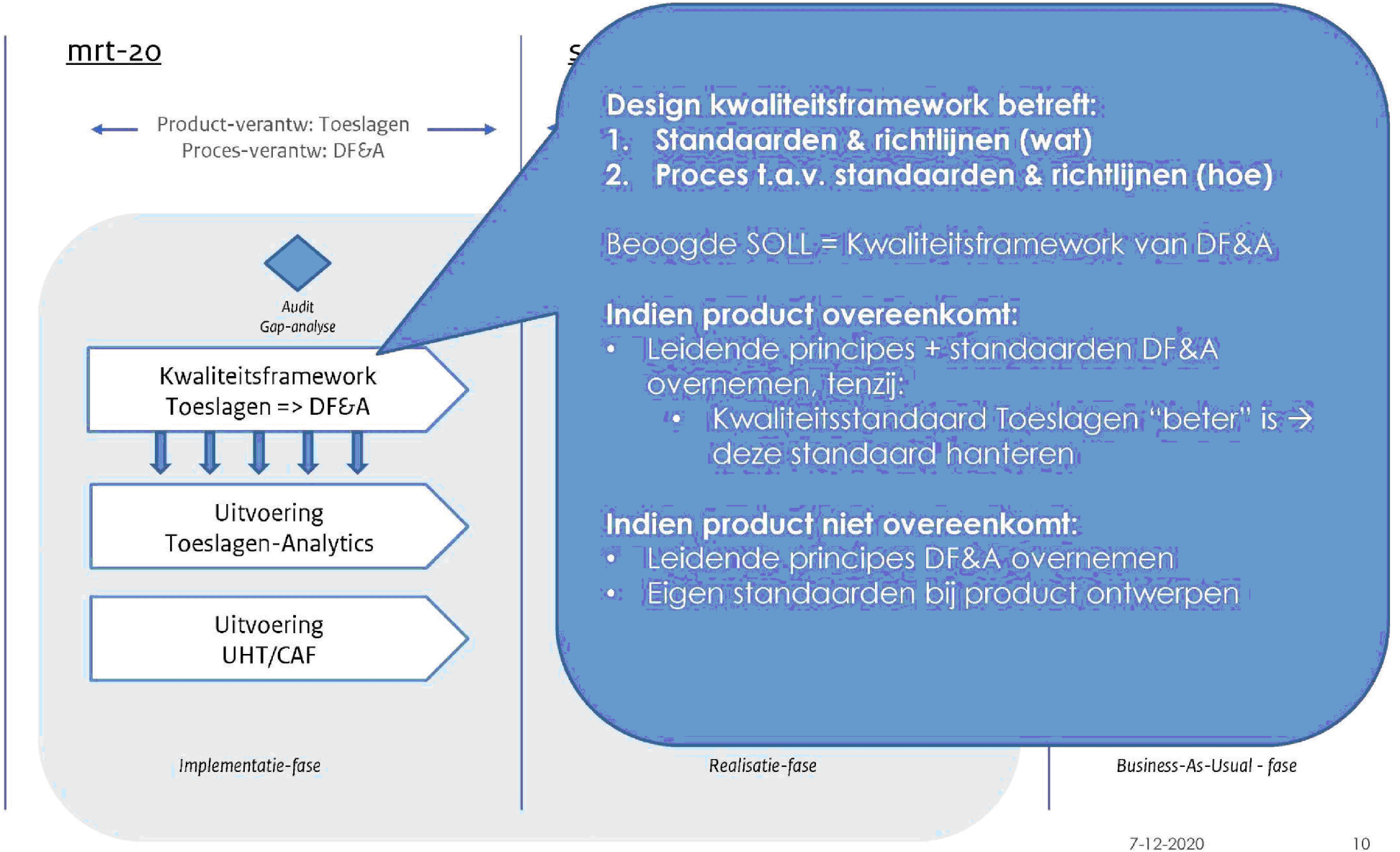
Audit

1907469 00978

ANALYTICS UNITED - Verantwoordelijkheden



ANALYTICS UNITED - Kwaliteitsframework



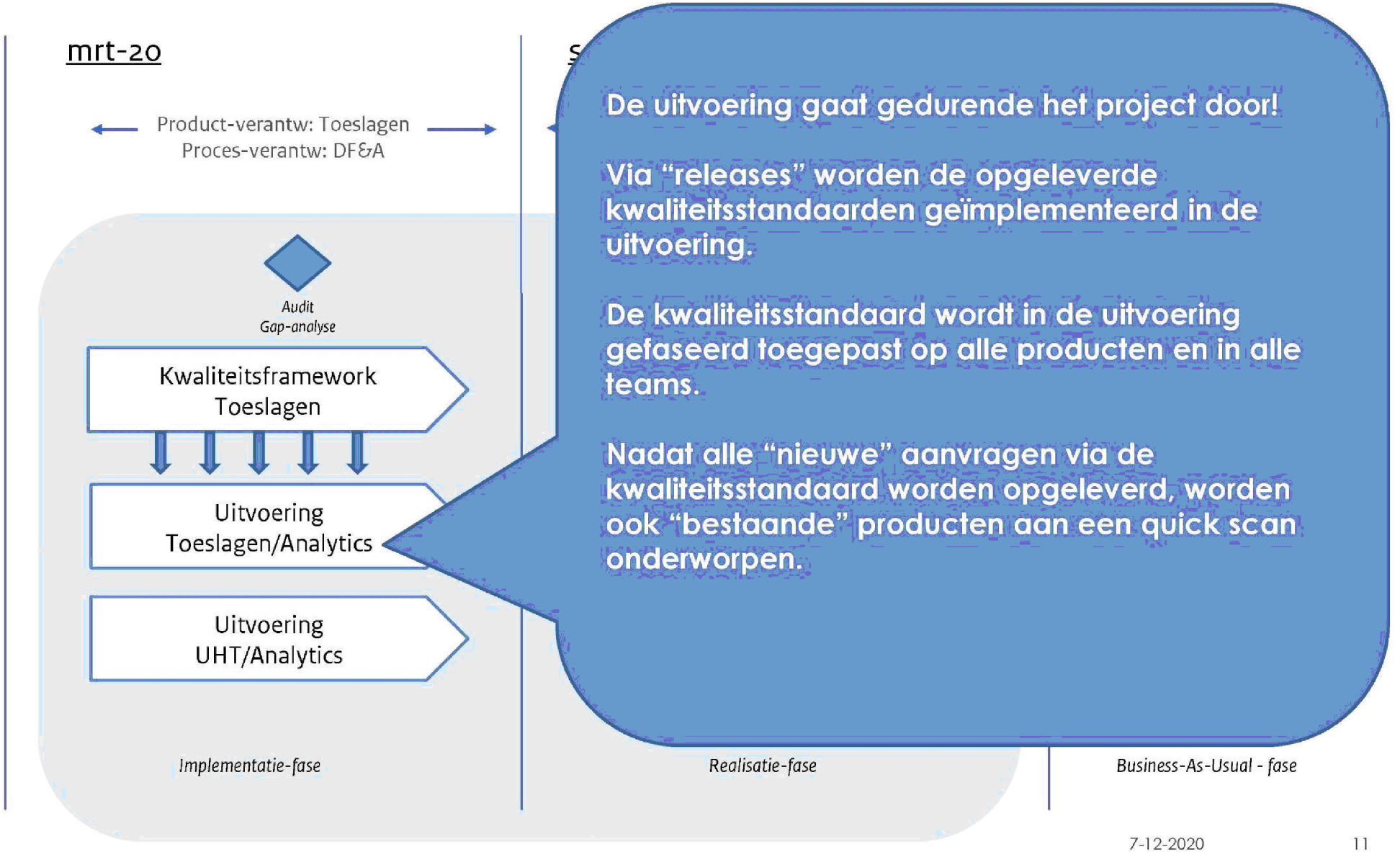
Design

Run

Toeslagen I

Toeslagen II

ANALYTICS UNITED – Design & Run parallel



Design

Run

Toeslagen I

Toeslagen II

De uitvoering gaat gedurende het project door!

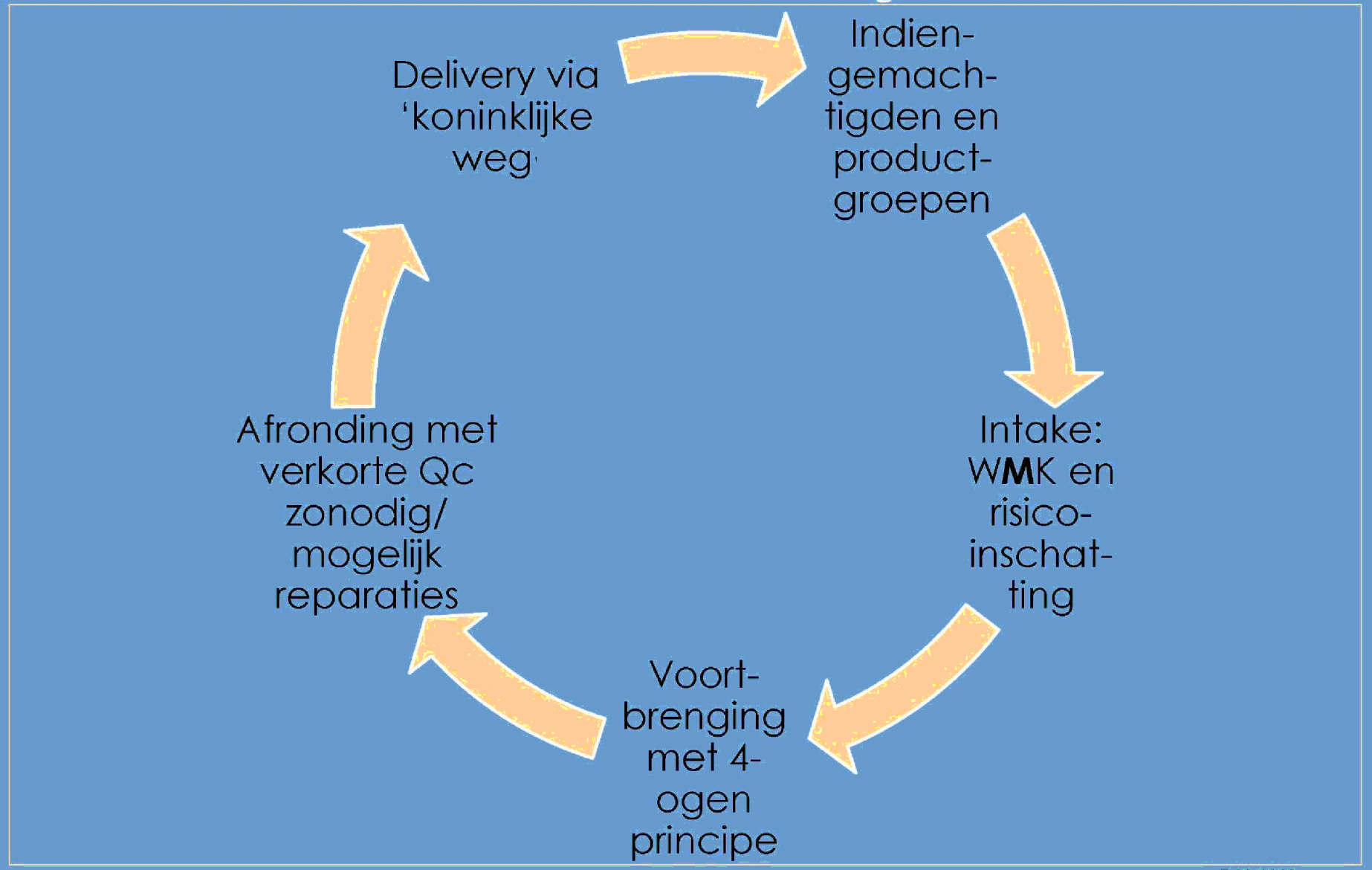
Via "releases" worden de opgeleverde kwaliteitsstandaarden geïmplementeerd in de uitvoering.

De kwaliteitsstandaard wordt in de uitvoering gefaseerd toegepast op alle producten en in alle teams.

Nadat alle "nieuwe" aanvragen via de kwaliteitsstandaard worden opgeleverd, worden ook "bestaande" producten aan een quick scan onderworpen.

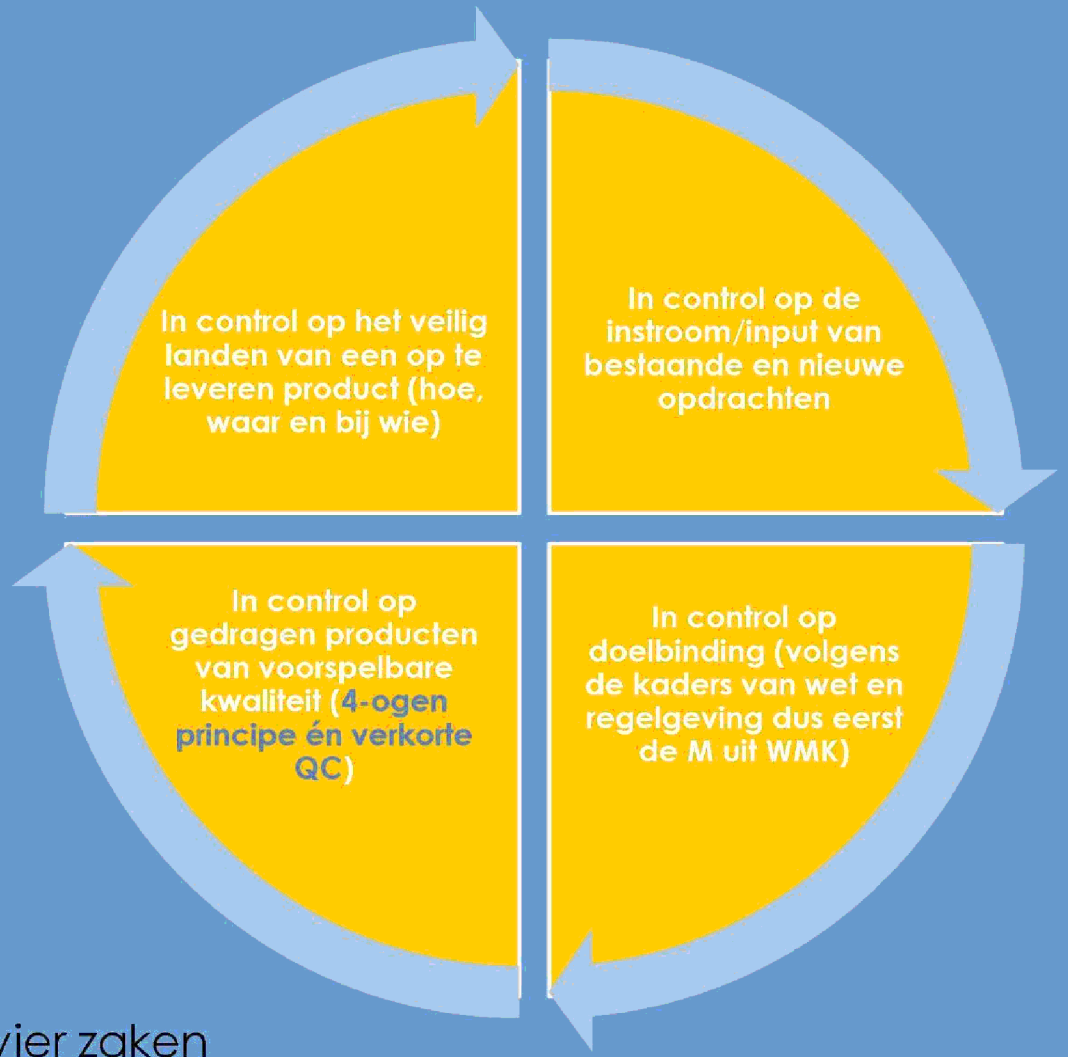
1907469 00978

ANALYTICS UNITED - Werkende weg leren level I



1907469 00978

ANALYTICS UNITED - In Control van Intake tm Oplevering level I



Cave vijf producten t.b.v. vier zaken

1907469 00978

Refinement platform 1 A.U.

Board Acties

Board t.b.v. de refinement voor de binnenring (platform 1) - Meer

Zaak: controle krijgen op de instroom/input van nieuwe/bestaande aanvragen.

- Feature: Overzicht op instroom/input (incl. UHT) — 5
- Feature: Risico beoordeling door Portfolio — 3
- Feature: inzicht op doorstroom

Voeg een kaart toe...

Zaak: controle op doelbinding (volgens de kaders van wet en regelgeving)

- opschonen van deze zaak (epic) en formuleren op te leveren release producten (features) met onderliggende uitzoekpunten (user stories) — jul. 30
- Feature: Toetsing op Mogen bij Intake — 2

Voeg een kaart toe...

Zaak: controle op gedragen producten van voorspelbare kwaliteit.

- Feature: Er is een controle op de kwaliteit gedurende de ontwikkeling van analytics producten, middels code review. — 1, 1
- Feature: Er is een controle op de kwaliteit voorafgaand aan oplevering analytics producten, middels QC (verkorte Toeslagen variant). — 5

Voeg een kaart toe...

Zaak: controle op het veilig landen van een product (waar en bij wie).

- Feature: veilig opleveren van producten — 1

Voeg een kaart toe...

Nota bene:
Level/platform 1
Vier zaken, vijf features

1907469 00978

ANALYTICS UNITED - Mind the GAP

DF&A

Productcategorieën
- …
- …

Toeslagen

Productcategorieën
- ..
- …

Voorbrengingsproces

GAP-ANALYSE

Voortbrengingsproces

Standaarden & Richtlijnen
- …
- …

Standaarden & Richtlijnen
- …
- …



ANALYTICS UNITED OPZET, WERKING ÉN BESTAAN

WERKING EN BESTAAN: DUS BIJ ELKE ONTWIKKELDE VERBETERING OOK REGELEN CONDITIES, WAAR EN HOE DE VERBETERING MOET WORDEN GEÏMPLEMENTEERD EN CHECKEN OF DEZE OOK ZO WORDT UITGEVOERD

DUS

- CONSTATEREN VAN DE **GAP**
- BEPALEN OF MITIGERENDE MAATREGEL AAN DE ORDE IS (CRITERIA RISICO EN HAALBAARHEID/MAAKBAARHEID)
- MITIGERENDE MAATREGEL ONTWIKKELEN (OPZET)
- MITIGERENDE MAATREGEL IMPLEMENTEREN (WERKING)
- MITIGERENDE MAATREGEL DOORVOEREN = WORDT UITGEVOERD CONFORM DAAR, HOE, WANNEER AFGESPROKEN (BESTAAN)

1907469 00978

SCOPE ISSUES ANALYTICS UNITED

NIEUWE KADERS

Pas na akkoord DA

GEGEVENS-PRODUCTEN

Tot nader order

TOEGANG TOT DATAFUNDAMENTEN

Randvoorwaardelijk => deelproject met specifieke trekker

INFRASTRUCTUUR bv
OTAPstraat/ADP

Belangrijkste risico('s)?
actie?

ANALYTICS UNITED

Waar noodzakelijk en voor zover nuttig

Quick scan?

RISICO-SCAN (EN REPARATIE?) BESTAANDE PRODUCTEN

Meenemen voorkomen verkeerd gebruik

EXPLOITATIE EN BEHEER

UNIFORME WERKWIJZE VIER TOESLAGEN ANALYTICS TEAMS

1907469 00978

ANALYTICS UNITED RANDVOORWAARDE TOEGANG TOT DATAFUNDAMENTEN

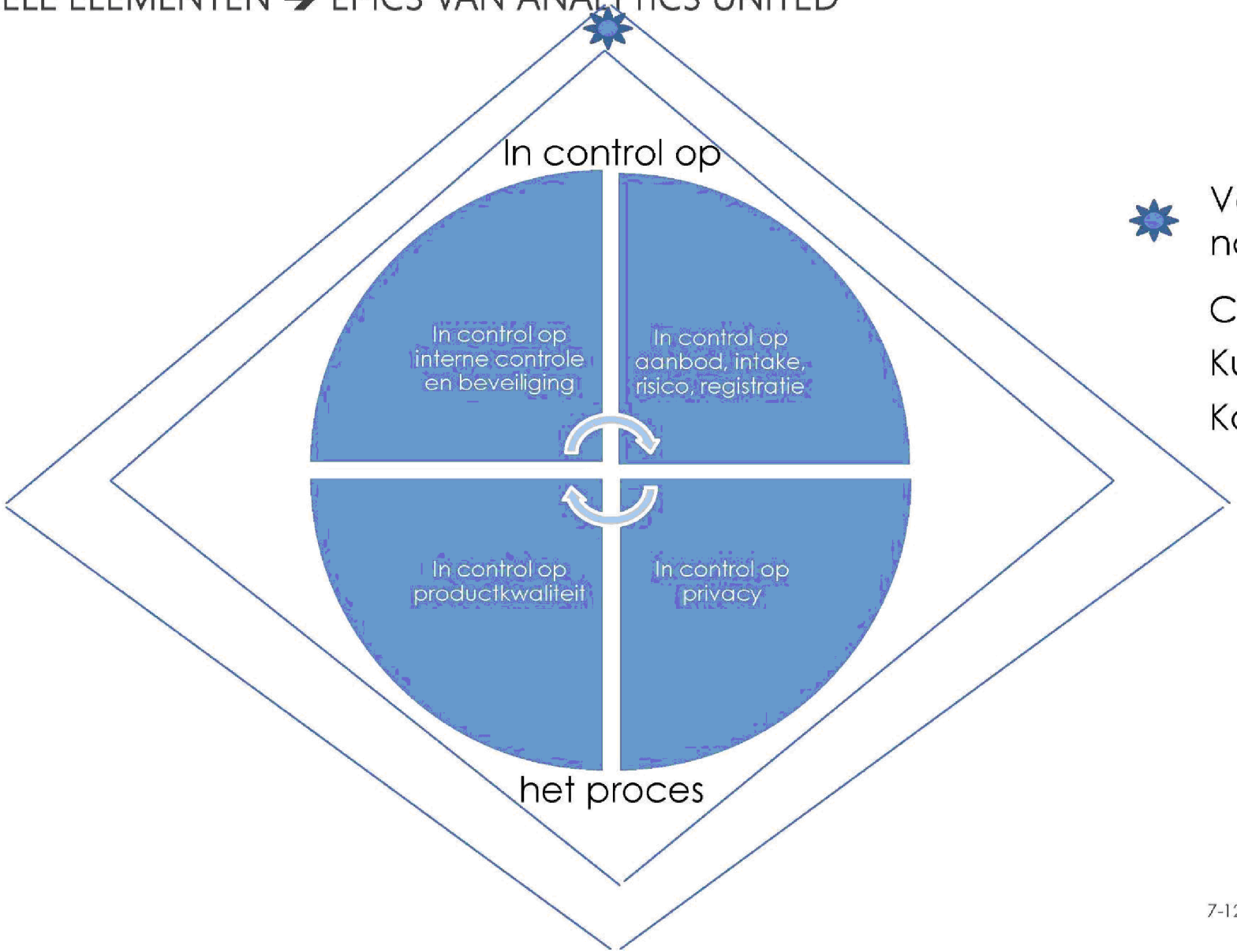
- Deelproject waarbij we als AU toegang hebben (onder voorwaarden) tot het Datafundament Inning
- *Voorbeeld: Klantreizen t.b.v. vernieuwing Toeslagen (en vergelijkbare vragen) ([redacted] (sparring partner [redacted]) pm projectleider vanuit DF&A en ondersteuning t.b.v. data, autorisaties etc. [redacted]*

Toelichting/kader!

- 1) voor een specifiek probleem van toeslagen het maken van een roze/gouden laag waarmee het specifieke probleem opgelost kan worden; die data is dus in principe (tenzij ABT-achtig) ook niet voor andere analytics producten te gebruiken.
- ad 1) voor dit soort vragen kunnen enkele medewerkers van de teams van Toeslagen Analytics gemachtigd worden op het datafundament **míts** wij vanuit AU kunnen garanderen dat de vraag/vragen geheel volgens de DF&A-kaders wordt/worden opgepakt. Dit is dus breder/groter dan hoe we AU over de gehele breedte risico-gestuurd aanpakken.
- 2) het ter beschikking hebben van toeslagen incasso data om hiermee zelf aan de slag te gaan. Hiervoor moeten ze zich wenden tot CAP gegevens (die vervolgens ons weer kunnen benaderen mocht dan nodig zijn), geheel volgens de afgesproken procedure.

1907469 00978

DE ESSENTIËLE ELEMENTEN ➔ EPICS VAN ANALYTICS UNITED



Van binnen naar buiten:

Cultuur

Kunde

Kaderstelling

Belastingdienst

Aan: DG Belastingen en DG Toeslagen
Van: dDT, dUHT en dDF&A

Corporate Dienst Datafundamenten & Analytics
MT

Croeselaan 14
3521 CA Utrecht
www.belastingdienst.nl

Contactpersoon

Analytics United

T 06-
@belastingdienst.nl

memo

Vervolg Programma Analytics United en Ontvlechting

Datum
12 november 2020

Versienummer
0.9a

Memo afgestemd met
...

Betreft
Op 1 januari 2021 wordt fase 3a van de ontvlechting geëffectueerd. Daarmee zet de eigen DG-lijn voor o.a. Toeslagen de volgende stap. In dat licht is het wenselijk om de aansturing en verantwoordelijkheid voor de analytics-activiteiten van Toeslagen, nu belegd bij de dDF&A, te duiden en te heroverwegen.

Met dit memo willen wij u op de hoogte stellen van de afwegingen tussen diverse opties en u vragen om ons advies over te nemen. De daadwerkelijke invulling zal worden verwerkt in de Samenwerkingsovereenkomst tussen de DG's van Toeslagen en DF&A.

Kern
Wij adviseren om het programma Analytics United gericht op verdere kwaliteitsverbetering in gezamenlijkheid te continueren inclusief de daarbij behorende inzet van DF&A, waarbij de verantwoordelijkheid bij Toeslagen wordt herbelegd in lijn met de per 1-1-21 aanstaande ontvlechting en verzelfstandiging van het DG Toeslagen (conform onderstaand voorgesteld optie 2b). Er wordt daartoe een kort plan van aanpak voor overdracht opgesteld. De impact en doorlooptijd hiervan wordt als beperkt ingeschat.

Inleiding
Op 15 november 2019 heeft de toenmalige staatsecretaris de tweede kamer geïnformeerd over zijn besluit om de analytics activiteiten van Toeslagen onder aansturing en verantwoordelijkheid van DF&A te laten uitvoeren. De reden hiervoor was gerede twijfel over het niveau van de werkwijze/uitvoering van de analytics-werkzaamheden.

In overleg tussen adT en dDF&A is toen een gezamenlijk programma gecreëerd, Analytics United, met als doel om enerzijds invulling te geven aan het besluit en tegelijkertijd en anderzijds om het niveau van de werkzaamheden op hetzelfde niveau te krijgen als DF&A. De aansturing van het programma valt tot op hede onder verantwoordelijkheid van dDF&A.

Inmiddels functioneert het programma een half jaar, is er een fit-gap analyse opgesteld en is het functioneren van het programma geëvalueerd. Voor de aanpak van de fit-gap analyse is een plan van aanpak opgesteld dat deels al in uitvoering is. Hoewel er nog veel moet gebeuren is het beeld is dat de verbetermaatregelen worden opgepakt.

Het besluit tot ontvlechten vraagt om een heroverweging van – met name – de verantwoordelijkheid voor het programma (bij Toeslagen dan wel DF&A). Echter, voor de volledigheid legt deze analyse alle opties voor en komen we hierbij tot een advies en een vervolg.

In dit memo wordt uitgegaan twee scenario's met betrekking tot de ontvlechting:

1. Concentratie van alle analytics-werkzaamheden bij één directie (DF&A). Dit is een scenario dat in fase 3b van de Ontvlechting op langere termijn kan worden overwogen.
2. Ontvlechting naar drie DG's waarbij de analytics-werkzaamheden door de afzonderlijke directoraten-generaal (Belastingen / Toeslagen / Douane) worden uitgevoerd per 1-1-2021 (fase 3a).
   Dit zal als zodanig in de Samenwerkingsafspraken die gaan gelden per 1-1-2021 worden vastgelegd.

Dit memo gaat nadrukkelijk niet in op de voor- en nadelen van de twee ontvlechtingsscenario's in het algemeen, maar brengt alleen de gevolgen in kaart voor het programma Analytics United.

1. Concentratie van analytics-werkzaamheden

Indien op enig moment wordt overgegaan tot concentratie van alle analytics-werkzaamheden bij de directie DF&A, dan wordt deze directie eindverantwoordelijk voor alle werkzaamheden op dit gebied. Daarmee zou gewerkt worden naar een mogelijke eindsituatie (fase 3b van de ontvlechting) om de analytics-teams door middel van reorganisatie hiërarchisch onder verantwoordelijkheid van dDF&A te plaatsen.

Binnen dit scenario zijn er met betrekking tot het programma Analytics United drie opties:

a. De werkzaamheden van Toeslagen-Analytics en UHT POD-data worden geïntegreerd in de werkzaamheden van DF&A. Er is geen sprake meer van een apart verbeterprogramma. De werkzaamheden worden werkende weg meegenomen in het kwaliteitsframework van DF&A.

Voordeel: Geen 'opgetuigd' programma meer dat aandacht en energie vraagt.

Nadeel: Relatieve onzichtbaarheid van zowel voortbrenging/bouw als van wat er gebeurt met de kwaliteitszorg. Minder afgebakende aandacht, met juist daardoor mogelijk ongestructureerd en matig meetbaar wat en hoe het gebeurt.

b. Er wordt binnen DF&A een apart cluster Toeslagen en UHT gevormd. Binnen dit cluster worden alle werkzaamheden van de vier analytics-teams van Toeslagen, van het UHT POD Data, alsmede de overige opdrachten op het datafundament Incasso door wat momenteel de flexibele schil van DF&A is, uitgevoerd. Binnen DF&A zouden deze teams als "dedicated" worden bestempeld, waarbij alle capaciteit toegewezen blijft aan Toeslagen/UHT (en dus niet meegenomen in de portfolio van DF&A).

Voordeel: Bouw en kwaliteitszorg kunnen meer in relatie- en maatwerk tot de business worden doorgevoerd. Alle analytics-werkzaamheden t.b.v. Toeslagen/UHT zijn geclusterd. Het niveau van de analytics kan meer profiteren van de kennis en kunde bij DF&A. De toegang tot het

Datafundament Inning vormt bij inbedding binnen DF&A geen probleem. De business analisten vormen vanuit Toeslagen/UHT een brug naar het dedicated cluster Toeslagen/UHT bij DF&A. Ook de HR-zaken (in-, door- en uitstroom, opleidingen, etc.) zouden profiteren van de door DF&A ingerichte processen en netwerken.

Nadeel: Toeslagen/UHT verliezen hun eigen analytics-capaciteit en -competenties. Afstand tussen de data-analyse die binnen DF&A plaatsvindt en de business-analyse die dan waarschijnlijk bij Toeslagen blijft wordt groter waarmee de waarde van de analyses en duiding afneemt.

c. Het programma Analytics United onder aansturing van de dDF&A blijft bestaan 'as is'.

Voordeel: Het programma ligt op koers en kan zonder afleidende veranderingen gecontinueerd worden.

Nadeel: Het programma kan meer inzet en inbreng vanuit Toeslagen/UHT gebruiken. Door de afstand nu tot directe aansturing door Toeslagen/UHT is dat lastiger te effectueren.

Conclusie
Het programma Analytics United krijgt in de opties **a.** en **b.** een andere positie, omdat het programma een rol bij de overgangsfase naar een van deze opties binnen DF&A blijft spelen. In geval van optie **c.** wijzigt de positie van het programma niet, maar is meer en directere inzet vanuit Toeslagen/UHT aangewezen.

2. Ontvlechting van analytics-werkzaamheden
Indien wordt overgegaan tot ontvlechting van alle analytics-werkzaamheden naar de verschillende directoraten-generaal zoals in de huidige Samenwerkingsafspraken wordt opgenomen, wordt Toeslagen weer eind-verantwoordelijk voor alle analytics-werkzaamheden op haar werkgebied.

Binnen dit scenario zien wij drie opties:

a. Het programma Analytics United wordt voortgezet bij Toeslagen maar zonder verdere inhuur van capaciteit en competenties van DF&A. Toeslagen en UHT zetten hun eigen mensen in op zowel de voortbrenging als de kwaliteitszorg, of betrekken deze van buiten.

Voordeel: Alles in eigen hand van Toeslagen/UHT met nog wel een apart zichtbaar verbeter- en voortbrengingsprogramma.

Nadeel: De met het programma beoogde kwaliteitsverbetering is zonder de kennis en kunde van DF&A een moeizame opgave om te realiseren. Ook de voortbrenging/bouw komt dan in gevaar, zeker van complexe producten inclusief die waarbij toegang tot het datafundament Incasso nodig is.

b. Het programma Analytics United gaat in ongewijzigde opzet over naar Toeslagen. De ondersteuning die nu beschikbaar is voor zowel de uitvoering als de kwaliteitsverbetering wordt voor het vervolg ingehuurd bij DF&A.

Voordeel: Toeslagen heeft zelf direct de verantwoordelijkheid over het wat, het wanneer en het hoe. Het is gemakkelijker de activiteiten van het

programma op te lijnen met de prioriteiten binnen Toeslagen/UHT. De afstand tussen het programma en Toeslagen/UHT wordt kleiner.

Nadeel: De afstand ten opzichte van DF&A wordt groter. De inzet van DF&A wordt daarmee minder flexibel. De duo-aanpak waarbij steeds koppels werken aan de kwaliteitszorg zal meer moeite kosten. Capaciteit van DF&A zal deels (in een basisformatie is t/m 2021 reeds voorzien) moeten worden ingehuurd.

c. De activiteiten voor zover gewenst door het MT van Toeslagen/UHT worden ondergebracht in de lijn bij Toeslagen/UHT. Er is geen sprake meer van een programmatische activiteit.

Voordeel: Alles meer 'lean en mean' en ingebed bij Toeslagen/UHT. Geleidelijk worden voortbrenging en kwaliteit onderdeel van het gebruikelijke werk.

Nadeel: Geen aparte programmatische inzet meer.

Conclusie t.a.v. het programma.
Bij de eerste twee opties blijft er sprake van een programmatische activiteit, maar met een duidelijk verschil tussen al dan niet ondersteuning vanuit DF&A. In geval van de derde optie wordt het programma beëindigd.

Overall advies
Gezien:
- dat per 1-1-2021 een eerstvolgende stap in de ontvlechting zal plaatsvinden;
- de fit-gap analyse aangetoond heeft dat er nog een serie verbeteringen nodig is op de analytics-werkzaamheden bij Toeslagen/UHT;
- gezien de waarde van de inzet van capaciteit en competenties van DF&A.

Ziet het programma scenario 2 optie b: overgang van het programma naar Toeslagen/UHT waarbij het programma ongewijzigd wordt voortgezet tot het beoogde einddoel is bereikt, als de optie met de beste kans van slagen, de meeste toegevoegde waarde en de grootste kans op continuïteit.

Vervolg
Mocht u dit advies volgen dat adviseren wij:
1) De staatsecretaris te informeren dat er een afwijking in de verantwoordelijkheid en besturing zal plaatsvinden, ten opzichte van het aan de 2e kamer op 15 november 2019 gemeld besluit.
2) De van DF&A benodigde capaciteit vast te leggen in de samenwerkingsovereenkomst tussen de DG's teneinde de inzet van DF&A voor het programma te borgen.

Mocht u het advies niet volgen dan is een overleg tussen adT, dDF&A, DGT en DGB te adviseren over hoe verder.

Ministerie van Financiën

TER BESLUITVORMING (DATUM EN TIJD BEKEND)
de staatssecretarissen
[redacted] Belastingdienst en Toeslagen

Directoraat-Generaal
Belastingdienst

Inlichtingen
[redacted]
United
06 [redacted]
[redacted]@belastingdienst.nl

Datum
01-12-2020

Notitienummer
<Wordt gegenereerd in digidoc>

Auteur
[redacted]

Van
[redacted]
verantwoordelijke

Bijlagen
- Rapportage Fit Gap Analyse finale versie
- 20201117 Analytics United Ontvlechting
- Features voor AU

notitie

Herpositionering programma Analytics United
samenwerking tussen DF&A en Toeslagen

Aanleiding

Op 15 november 2019 heeft de toenmalige staatsecretaris de Tweede Kamer geïnformeerd over zijn besluit: "Toeslagen maakt niet meer zelfstandig risico-selecties en data-analyses; dit komt onder verantwoordelijkheid en aansturing van de centrale data-afdeling te liggen."

Per 1 mei van dit jaar is daartoe door de adT en de dDF&A het programma Analytics United ingesteld. Doel van dit programma is om enerzijds invulling te geven aan het besluit en tegelijkertijd en anderzijds het niveau van de werkzaamheden op eenzelfde niveau te krijgen als DF&A.

De aansturing van het programma valt tot op heden onder verantwoordelijkheid van dDF&A.

Op 1 januari 2021 wordt fase 3a van de ontvlechting geëffectueerd. In dat licht is het wenselijk om de aansturing en verantwoordelijkheid voor de analytics-activiteiten van Toeslagen per diezelfde datum te duiden en te heroverwegen.

Aanpak

- Het programma is op aanwijzing van voormalig staatssecretaris Snel onder aansturing van DF&A op 1 mei van dit jaar gestart. Er is begonnen met het inregelen van een eerste set kwaliteitsmaatregelen ofwel Ambitieniveau 1. Vervolgens is een Fit-Gap analyse gedaan waarin het volledige palet aan te nemen maatregelen wordt beschreven. Op basis van deze Fit-Gap is Ambitieniveau 2 vastgesteld. Een aantal werkzaamheden zijn op de backlog voor een eventueel Ambitieniveau 3 geplaatst.

Kern

- *Doel*
  Binnen het programma Analytics United werken DF&A en Toeslagen Analytics samen in een virtueel team met als doel van elkaar werkende weg te leren en de analytics-werkzaamheden van Toeslagen op een kwalitatief niveau te brengen conform zowel de kaders van het Domein Analytics als de aanvullende richtlijnen van DF&A.

Beslispunt
Inmiddels functioneert het programma een half jaar, is er een Fit-Gap analyse opgesteld en is het functioneren van het programma geëvalueerd. Voor de aanpak van de Fit-Gap analyse is een plan van aanpak opgesteld dat deels al in uitvoering is. Hoewel er nog veel moet gebeuren is het beeld dat de verbetermaatregelen worden opgepakt.

Gezien bovenstaande en omdat met fase 3a de eigen DG-lijn voor o.a. Toeslagen de volgende stap zet, adviseren wij u om per 1-1-2021 de verantwoordelijkheid voor het programma Analytics United her te beleggen bij Toeslagen congruent met de per die datum aanstaande verdere ontvlechting en verzelfstandiging van het DG Toeslagen.

Gezien de waarde van de inzet van capaciteit en competenties van DF&A adviseren wij u in aanvulling hierop deze inzet te handhaven en te borgen in de DVO die momenteel tussen Toeslagen en DF&A wordt opgesteld.

Vanwege het belang van een correcte en volledige continuering van het programma, adviseren wij u om opdracht te geven tot een review van de FIT-GAP analyse en de daarop gebaseerde voorgenomen verbetermaateregelen. Voorstel is om dit in afstemming met IV&D, aan FG te vragen. Vervolgens kan daar spoedig na de overdracht naar Toeslagen per 1 januari 2021 monitoring op worden afgesproken. Daarbij wel aandacht voor het feit dat de FIT-GAP niet alleen privacy- en security-aspecten adresseert.

Tenslotte adviseren wij u de bewindslieden te informeren. Immers het besluit om de verantwoordelijkheid en aansturing van toeslagen-analytics bij DF&A te beleggen is op 15 november 2019 aan de Tweede Kamer gemeld.

Kern (vervolg)

- *Doorlooptijd en wanneer gereed*
  Teneinde Ambitieniveau 2 en mogelijk Ambitieniveau 3 te realiseren zal het programma gecontinueerd dienen te worden tot naar schatting de tweede helft van 2021. Het programma is gereed wanneer het voortbrengingsproces voor analyticsproducten is beschreven en is vastgelegd in een Handboek op de WIKI.

  Daarbij is voor elke fase van het voortbrengingsproces waar kwaliteitszorg (proces, product, privacy & security) van toepassing dient te zijn, conform de Fit-Gap rapportage, de benodigde kwaliteitsmaatregel ontwikkeld, vastgelegd en gecommuniceerd.

  Om te borgen en de bewaken dat de maatregelen in de dagelijkse praktijk worden toegepast moet eind 2021 voor alle producten waarvoor een productdossier een vereiste is, deze in 75% van de gevallen ook correct, conform handboek/WIKI Analytics United te worden ingevuld.

- *Bezetting*
  Via het programma Vernieuwing Toeslagen zijn er voor 2020 4 fte en voor 2021 5 fte tijdelijk aan de formatie van DF&A ter beschikking gesteld. Daarnaast heeft DF&A voor 2020 4 fte aan het programma toegevoegd waaronder de programmadirecteur, een verbetermanager, een kwaliteitsadviseur en twee data-analisten. Verder heeft DF&A voor de eerste twee kwartalen 1.5 fte inzet toegezegd voor de analytics-werkzaamheden bij UHT. De directie Toeslagen zelf heeft de counterpart verbetermanager deels en de counterpart kwaliteit volledig vrijgemaakt voor het programma, alsmede een rijkstrainee.

- *Doorloop 2021*
  Randvoorwaarden voor een goede doorloop van het programma in 2021 zijn:
  - het zoveel mogelijk continueren van het programma 'as is';
  - het aanstellen van [redacted] onder de verantwoordelijkheid van- en aansturing door Toeslagen;
  - het handhaven van de huidige inzet bij Toeslagen maar deze ook uitbreiden. Dit wordt nader omschreven in het plan van aanpak continuering Analytics United in 2021;
  - het handhaven van de bezetting bij DF&A, zowel de formatie via het programma Vernieuwing Toeslagen als de formatie die DF&A kan toevoegen;
  - deze structuur en formatie onder te brengen in de DVO tussen Toeslagen en DF&A;
  - continuering van de Stuurgroep Analytics United met daarin vertegenwoordigd: MT DF&A, MT Toeslagen, Kwaliteitsmanagement DF&A, Ketenmanagement Domein Analytics, C&F.

- *Risico's ook politiek*
  Bij een werkwijze onder directe aansturing door Toeslagen wordt de afstand ten opzichte van DF&A groter. De inzet van DF&A wordt daarmee minder flexibel in een fase waarbij juist meer nabijheid goed zou zijn voor het programma. De duo-aanpak waarbij steeds koppels werken aan de kwaliteitszorg zal meer moeite kosten. Capaciteit van DF&A zal deels moeten worden ingehuurd.

  Afstand tot DF&A kan een politiek risico betekenen. Anderzijds is een programma dat loopt op de scheidslijn tussen twee DG's in dit tijdsgewricht ook risicovol.

Toelichting
Ter onderbouwing van dit memo zijn de diverse scenario's voor samenwerking met ingang van fase 3a van de ontvlechting geïnventariseerd met hun voor- en nadelen.

- Het programma Analytics United onder aansturing van de dDF&A blijft bestaan 'as is'.
- Het programma Analytics United wordt voortgezet bij Toeslagen/UHT maar zonder verdere inhuur van capaciteit en competenties van DF&A.
- Het programma Analytics United gaat in ongewijzigde opzet over naar Toeslagen (scenario dat voor besluit voorligt).
- De activiteiten voor zover gewenst door het MT van Toeslagen/UHT worden ondergebracht in de lijn bij Toeslagen/UHT. Er is geen sprake meer van een programmatische activiteit.
- De werkzaamheden van Toeslagen-Analytics en UHT POD-data worden geïntegreerd in de werkzaamheden van DF&A.
- Er wordt binnen DF&A een apart cluster Toeslagen en UHT gevormd. Binnen dit cluster worden alle werkzaamheden van de vier analytics-teams van Toeslagen, van het UHT POD Data, alsmede de overige opdrachten uitgevoerd.

Bijlages
Bijgevoegd zijn:

- de FIT-GAP analyse
- de memo met bovengenoemde scenario's uitgewerkt
- de globale tijdsplanning (Gantt-chart = Features AU) voor ambitieniveaus 2 en 3

Samenwerkingsafspraken

Tussen DG Belastingdienst en DG Toeslagen

Looptijd: 1-1-2021 tot 31-12-2021

Meer specifiek tussen

Directie DF&A

en

DG Toeslagen

1907469

00978

Inhoud

1.	Inleiding	3
2.	Algemene afspraken	4
3.	Verantwoordelijkheden	5
4.	Afspraken per samenwerkingsvorm	6
5.	Bestuurlijke informatie en rapportages	8
6.	Overlegvormen	9
7.	Financiën	10
8.	Geschillen en calamiteiten	11

1. Inleiding

Als eerste stap in de ontvlechting van de Belastingdienst is er vanaf 1 januari 2021 binnen het Ministerie van Financiën sprake van een nieuw DG Toeslagen. De directies Toeslagen en UHT zijn administratief en hiërarchisch gekoppeld aan het DG Toeslagen. Deze stap in de ontvlechting maakt het noodzakelijk nieuwe afspraken te maken over de samenwerking tussen de Belastingdienst en de nieuwe

Om te komen tot een zelfstandige positionering van de drie dienstonderdelen Belastingdienst, Toeslagen en Douane is er gekozen voor een gefaseerde aanpak van de ontvlechting. Onderdeel van de huidige fase (3a) is te komen tot samenwerkingsafspraken tussen de diverse onderdelen van de Belastingdienst en Toeslagen.

Toeslagen en DF&A zullen samenwerken als gelijkwaardige partners. Binnen de samenwerking staat de burger centraal. De continuïteit is voor Toeslagen van groot belang, de afspraken zijn dan ook in lijn met de situatie zoals deze bestond in 2020. De afspraken mogen niet leiden tot een verslechtering van de dienstverlening aan de burger.

2. Algemene afspraken

2.1 Samenwerkingsafspraken

In dit document zijn de afspraken over de samenwerking tussen de directie DF&A (hierna: DF&A) van de Belastingdienst en het DG Toeslagen (hierna: Toeslagen) vastgelegd voor het kalenderjaar 2021.

Het DG Toeslagen en de directie DF&A zullen tezamen als 'Partijen' worden aangeduid.

2.2 Looptijd

Deze afspraken zijn gemaakt voor het jaar 2021. Tussentijds bespreken de aangewezen accountmanagers of er aanpassingen nodig zijn. Eventuele wijzigingen worden in onderling overleg en alleen met wederzijds goedvinden doorgevoerd. Deze worden in voorkomend geval in een addendum bij deze overeenkomst vastgelegd. Dergelijke wijzigingen worden voorzien van een ingangs- en einddatum.

Ingangsdatum samenwerkingsafspraken: 1-1-2021
Beëindigingsdatum samenwerkingsafspraken: 31-12-2021.

2.3 Uitgangspunten

De samenwerkingsafspraken zijn met zorg vastgelegd in dit document. Toch kan het voorkomen dat bestaande afspraken onverhoopt niet zijn meegenomen. In een dergelijk geval spreken de directie DF&A en het DG Toeslagen af dat de samenwerking zoals deze in 2020 bestond, hetzij ongewijzigd wordt voortgezet in 2021, maar zo mogelijk wordt vastgelegd in een addendum.

De Belastingdienst en Toeslagen zijn continu in beweging. De directie DF&A en het DG Toeslagen spreken af zich in te zullen zetten voor initiatieven die door één van de partijen zijn of worden geïnitieerd ten behoeve van de verbetering van de dienstverlening aan de burger voor het jaar 2021.

2.4 Bijlagen

De volgende bijlagen zijn relevant voor de samenwerkingsafspraken:

Documenten	Datum
Programmakader Analytics United	21-9-2020
Analytics United Ontvlechting	17-11-2020
Beslismemo DG's Analytics United onder Toeslagen	3-12-2020

3. Verantwoordelijkheden

3.1 Verantwoordelijkheden DG Toeslagen

- Tijdig de verplichtingen nakomen die zijn opgenomen in dit document.
- De informatie verschaffen aan de Belastingdienst die nodig is om de samenwerking zo goed mogelijk vorm te geven.
- Bij langere afwezigheid van de accountmanagers door bijvoorbeeld vakantie en ziekte vervangende medewerkers aanwijzen.
- Het tijdig delen van (organisatie)ontwikkelingen en langetermijnvisie, wanneer deze consequenties kunnen hebben voor de samenwerkingsafspraken.
- De afspraken van dit document te communiceren binnen de eigen organisatie zodat bekend is wat van de Belastingdienst mag worden verwacht.

3.2 Verantwoordelijkheden Belastingdienst, directie DF&A

- Tijdig de verplichtingen nakomen die zijn opgenomen in dit document.
- Toeslagen in een zo vroeg mogelijk stadium informeren over voorgenomen wijzigingen in de samenwerkingsafspraken.
- Toeslagen onmiddellijk informeren als de werkzaamheden verstoord dreigen te raken met vermelding van de oorzaak, gevolgen en de getroffen maatregelen.
- Bij langere afwezigheid van de aangewezen accountmanagers door bijvoorbeeld vakantie en ziekte vervangende medewerkers aanwijzen.
- Het tijdig delen van (organisatie)ontwikkelingen en langetermijnvisie, wanneer deze consequenties kunnen hebben voor de samenwerking.
- Toeslagen informeren over veranderingen in de algemene wet- en regelgeving en/of de Rijksbrede regelingen en beleidskaders die invloed hebben op de afgesproken samenwerking. Toeslagen wordt ook geïnformeerd over de gevolgen hiervan.
- Inspelen op nieuwe ontwikkelingen en Toeslagen hierover proactief informeren.
- De afspraken van dit document te communiceren binnen de eigen organisatie zodat bekend is wat van de Toeslagen mag worden verwacht.

3.3 Rol accountmanagers

Betrokken organisaties hebben de medewerkers aangewezen die contact met elkaar onderhouden over de uitvoering van de samenwerkingsafspraken. Als er wijzigingen zijn, informeren betrokkenen hierover schriftelijk.

De accountmanagers onderhouden het contact met elkaar en overleggen over de uitvoering van de samenwerkingsafspraken. Als er klachten zijn bespreken zij deze en zoeken samen naar een oplossing. Escalatie is beschreven in het hoofdstuk klachten, geschillen en escalatie.

Voor de Belastingdienst/DF&A

Accountmanager (AM)
Naam:
Tel.: @belastingdienst.nl
Mail: 06

Aanspreekpunt bij afwezigheid AM
Naam:
Mail: @belastingdienst.nl
Tel.: 06

Voor Toeslagen

Accountmanager
Naam: [redacted]
Tel.: 06 [redacted]
Mail: [redacted]@belastingdienst.nl

Plaatsvervangend accountmanager
Naam: [redacted]
Tel.: 06 [redacted]
Mail: [redacted]@belastingdient.nl

3.4 Capaciteitsinzet

DF&A en Toeslagen stellen wederzijds respectievelijk mensen en middelen ter beschikking voor de uitvoering van deze samenwerkingsovereenkomst.

Programma Analytics United

1) Uit het vernieuwingsprogramma Toeslagen zijn voor 2020 de middelen voor 4 fte en voor 2021 voor 5 fte ter beschikking gesteld.

Voor 2021 zijn daartoe bij DF&A in de formatie opgenomen/gepland:
1 fte businessanalist
1 fte procesregisseur (externe inhuur)
1 fte procesadviseur
1 fte kwaliteitsmedewerker (werving loopt)
1 consultant externe inhuur t.b.v. ad hoc audits en dergelijke

2) DF&A stelt voor 2021 capaciteit ter beschikking t.b.v.
a) de kwaliteitszorg max 2,5 fte: 1* verbetermanager, 3* kwaliteitszorg
en
b) de voortbrenging van bijzondere analytics-producten deels dedicated UHT:
max 2 fte: data- en businessanalisten

3) Toeslagen stelt voor 2021 capaciteit ter beschikking t.b.v. de kwaliteitszorg:
- Verbetermanager 0.6 fte (was t/m 2020 0,3 fte)
- Programmasecretaris + kwaliteit 0,4 fte (projectleider A3V externe inhuur)
- Kwaliteitszorg 0.8 fte
- Senior data-analist 0.4 fte (schatting)
- Ketenportfoliomanager 0.1 fte
- 3* Rijkstrainees tot (...) totaal trainees max 1.6 fte (schatting!)

Speciale opdrachten
Apart van Analytics United zijn er twee bijzondere opdrachten waarop DF&A en Toeslagen samenwerken.
Dit betreft:
- de Burgerroute monitor. Momenteel geen inzet vanuit DF&A voorzien.

- UHT analytics-product t.b.v. herstelbetalingen en de monitoring alsmede verantwoording daarvan. Verwachte inzet vanuit DF&A en Toeslagen nog te bepalen.

4. Afspraken per samenwerkingsvorm

De intensiteit en de diversiteit in de samenwerkingsvormen zijn groot. Per samenwerkingsvorm worden afspraken gemaakt.

4.1 Producten + diensten

Hieronder volgt een opsomming van de geleverde producten en diensten.

- DF&A werkt samen met UHT aan het bouwen van een analytics-product ter ondersteuning van de uitbetaling en de monitoring van de hersteloperatie (zie ook 3.4 speciale opdrachten).

- De wens van Toeslagen is om structureel de beschikking te krijgen over incasso-data ten behoeve van monitoring, verantwoording en ondersteuning van hun keten-proces (o.a. nu de Burgerroute monitor). Momenteel bestaat een afhankelijkheid tussen DF&A en Toeslagen, deze bestaat uit de situatie dat DF&A geen gegevens uit het datafundament mag leveren, maar uitsluitend analytics-producten. In het licht van de ontvlechting en verzelfstandiging van het DG Toeslagen is een dergelijke afhankelijkheid ten aanzien van het verkrijgen van de eigen gegevens onwenselijk. Indien hiervoor geen oplossing gevonden kan worden, moet dit vraagstuk mogelijk in gezamenlijkheid geëscaleerd worden naar [ ]niveau om een bestuurlijke keuze te (laten) maken.

- Er is een datagebied beschikbaar en in beheer bij DF&A voor samenwerking met Toeslagen aan analytics-producten op de DF&A-omgeving.

4.2 Projecten

Toeslagen en DF&A werken vanaf 1 mei 2020 samen in het programma Analytics United met als doel de analytics-werkzaamheden van Toeslagen op een kwalitatief niveau te brengen conform zowel de kaders van het domein Analytics als de binnen deze kaders doorontwikkelde QA/QC van DF&A. De aansturing van het programma valt tot op heden onder verantwoordelijkheid van dDF&A maar zal waarschijnlijk per 1-1-2021 worden herbelegd bij Toeslagen. Zie verder 3.4.

4.3 Vertegenwoordiging

- [ ](dDF&A) participeert in het overleg Vernieuwing Toeslagen.
- Het Belastingdienstbrede Domein Analytics strekt zich ook uit ten behoeve van Toeslagen.

4.4 Gegevensuitwisseling

DF&A levert op structurele basis geen (opgewerkte) gegevens. Aanvragen voor structurele gegevensleveringen verlopen via CAP-gegevens. Voor zover er toekomstige gegevensuitwisselingen ontstaan zullen deze worden vastgelegd in een addendum.

5. Bestuurlijke informatie en rapportages

Er zijn geen afspraken tussen DF&A en Toeslagen over te leveren of te ontvangen rapportages. Informatie-uitwisseling over het programma Analytics United vindt plaats via de stuurgroep. Voor overige opdrachten vindt deze plaats via bestaande structuren.

5.1 KPI's

Doelstelling:

In 2021 heeft Analytics United het beoogde Handboek op WIKI aan kaders opgeleverd.

PI's	Norm	Doelstelling 2021	Doelstelling 2020	Prognose realisatie 2020
1. Het voortbrengingsproces voor analyticsproducten is op hoofdlijnen beschreven.	100%	100%	nvt	nvt
2. Voor elke fase van het voortbrengingsproces waarbij kwaliteitszorg (proces, product, privacy & security) nodig is (zie Fit-Gap rapportage), is de kwaliteitsmaatregel ontwikkeld, vastgelegd en gecommuniceerd.	100%	100%	Ambitieniveau I is bereikt.	Ambitieniveau I is bereikt.
3. Borging van de werking van het voortbrengingsproces met toepassing kwaliteitszorg is vastgelegd in een productdossier.	75 %	Q3 Processtappen worden aantoonbaar doorlopen en de bijbehorende Kwaliteitsborging wordt toegepast		

Toelichting:
PI 3: De norm betekent dat eind 2021 voor alle producten waarvoor een productdossier een vereiste is, deze in 75% van de gevallen ook correct, conform handboek/WIKI AU, worden ingevuld.

6. Overlegvormen

De partijen bespreken regelmatig hoe de samenwerkingsafspraak verloopt. De volgende overleggen vinden plaats tijdens de looptijd van de samenwerkingsafspraak.

Vastgelegd wordt het soort overleg, het doel en de onderwerpen, de deelnemers en de frequentie. De volgende overleggen kunnen worden onderscheiden:

1. De samenwerking tussen betrokkenen
2. Herprioritering en herziening van de afspraken

6.1 Samenwerking

Toeslagen en DF&A bespreken periodiek hoe de samenwerking verloopt. De volgende overleggen vinden plaats gedurende het kalenderjaar 2021.

Soort overleg	Doel en onderwerpen	Deelnemers	Frequentie (minimaal)
Overleg Accountmanagers		accountmanagers	1x per jaar
Voorbereidingstafel Domein Analytics		(o.a.) (T), (DF&A), (DF&A) en (DF&A)	1x per 14 dagen
Domeintafel Analytics		(DF&A) en (Toeslagen)	1x per maand
Operationeel Overleg Analytics United		DF&A en Toeslagen	1x per week
Stuurgroep Analytics United		DF&A en Toeslagen	1x per drie weken

De belangrijkste uitkomsten van deze overleggen worden vastgelegd in een besluitenlijst. De Belastingdienst alsmede het samenwerkingsprogramma Analytics United draagt zorg voor de vastlegging. Indien nieuwe afspraken worden gemaakt ter vervanging van de afspraken vastgelegd in dit document, wordt een addendum opgesteld en gevoegd bij dit document.

6.2 Herprioritering en herziening van de afspraken

Er worden drie onderdelen herkend, zijnde het projectmatige (bijvoorbeeld Analytics United), de Domeintafel en het reguliere werk (de uitvraag van gegevens e.d.).

Zie bovenstaande paragrafen.

7. Financiën

7.1 Algemeen

- De afspraken zijn gemaakt binnen de budgettaire kader van het jaarcontract 2021 van de betreffende directie van de Belastingdienst.
- In hoeverre de samenwerkingsafspraken gaan leiden tot verrekening van door de Belastingdienst gemaakte kosten wordt in onderling overleg bepaald.

8. Klachten, geschillen en escalatie

Klachten, geschillen en escalatie voor het reguliere werk (dus niet voor het projectmatige werk van Analytics United) worden opgelost op basis van hiërarchie.

1907469 00978

Aanbiedingsformulier Toeslagen

x	MT		RTO		Ketentafel		Anders:

Kruis aan in welk overleg het agendapunt moet worden besproken

1	**Korte titel agendapunt**	Memo 'Werkwijze inkomensacties 2021'
2	**Datum behandeling**	15 december 2020
3	**Ingebracht door**	

*NB Agendapunt voorzien van volledig ingevuld aanbiedingsformulier en alle relevante stukken **uiterlijk 3 werkdagen voor het overleg** via de inbrenger van het overleg aanbieden bij de secretaris van het overleg.*

4	**Aard van de behandeling**		
	Kruis aan >	X	Besluitvorming > vraag 5
			Hamerstuk > vraag 5
			Kennisneming > vraag 6
			Bespreking > vraag 6

5	**Indien geagendeerd ter besluitvorming:**
5a	We vragen het MT Toeslagen de voor- en nadelen van de introductie van een vooraankondiging in de inkomensacties af te wegen en een besluit te nemen over de inrichting van de inkomensacties van toeslagen vanaf 2021.

5b	**Afstemming**: Bestaat er over het gevraagde besluit intern overeenstemming?	*Kruis aan*	
		x	Ja
			Nee, omdat ↓
Er is sprake van een spanningsveld tussen enerzijds snel(ler) handelen om terugvorderingen te voorkomen voor grote groepen burgers en anderzijds zo zorgvuldig mogelijk te handelen. Het memo beschrijft standpunten en voor- en nadelen.			

Ga hierna verder met vraag 7 e.v.

6	**Indien ter kennisneming of bespreking** (beschrijf de kern van de inhoud)

Ga hierna verder met vraag 7 e.v.

7	**Voorgaande behandeling**			
	Kruis aan en vermeld datum>		MT overleg	
			RTO	
			Ketentafel	
			Anders, nl.	

8	**Bespreken met OC?**		
	Kruis aan >		Ja, omdat informatieve bespreking gewenst is
			Ja, omdat aan de OC een advies gevraagd wordt
			Ja, omdat de OC hiermee moet instemmen
		x	Nee, is niet noodzakelijk
			Anders, nl:

9	**Bijgevoegde stukken**	1	Memo 'Maatregelen inkomensacties 16 juni 2020'
		2	

10	**Contactpersoon**	(inhoudelijke vragen:)

Kwaliteitseisen notities
Notities zijn kort en bondig, zelfstandig leesbaar en volledig. Notities kennen een standaard indeling: ze beginnen met een aanleiding, dan beslispunten (bij een notitie ter beslissing), daarna een kern (die op blz. 1 van de notitie staat en echt kernachtig is), en daarna desgewenst een toelichting. Bij lange notities worden een leeswijzer en tussenkoppen aanbevolen. Bijlagen worden altijd vermeld op het voorblad, met nummering en duidelijke omschrijving.
(bron: Afsprakendocument stukkenstroom 1-7-2017 van Bureau Bestuursondersteuning)

MT Toeslagen

Toeslagen
Belastingdienst

VERTROUWELIJK

Datum
11 december 2020

Versienummer
1.0

Opdrachtgever

Auteur

memo

Werkwijze inkomensacties 2021

Afgestemd met
Handhavingsregie 1 & 2
Productieregie
Vaktechniek

Bijlagen
1). Voorbeeld verzonden mutatiebrief
2). Voorbeeld verzonden attentiebrief
3). Concept herijkte wijzigingsbrief
4). Concept voorkaankondigingsbrief
5). Concept rappelbrief

Aanleiding

CD Vaktechniek heeft aan Toeslagen geadviseerd om de zorgvuldigheid van de inkomensacties, waarbij Toeslagen op basis van contra-informatie het inkomensgegeven wijzigt, te bezien. Kern van het advies van CD Vaktechniek is om, voordat Toeslagen het inkomensgegeven wijzigt, een vooraankondiging in het proces te introduceren. Ook Vaktechniek Toeslagen adviseert om de oude werkwijze van aanpassen niet te continueren. In afstemming met Vaktechniek Toeslagen is door Handhavingsregie bezien hoe aan het advies van CD Vaktechniek gevolg kan worden gegeven. In dit memo schetsen wij de voor en nadelen van de introductie van een vooraankondiging in de inkomensacties.

Gevraagd besluit

We vragen het MT Toeslagen de voor- en nadelen van de introductie van een vooraankondiging in de inkomensacties af te wegen en een besluit te nemen over de inrichting van de inkomensacties van toeslagen vanaf 2021.

Achtergrond

In deze paragraaf schetsen we als achtergrond de huidige werkwijze van de inkomensacties en de werkwijze met inbegrip van een vooraankondiging. Bij de huidige werkwijze geldt dat in verband met de coronamaatregelen besloten is om aanvragers tijdelijk alleen te attenderen op inkomensstijgingen. Ook worden burgers met looninkomsten uit bepaalde sectoren, vanwege de impact van de coronamaatregelen, tijdelijk niet op te nemen in de acties. Bij de beschrijving van de huidige werkwijze is onderscheid gemaakt tussen de werkwijze voorafgaand aan corona (wijzigen) en de werkwijze tijdens corona (attenderen). De coronaperiode is benut om uitwerking te geven aan het signaal van CD Vaktechniek. De verwachting is dat, gelet op corona, nog tot medio volgend jaar aan te raden is om te attenderen.

<u>Huidige werkwijze (voorafgaand aan corona / wijzigen)</u>

In 2017 is Toeslagen gestart met inkomensacties. Aanleiding was de constatering dat inkomensgegevens vaak ongewijzigd bleven, terwijl uit contra-informatie bleek dat een wijziging waarschijnlijk nodig was. Met de inkomensactie wordt in veel gevallen een terugvordering op basis van het inkomen voorkomen. In twee jaar is bij ca. 950.000 aanvragers het geschatte inkomen proactief gewijzigd. In 2019 is bij 93% van de aanvragers een terugvordering voorkomen. Dat zijn ca. 530.000

aanvragers bij wie een (hoge) terugvordering in DT is voorkomen. In de resterende 7% is bij aanvragers die in DT een nabetaling ontvangen de hoogte van de nabetaling door de inkomensactie toegenomen.

Bij de acties is gebruikgemaakt van de Fiscale loongegevens over het actuele berekeningsjaar en het door de inspecteur vastgestelde inkomen over het voorgaande berekeningsjaar. We genereren alleen inkomensschattingen bij burgers die zelf geen inkomenswijzigingen hebben doorgegeven. De gedachte daarbij is dat als de burger zelf een wijziging heeft doorgegeven in het lopende jaar de burger meer zicht heeft op de situatie dan Toeslagen vanuit de data heeft. De gehanteerde bedrijfsregels en keuzes worden periodiek geëvalueerd en zo nodig aangepast. Ook signalen vanuit de keten, burgers en medewerkers worden hierin meegenomen.

Om aanvragers te informeren over de gewijzigde inkomensschatting sturen we een brief (zie bijlage 1[1]). In deze brief geven we aan dat op basis van beschikbare contra-informatie het inkomen van een burger in het huishouden hoger lijkt dan het geschatte inkomen op de actuele voorschotbeschikking. Daarnaast geven we aan dat deze wijziging gevolgen heeft voor de hoogte van de toeslag. In de brief geven we verder expliciet aan dat onze inkomensschatting waarschijnlijk niet correct is, als er bij de burger recente wijzigingen zijn op het gebied van werk of inkomen. Burgers worden gevraagd in dat geval zelf een inkomensschatting door te geven. Deze brieven zijn opgesteld en vormgegeven in samenspraak met gedragsexperts van Toeslagen. Waar mogelijk is specifieke persoonsgebonden informatie opgenomen en waar nodig meer algemene informatie.

Burgers kunnen de opgevoerde inkomensschatting altijd overschrijven. In 2019 is door ca 60.000 burgers zelf een nieuwe inkomensschatting opgevoerd na de wijziging door Toeslagen. Deze burgers hebben het geschatte inkomen in die gevallen gemiddeld met nog eens € 2.000 extra verhoogd. In DT is het inkomen gemiddeld echter met € 3.000 verlaagd. De inkomensschatting van Toeslagen was daarmee gemiddeld iets accurater dan de inschatting van de burger zelf.
De uitvoerdatum (doorvoeren inkomensschatting), de matdatum van de brief en het formele beschikmoment zijn zodanig op elkaar afgestemd dat de burger altijd ten minste veertien dagen de tijd heeft om zelf een andere inkomensschatting door te geven zonder dat de hoogte van de toeslag wijzigt. Dat geven we in de brief ook heel nadrukkelijk aan. Het voorschotbedrag wordt in deze gevallen berekend op basis van het inkomen dat de burger zelf doorgeeft.

Huidige werkwijze (tijdens corona / attenderen)

Zoals hierboven aangegeven is vanwege de coronamaatregelen, en de daarmee samenhangende onzekerheid over inkomensgegevens van burgers, besloten om inkomensschattingen van burgers tijdelijk niet aan te passen. Aanvragers worden nu geattendeerd op gesignaleerde inkomensstijgingen (zie bijlage 2). Ook worden burgers met looninkomsten uit bepaalde sectoren, vanwege de impact van de coronamaatregelen, tijdelijk niet opgenomen in de acties.

De werkwijze van attenderen is ook op verschillende momenten aan het MT voorgelegd en aan de Tweede Kamer gecommuniceerd, zoals bijvoorbeeld in de memorie van Toelichting van het wetsvoorstel uitvoerbaarheid Toeslagen. De huidige werkwijze van attenderen zou mogelijk ook voor de toekomst als alternatief kunnen gelden voor de hieronder voorgestelde werkwijze. Hoewel passend tijdens de coronamaatregelen blijkt echter dat deze werkwijze nadelen kent. Aanvragers reageren niet altijd op een attendering en als zij wel reageren is de wijziging vaak niet correct. Dit gaat in belangrijke mate ten koste van de effectiviteit van de inkomensacties met als gevolg meer hoge terugvorderingen. Indien toch wordt gekozen voor attenderen adviseert Vaktechniek Toeslagen om (ook) daarbij een rappel te versturen, en zorg te dragen voor een laagdrempelige wijze waarop belanghebbenden kunnen reageren.

De voorkeur van handhavingsregie gaat vanwege de hiervoor genoemde nadelen van attenderen uit naar een werkwijze waarbij Toeslagen wijzigingen doorvoert. Indien wordt gekozen voor een vooraankondiging waarna Toeslagen bij geen reactie zelf een wijziging doorvoert adviseert Vaktechniek Toeslagen dat inzichtelijk moet

[1] Dit is de brief zoals verzonden in 2019. In bijlage 3 is het meest recente concept opgenomen.

zijn onderbouwd op welke gegevens Toeslagen zich baseert, en inzichtelijk moet zijn wat de foutmarge er is. Zoals hiervoor aangegeven lag de foutmarge op 7%, in welke gevallen als gevolg van de inkomensactie er een hogere nabetaling ontstond. Ook moet die foutmarge ook acceptabel zijn. Indien er geen reactie op het voornemen wordt ontvangen, wordt door Vaktechniek Toeslagen geadviseerd om te rappelleren. Tevens wordt geadviseerd te zorgen voor een laagdrempelige wijze waarop een belanghebbende kan reageren. Ook wordt meegegeven dat indien een belanghebbende reageert, dit bevestigd moet worden en aangegeven welke gevolgen dat heeft aangezien er nu wordt gesproken over een vooraankondiging met het voornemen om een besluit te nemen. Het besluit dient goed gemotiveerd te zijn. Hieronder wordt weergegeven op welke wijze aan deze adviezen vorm gegeven zou kunnen worden.

Werkwijze met vooraankondiging en rappel

De belangrijkste wijziging bij de door CD Vaktechniek voorgestelde werkwijze, is dat daarbij gebruik wordt gemaakt van een vooraankondiging (bijlage 4) en een rappelbrief (bijlage 5). De burger krijgt daarmee ruim gelegenheid om het inkomensgegeven zelf aan te passen of ons te laten weten dat dit niet nodig is.

In de vooraankondiging laat Toeslagen aan de burger weten dat we van plan zijn om het inkomensgegeven aan te passen. In de brief geven we dan aan dat de inkomensschatting op de huidige voorschotbeschikking van de burger afwijkt van de contra-informatie waar Toeslagen over beschikt. Hierbij vermelden we de bron en de hoogte van het inkomensgegeven en de gevolgen daarvan voor de toeslagen. De burger wordt opgeroepen zelf zijn inkomensgegeven te wijzigen, dan wel aan Toeslagen te laten weten dat het inkomensgegeven niet hoeft te worden gewijzigd. Ook geven we in de brief aan dat, als de burger niet reageert, wij zelf het inkomensgegeven wijzigen. De reactietermijn in deze brief bedraagt drie weken.

Als de aanvrager niet in actie komt naar aanleiding van de vooraankondiging krijgt de aanvrager een rappelbrief. Daarin wordt de boodschap uit de vooraankondiging herhaald en worden consequenties van niet handelen benoemd. De reactietermijn in deze brief bedraagt ook drie weken.

Als de burger na ontvangst van de vooraankondiging en de rappelbrief niet in actie is gekomen, versturen we een brief (bijlage 3) waarin we aangeven dat we het inkomensgegeven aanpassen conform de dan beschikbare contra-informatie. Omdat dit een formele beslissing is, en een voor bezwaar vatbare beschikking is, nemen we in de brief een rechtsmiddelen verwijzing (bezwaarclausule) op, zodat de burger altijd nog in bezwaar kan tegen de beslissing van Toeslagen als hij het niet eens is met de aanpassing van het inkomensgegeven. Zo wordt de rechtsbescherming geborgd (in de concept brief in bijlage 3 is deze bezwaarclausule nog niet opgenomen). Bovendien wordt in deze brief aangegeven dat de burger zijn gegevens indien gewenst kan wijzigen, ook nadat Toeslagen het inkomensgegeven heeft aangepast.

Hierbij wordt opgemerkt dat, conform advies van Vaktechniek Toeslagen, gekeken is naar aanvullende mogelijkheden voor de burger om te reageren of om deze te 'ontzorgen' zoals de vermelding van een telefoonnummer waarop de burger ons kan benaderen of het werken met een antwoordkaart waarmee een burger kan reageren op ons bericht. Vanwege de omvang van de inkomensacties zijn deze mogelijkheden niet de praktijk niet goed uitvoerbaar.

Voor- en nadelen van de voorgestelde werkwijze t.o.v. huidige werkwijze

Het belangrijkste voordeel van de nieuwe werkwijze voor de burger is dat onze beslissingen hiermee procedureel zorgvuldiger zijn: de burger krijgt ruimte om te reageren op het voornemen tot aanpassing. We nemen de burger beter mee in onze besluitvorming: de burger krijgt meer mogelijkheden om zelf zijn gegevens aan te passen, voordat Toeslagen dat doet.

Burgers vinden het lastig, en reageren niet altijd

De procedurele zorgvuldigheid is een voordeel maar ook een nadeel: we weten dat burgers het moeilijk vinden om gedurende het jaar een goede schatting te maken van het jaarinkomen. Uit gedragsonderzoek blijkt dat meer attenderingen leidt tot minder gedrag omdat mensen ongevoelig worden voor attenderingen. Bovendien blijkt uit de resultaten van de inkomensattendering uit de coronaperiode dat de helft van de burgers die in actie komt een ander inkomen doorgeeft dan wij voor deze burgers hadden ingeschat op basis van de contra-informatie. Slechts 10% van de attenderingen leidt tot een inkomenswijziging die door ons wordt ingeschat als correct. Ook weten we dat 80% van de aanvragers niet in actie komt bij een eerste attendering[2]. Door de langere doorlooptijd van de voorgestelde nieuwe werkwijze tengevolge van de introductie van een vooraankondiging en rappel krijgen aanvragers bovendien langer een te hoog voorschot. Hoe later ingegrepen wordt in de toeslag hoe groter de kans is dat er niet meer binnen het lopende jaar kan worden verrekend. Aanvragers krijgen daardoor voor de rest van het berekeningsjaar geen of minder voorschot, of krijgen een terugvordering in het lopende jaar.

We kunnen minder aanvragers helpen

Door het toevoegen van stappen in het proces kunnen we minder aanvragers helpen. Dat komt door noodzakelijke afspraken in de keten over beschikbaarheid van printcapaciteit en personele bezetting bij de BelastingTelefoon. Met de huidige afspraken leidt de nieuwe werkwijze tot een capaciteitsafname van ongeveer 60%. De actie is dan beperkt tot ongeveer 220.000 burgers in plaats van 550.000. Dit betekent dat ca. 330.000 burgers een (hoge) terugvordering ontvangen die voorkomen kon worden.

Complexiteit en doorlooptijd nemen toe

Het uitbreiden van de inkomensacties met een vooraankondiging en een rappelbrief heeft consequenties voor de doorlooptijd van de acties. Na de reactietermijn moet worden nagaan welke burgers in actie zijn gekomen. Deze burgers worden uitgefilterd zodat ze niet opnieuw een brief krijgen. Dit is een nieuwe verwerking waarna de bestanden opnieuw moeten worden aangeboden bij Productieregie voor controle. Ditzelfde geldt voor de rappelbrief. Ook daar moeten burgers die in actie zijn gekomen worden uitgefilterd om te voorkomen dat ze opnieuw een brief krijgen. En ook nu moet er een nieuw bestand opgemaakt worden en moeten er controles worden uitgevoerd. Daarna wordt de mutatiebrief opgemaakt, waarbij dezelfde stappen voor de derde keer worden doorlopen. De doorlooptijd van de acties neemt hierdoor drastisch toe.

Bij het versturen van alle brieven (vooraankondiging, rappel en mutatiebrief) moeten we rekening houden met formele beschikmomenten. De brieven willen we kort na dat moment laten bezorgen, zodat de burger nog de gelegenheid heeft om zelf een inkomenswijziging door te geven. De in acht genomen zorgvuldigheid gaat daarmee ten koste van de voortvarendheid en de doorlooptijd.

[2] In actie komen is daarbij gedefinieerd als het doorvoeren van een inkomenswijziging. Indien in actie komen wordt gedefinieerd als inloggen op het burgerportaal, dan komt 73% niet in actie.

Cijfermatige onderbouwing

In de tabel op de volgende pagina worden de huidige werkwijze (wijzigen), de huidige werkwijze tijdens corona (attenderen) en de herziene werkwijze (wijzigen na vooraankondiging en rappel) cijfermatig met elkaar vergeleken.

	Huidige werkwijze (voorafgaand aan corona)	Huidige werkwijze (tijdens corona (attenderen))	Werkwijze met vooraankondiging en rappel
Aantal burgers aangeschreven in actie	550.000	490.000	220.000
Aantal burgers niet aangeschreven in actie vanwege capaciteit	0	0	330.000
Aantal terugvorderingen voorkomen	ca 511.500	ca 49.000	ca 178.000*
Aantal nabetalingen vergroot	ca 38.500	ca 49.000 (50% nabetalingen 50% terugvorderingen)	ca 42.000**
Aantal terugvorderingen voorkomen in procenten	93%	10%	32% / 81%***
Aantal nabetalingen vergroot in procenten	7%	10%	8% / 19%***
Aantal ontvangen bezwaren	0,11%	0,18%	Toename verwacht****
Aantal burgers dat m.a.v. inkomensactie zelf inkomensschatting doorgeeft	ca 10%	ca 20%	onbekend

* 20% komt in actie bij vooraankondiging. Daana nog eens 10% bij rappel. In beide groepen 50% goed. Bij de rest is accuraatheid 93%.
** 20% komt in actie bij vooraankondiging. Daana nog eens 10% bij rappel. In beide groepen 50% goed (dus 50% fout). Bij de rest is accuraatheid 93% (dus 7% fout).
*** eerste cijfer is % t.o.v. de totale groep (550.000). Tweede getal is % t.o.v. van de burgers in de actie (220.000) en na vooraankondigen en rappel worden meegenomen in actie.
**** Toename in bezwaren verwacht door toevoegen bezwaarclausule. Burger heeft baat bij juiste inkomensschatting, niet bij bezwaar. Inkomen kan burger zelf doorgeven.

Tenslotte

Bij de (nieuwe) inrichting van de inkomensacties voor 2021 is ook de omslag meegenomen die Toeslagen op dit moment maakt. Daarbij staat onder meer toekenningszekerheid centraal. De inkomensacties dragen hier in belangrijke mate aan bij. Vaktechniek Toeslagen merkt in dit kader op dat een spanningsveld bestaat tussen enerzijds snel(ler) handelen om op die manier terugvorderingen te voorkomen voor grote groepen belanghebbenden en anderzijds zo zorgvuldig mogelijk te handelen. Ongeacht keuze voor de gekozen werkwijze van de inkomensacties in 2021 blijven we de effectiviteit van de acties continue monitoren om na te gaan of aanpassingen nodig zijn.

Bijlage 1 (Voorbeeld verzonden mutatiebrief)

Kantoor Utrecht

> Postbus 4510, 6401 JA HEERLEN Pays Bas

BelastingTelefoon: 0800 - 0543

Datum
7 september 2019

Uw kenmerk

Kenmerk
NI A-TL BT19

Betreft
Wij passen uw toeslag over 2019 aan

Geachte

Wij hebben het jaarinkomen waarmee wij uw toeslag over 2019 berekenen opnieuw voor u geschat. Omdat onze nieuwe schatting hoger is, krijgt u minder toeslag.

Waarom passen wij de schatting van het inkomen aan?
Uit de aangifte inkomstenbelasting 2018 blijkt dat uw inkomen is veranderd. Op basis daarvan hebben wij het inkomen over 2019 opnieuw geschat.

Wat betekent dat voor u?
Vanaf november krijgt u minder toeslag. Het nieuwe maandbedrag vindt u in Mijn toeslagen op toeslagen.nl onder 'Actuele berekening 2019'. Maar het bedrag dat u straks op uw rekening krijgt, is lager dan dit nieuwe maandbedrag. Dat is omdat u de eerste maanden te veel hebt gekregen. Het bedrag dat u te veel hebt gekregen, verrekenen wij met de toeslag die u nog krijgt.

Hebt u al meer toeslag gekregen dan u over heel 2019 had moeten krijgen? Dan krijgt u vanaf november geen toeslag meer. En de toeslag die u te veel hebt gekregen, moet u terugbetalen. Hierover krijgt u dan binnenkort bericht. In dit bericht staat ook hoe u dit in maandelijkse termijnen kunt doen.

Is uw inkomen in de afgelopen maanden veranderd?
Als u net een nieuwe baan hebt of minder bent gaan werken, klopt onze schatting van uw inkomen waarschijnlijk niet. U krijgt dan niet de juiste toeslag. Geef dan vóór 1 oktober 2019 het juiste inkomen over 2019 aan ons door in Mijn toeslagen via toeslagen.nl. Hebt u of heeft iemand in uw huishouden het inkomen de afgelopen weken al gewijzigd? Dan hoeft u niets te doen en gebruiken we dit inkomen bij de berekening van uw toeslag.

Hulp nodig bij het schatten van uw jaarinkomen? Gebruik de rekenhulp op toeslagen.nl/inkomenberekenen.

Meer informatie
Hebt u nog vragen? Ga naar toeslagen.nl/inkomenhoger of bel de BelastingTelefoon: 0800 - 0543, bereikbaar op maandag tot en met donderdag van 08.00 tot 20.00 uur en op vrijdag van 08.00 tot 17.00 uur.

Hoogachtend,

Belastingdienst/Toeslagen

Bijlage 2 (Voorbeeld verzonden attentiebrief)

Kantoor Utrecht

> Postbus 4510, 6401 JA HEERLEN Pays Bas

BelastingTelefoon: 0800 - 0543

Datum
16 juni 2020

Uw kenmerk

Kenmerk
INK AT BT20

Betreft
Controleer het inkomen voor uw toeslagen over 2020

Beste

U krijgt in 2020 1 of meerdere toeslagen. U wilt natuurlijk het juiste bedrag krijgen. Het is daarom belangrijk dat wij uw toeslag berekenen met het juiste jaarinkomen. Volgens onze gegevens klopt het inkomen waarmee wij uw toeslag over 2020 hebben berekend waarschijnlijk niet. Dit kan gevolgen hebben voor uw toeslag. Wij proberen zoveel mogelijk te voorkomen dat u te veel toeslag krijgt en achteraf moet terugbetalen. Controleer daarom het inkomen en wijzig dit als dat nodig is.

Waarom denken wij dat het inkomen niet klopt?
Uit de aangifte inkomstenbelasting 2019 blijkt dat uw inkomen waarschijnlijk hoger is dan het inkomen waarmee wij uw toeslag over 2020 hebben berekend.

Controleer daarom het inkomen
Op dit moment berekenen wij uw toeslag over 2020 met het volgende inkomen:

€ 25.046 bruto per jaar, dat komt neer op ongeveer € 1.927 bruto per maand.

Geef het juiste inkomen aan ons door
Klopt uw inkomen niet voor 2020? Geef dan een nieuwe schatting van het jaarinkomen aan ons door via Mijn toeslagen. Houd hiervoor de loonstroken van de werkgever(s), de beschikking met het AOW-bedrag van de Sociale Verzekeringsbank (SVB) en/of de specificatie(s) van de uitkering(en) in 2020 bij de hand. Horen er meer mensen bij uw huishouden? Controleer dan ook hun inkomens en wijzig ze als dat nodig is.

Wij begrijpen dat het in deze tijd moeilijk kan zijn om het jaarinkomen te schatten. Sommige mensen werken minder vanwege het coronavirus. Of juist meer. Hebt u hulp nodig bij het schatten van het jaarinkomen? Dan kunt u onze rekenhulp gebruiken op toeslagen.nl/inkomenberekenen.

Let op! Is de inkomenssituatie over 2020 nog onzeker? Schat dan het inkomen zo goed mogelijk op basis van wat u nu weet. U kunt het inkomen het best iets hoger schatten. Zo verkleint u de kans dat u achteraf toeslag moet terugbetalen. Hebt u later meer duidelijkheid over het inkomen? Geef dan weer zo snel mogelijk een nieuwe schatting aan ons door.

Hoe wijzigt u het geschatte inkomen?
1. Log met uw DigiD in op Mijn toeslagen via toeslagen.nl.
2. Klik onder 'Wijziging doorgeven' op 'Inkomen en vermogen' en kies daarna 'Er wijzigt iets in het inkomen'. Kies ook voor wie u het inkomen wilt wijzigen.

3. Geef het geschatte jaarinkomen voor 2020 door.
4. Bevestig uw wijziging en verstuur deze.

U krijgt een nieuwe berekening
Hebt u een wijziging doorgegeven? Dan kunt u op Mijn toeslagen onder 'Actuele berekening 2020' direct zien wat uw nieuwe toeslag wordt. Binnen 5 weken krijgt u een nieuwe voorschotbeschikking. U vindt deze op Mijn toeslagen via toeslagen.nl en in de Berichtenbox op MijnOverheid.

Meer informatie
Hebt u nog vragen? Kijk dan op toeslagen.nl of bel de BelastingTelefoon: 0800 - 0543.

Met vriendelijke groet,

[redacted]

[redacted]
Belastingdienst/Toeslagen

Bijlage 3 (Concept herijkte wijzigingsbrief met vormgeving (op volgende pagina)

<NAW gegevens aanvrager>

Datum
<datum>

Uw kenmerk
<BSN>

Kenmerk
INK M BT20

Betreft
We hebben uw inkomen opnieuw geschat

Beste meneer Achternaam,

U krijgt in 2020 1 of meerdere toeslagen. De hoogte van uw toeslagen is onder andere gebaseerd op een eerdere schatting van uw inkomen over 2020. We hebben inmiddels nieuwe gegevens gekregen. Op basis hiervan denken we de schatting van uw inkomen aangepast moet worden. Deze aanpassing heeft gevolgen voor de hoogte van uw toeslagen. In deze brief leest u wat dit voor u betekent en wat u kunt doen.

Wat moet u doen?
Op de achterkant van deze brief leest u met welk nieuw inkomen wij uw toeslag opnieuw willen gaan berekenen. Wilt u controleren of de nieuwe schatting van het inkomen klopt? Als het niet klopt, moet u dat aan ons doorgeven. Lees op de achterkant van deze brief hoe u dat doet.

Waarom krijgt u deze brief?
U wilt natuurlijk het juiste bedrag aan toeslagen krijgen. Het is dan wel belangrijk dat wij uw toeslag berekenen met het juiste inkomen. Volgens onze nieuwe gegevens klopt het inkomen waarmee wij uw toeslag over 2020 eerder hebben berekend niet meer.

Eerder hebben wij uw inkomen voor 2020 geschat op € 20.000. Volgens gegevens die we hebben gekregen van het UWV of uw werkgever klopt deze schatting niet of niet meer. Waarschijnlijk is uw inkomen hoger en krijgt u daarom nu te veel toeslag. Daarom hebben we uw inkomen opnieuw voor u geschat. Zo proberen wij zoveel mogelijk te voorkomen dat u te veel toeslag krijgt en achteraf moet terugbetalen.

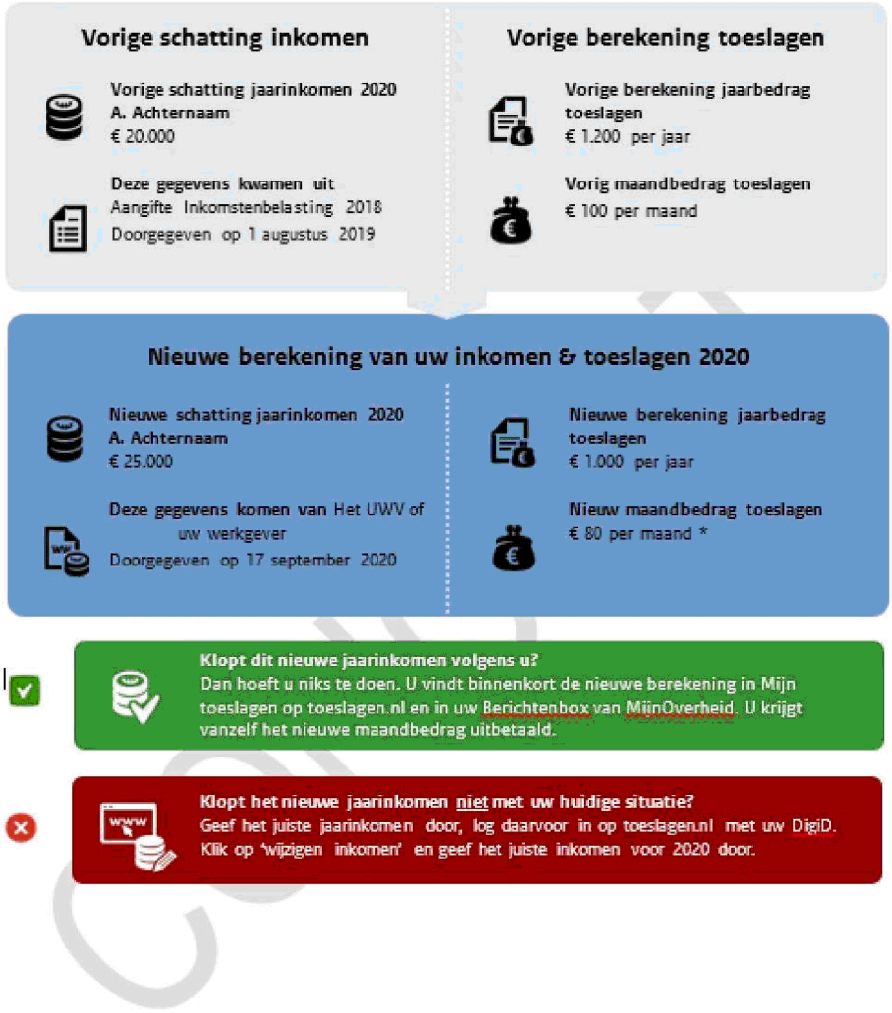
Hebt u nog vragen over deze brief?
Of over de gegevens op de achterkant? Kijk dan op toeslagen.nl of bel de BelastingTelefoon: <0800 - 0543 | +31 555 385 385>.

Met vriendelijke groet,

Belastingdienst/Toeslagen

CONCEPT

Wilt u controleren of de nieuwe gegevens kloppen met uw huidige situatie?



Hebt u vragen over deze berekening?
Op toeslagen.nl/inkomen vindt u meer informatie over hoe we uw inkomensgegevens bepalen. Daar vindt u ook een rekenhulp om uw jaarinkomen zelf te berekenen.

Komt u er niet uit via de website?
Dan helpen de mensen bij de Belastingtelefoon u graag verder. Bel naar de Belastingtelefoon via 0800-0543, we zijn op weekdagen bereikbaar tussen 8:00 en 20:00.

Bijlage 4 (Concept voorkaankondigingsbrief

Postbus 4510, 6401 JA HEERLEN Pays Bas

BelastingTelefoon: <0800 - 0543 | +31 555 385 385>

<NAW gegevens aanvrager>

Datum
<datum>

Uw kenmerk
<BSN>

Kenmerk
INK AT BT20

Betreft
Controleer de schatting van uw inkomen

Beste meneer Achternaam,

U krijgt in 2020 1 of meerdere toeslagen. De hoogte van uw toeslagen is onder andere gebaseerd op een eerdere schatting van uw inkomen over 2020. Maar we denken dat er iets is veranderd in uw inkomen en dat dit gevolgen heeft voor uw toeslag. Het is belangrijk om wijzigingen in het inkomen direct door te geven in Mijn toeslagen. Zo voorkomt u dat u later toeslag moet terugbetalen. Controleer daarom de schatting van uw inkomen en wijzig deze als dat nodig is. Dan kunnen wij uw toeslag met de juiste gegevens berekenen.

Waarom denken we dat er iets is veranderd in uw inkomen?
U hebt uw inkomen voor 2020 geschat op € 20.000. Volgens gegevens die we hebben gekregen van het UWV of uw werkgever klopt deze schatting niet of niet meer. Waarschijnlijk is uw inkomen hoger en krijgt u daarom nu te veel toeslag. We schatten het nieuwe inkomen op ongeveer € 25.000.

Wat moet u doen?
Controleer de schatting van uw inkomen in Mijn toeslagen en geef een nieuwe schatting door als dat nodig is. Hebt u hulp nodig bij het schatten van uw inkomen? Dan kunt u onze rekenhulp gebruiken op toeslagen.nl/inkomenberekenen.

Klopt de eerdere schatting van uw inkomen voor 2020 niet?
Geef dan een nieuwe schatting van uw inkomen door via Mijn toeslagen. Zo voorkomt u dat u te veel toeslag krijgt en later moet terugbetalen. Doe dit vóór 17 december 2020.

Hoe wijzigt u het geschatte inkomen?

- **Stap 1:** Log met uw DigiD in op Mijn toeslagen via toeslagen.nl.
- **Stap 2:** Klik onder 'Wijziging doorgeven' op 'Inkomen en vermogen' en kies daarna 'Er wijzigt iets in het inkomen'. Kies ook voor wie u het inkomen wilt wijzigen.
- **Stap 3:** Geef het geschatte inkomen voor 2020 door.
- **Stap 4:** Bevestig uw wijziging en verstuur deze.

Horen er meer mensen bij uw huishouden? Controleer dan ook hun inkomens en wijzig ze als dat nodig is.

Klopt de eerdere schatting van uw inkomen voor 2020 niet?
Dan hoeft u niks te doen. We blijven uw toeslagen dan berekenen met het inkomen dat we nu ook gebruiken.

Vindt u het moeilijk om uw inkomen goed te schatten?
Wij begrijpen dat het zeker in deze tijd moeilijk kan zijn om het inkomen te schatten. Hebt u hulp nodig bij het schatten van het inkomen? Dan kunt u onze rekenhulp gebruiken op toeslagen.nl/inkomenberekenen. Of bel ons op het nummer dat onderaan deze brief staat.

> **Let op!** Is de inkomenssituatie over 2020 nog onzeker? Schat dan het inkomen zo goed mogelijk op basis van wat u nu weet. U kunt het inkomen het best iets hoger schatten. Zo verkleint u de kans dat u achteraf toeslag moet terugbetalen. Hebt u later meer duidelijkheid over het inkomen? Geef dan weer zo snel mogelijk een nieuwe schatting aan ons door.

Wilt u weten hoeveel toeslag u krijgt?
Hebt u een wijziging doorgegeven? Dan kunt u op Mijn toeslagen onder 'Actuele berekening 2020' direct zien wat uw nieuwe toeslag wordt. Binnen 5 weken krijgt u een nieuwe voorschotbeschikking. U vindt deze op Mijn toeslagen via toeslagen.nl en in de Berichtenbox op MijnOverheid.

Meer informatie
Hebt u nog vragen? Kijk dan op toeslagen.nl of bel de BelastingTelefoon: <0800 - 0543 | +31 555 385 385>.

Met vriendelijke groet,

Belastingdienst/Toeslagen

CONCEPT

Bijlage 5 (Concept rappelbrief)

<NAW gegevens aanvrager>

Datum
<datum>

Uw kenmerk
<BSN>

Kenmerk
INK AT BT20 H

Betreft
Herinnering: controleer de schatting van uw inkomen

Beste meneer Achternaam,

We hebben u op 1 december 2020 een brief gestuurd omdat we denken dat uw inkomen is veranderd. Omdat een juist inkomen belangrijk is voor de juiste hoogte van uw toeslagen is het belangrijk dat u het juiste inkomen zo snel mogelijk doorgeeft.

Uit onze informatie blijkt dat u niet hebt ingelogd op Mijn toeslagen en geen wijzigingen in uw situatie hebt doorgegeven. Misschien is de brief aan uw aandacht ontsnapt, of bent u er door drukte niet aan toegekomen.

Wilt u daarom alsnog de schatting van uw inkomen controleren en wijzigen als dat nodig is? Dan kunnen wij uw toeslag opnieuw berekenen met de juiste gegevens.

Waarom denken we dat er iets is veranderd in uw inkomen?
U hebt uw inkomen voor 2020 geschat op € 20.000. Volgens gegevens die we hebben gekregen van het UWV of uw werkgever klopt deze schatting niet of niet meer. Waarschijnlijk is uw inkomen hoger en krijgt u daarom nu te veel toeslag. We schatten het nieuwe inkomen op ongeveer € 25.000.

Klopt de eerdere schatting van uw inkomen voor 2020 niet?
Geef dan een nieuwe schatting van uw inkomen door via Mijn toeslagen. Zo voorkomt u dat u te veel toeslag krijgt en later moet terugbetalen. Doe dit vóór 31 december 2020. Als u uw inkomen niet wijzigt, dan blijven wij uw toeslagen berekenen met het inkomen dat we nu ook gebruiken. Waarschijnlijk krijgt u dan langer te veel toeslag en moet u later meer aan ons terugbetalen.

Hoe wijzigt u het geschatte inkomen?

- **Stap 1:** Log met uw DigiD in op Mijn toeslagen via toeslagen.nl.
- **Stap 2:** Klik onder 'Wijziging doorgeven' op 'Inkomen en vermogen' en kies daarna 'Er wijzigt iets in het inkomen'. Kies ook voor wie u het inkomen wilt wijzigen.
- **Stap 3:** Geef het geschatte inkomen voor 2020 door.
- **Stap 4:** Bevestig uw wijziging en verstuur deze.

Horen er meer mensen bij uw huishouden? Controleer dan ook hun inkomens en wijzig ze als dat nodig is.

Klopt de eerdere schatting van uw inkomen voor 2020 niet?
Dan hoeft u niks te doen. We blijven uw toeslagen dan berekenen met het inkomen dat we nu ook gebruiken.

Vindt u het moeilijk om uw inkomen goed te schatten?
Wij begrijpen dat het zeker in deze tijd moeilijk kan zijn om het inkomen te schatten. Hebt u hulp nodig bij het schatten van het inkomen? Dan kunt u onze rekenhulp gebruiken op toeslagen.nl/inkomenberekenen. Of bel ons op het nummer dat onderaan deze brief staat.

> **Let op!** Is de inkomenssituatie over 2020 nog onzeker? Schat dan het inkomen zo goed mogelijk op basis van wat u nu weet. U kunt het inkomen het best iets hoger schatten. Zo verkleint u de kans dat u achteraf toeslag moet terugbetalen. Hebt u later meer duidelijkheid over het inkomen? Geef dan weer zo snel mogelijk een nieuwe schatting aan ons door.

Wilt u weten hoeveel toeslag u krijgt?
Hebt u een wijziging doorgegeven? Dan kunt u op Mijn toeslagen onder 'Actuele berekening 2020' direct zien wat uw nieuwe toeslag wordt. Binnen 5 weken krijgt u een nieuwe voorschotbeschikking. U vindt deze op Mijn toeslagen via toeslagen.nl en in de Berichtenbox op MijnOverheid.

Meer informatie
Hebt u nog vragen? Kijk dan op toeslagen.nl of bel de BelastingTelefoon: <0800 - 0543 | +31 555 385 385>.

Met vriendelijke groet,

Belastingdienst/Toeslagen

CONCEPT

Aanbiedingsformulier Toeslagen

☒	**MT**	☐	**RTO**	☐	**Ketentafel**	☐	**Anders:**

Kruis aan in welk overleg het agendapunt moet worden besproken

1	**Korte titel agendapunt**	GEB Objectadministratie
2	**Datum behandeling**	5 januari 2021
3	**Ingebracht door**	

*NB Agendapunt voorzien van volledig ingevuld aanbiedingsformulier en alle relevante stukken **uiterlijk de vrijdag 12:00 voorafgaand aan het overleg** via de inbrenger van het overleg aanbieden bij de secretaris van het overleg.*

4	**Aard van de behandeling**	☒	Besluitvorming > vraag 5
		☐	Hamerstuk > vraag 5
	Kruis aan >	☐	Kennisneming > vraag 6
		☐	Bespreking > vraag 6

Kruis aan indien van toepassing	☐	Vertrouwelijk *(in iBabs alleen toegankelijk voor deelnemers overleg)*

5	**Indien geagendeerd ter besluitvorming:**
5a	Gevraagd besluit:
Aan het MT Toeslagen wordt gevraagd kennis te nemen van en in te stemmen met de inhoud van 'GEB M1361 Uitwisselen persoonsgegevens bewoning in aangewezen onzelfstandige woonruimte (objectadministratie) v8.3'. [ ] heeft het GEB beoordeeld en akkoord bevonden. Er zijn 4 risico's gesignaleerd. Risico 3 is het risico met de grootste kans en impact. Om dit risico te reduceren is een maatregel gewenst (maatregel 8.) die niet op korte termijn kan worden genomen. Met de voorgestelde maatregelen kunnen de gesignaleerde risico's in principe worden afgedekt. Maatregel 1, 2, 4 en 7 kunnen geheel of gedeeltelijk door de leidinggevende binnen het werkproces worden opgepakt. Maatregel 1, 3, 5, 6 en 8 zijn IV-gerelateerde maatregelen die nadere uitwerking vragen.	

		Kruis aan	
5b	**Afstemming**: Bestaat er over het gevraagde besluit intern overeenstemming?	☒	Ja,
		☐	Nee, omdat

Ga hierna verder met vraag 7 e.v.

6	**Indien ter kennisneming of bespreking** (beschrijf de kern van de inhoud)

Ga hierna verder met vraag 7 e.v.

7	**Voorgaande behandeling**	☐	MT overleg	
		☐	RTO	
	Kruis aan en vermeld datum>	☐	Ketentafel	
		☐	Anders, nl:	

8	**Bespreken met OR?**	☐	Ja, omdat informatieve bespreking gewenst is
		☐	Ja, omdat aan de OR de zienswijze gevraagd wordt
	Kruis aan >	☐	Ja, omdat de OR hiermee moet instemmen
		☒	Nee, is niet noodzakelijk

9	**Bijgevoegde stukken**	1	GEB M1361 Uitwisselen persoonsgegevens bewoning in aangewezen onzelfstandige woonruimte (objectadministratie) v8.3, d.d. 17 november 2020

Aanbiedingsformulier Toeslagen

	2	
	3	
	4	
	5	

10	**Contactpersoon**	

Kwaliteitseisen notities
Notities zijn kort en bondig, zelfstandig leesbaar en volledig. Notities kennen een standaard indeling: ze beginnen met een aanleiding, dan beslispunten (bij een notitie ter beslissing), daarna een kern (die op blz. 1 van de notitie staat en echt kernachtig is), en daarna desgewenst een toelichting. Bij lange notities worden een leeswijzer en tussenkoppen aanbevolen. Bijlagen worden altijd vermeld op het voorblad, met nummering en duidelijke omschrijving.
(bron: Afsprakendocument stukkenstroom 1-7-2017 van Bureau Bestuursondersteuning)

Gegevensbeschermings-effectbeoordeling (GEB)M1361

Ministerie van Financiën, Belastingdienst/Toeslagen

17 november 2020, Utrecht



Vaststelling verwerkersverantwoordelijke: 17 november 2020
Naam: Ministerie van financiën

Advies : 17 november 2020
Naam:

Advies Selecteer/typ datum
Naam: Typ naam/functie

Gegevensbeschermings-effectbeoordeling (GEB-Objectadministratie)

Ministerie van Financiën, Belastingdienst/Toeslagen

Naam directie

Contact:

Ministerie van Financiën, directie Belastingdienst/Toeslagen

Versie: 8.3 november 2020

1907469 00978

Inhoudsopgave

Inleiding 5

A. Beschrijving kenmerken gegevensverwerkingen 6

1. Voorstel 6
2. Persoonsgegevens 7
3. Gegevensverwerkingen 9
4. Verwerkingsdoeleinden 13
5. Betrokken partijen 15
6. Belangen bij de gegevensverwerking 15
7. Verwerkingslocaties 16
8. Techniek en methode van gegevensverwerking 16
9. Juridisch en beleidsmatig kader 21
10. Bewaartermijnen 22

B. Beoordeling rechtmatigheid gegevensverwerkingen 23

11. Rechtsgrond 23
12. Bijzondere persoonsgegevens 23
13. Doelbinding 24
14. Noodzaak en evenredigheid 24
15. Rechten van de betrokkene 27

C. Beschrijving en beoordeling risico's voor de betrokkenen 30

16. Risico's 30

D. Beschrijving voorgenomen maatregelen 32

17. Maatregelen 32
18. Begrippenlijst: 33

1907469 00978

Inleiding

Sinds 25 mei 2018 is de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) van toepassing. Dat betekent dat in de hele Europese Unie (EU) dezelfde privacywetgeving geldt. De Wet bescherming persoonsgegevens (Wbp) geldt niet meer. De AVG is ook wel bekend onder de Engelse naam: General Data Protection Regulation (GDPR). In deze wet ligt vastgelegd dat het verplicht is om een gegevensbeschermingseffectbeoordeling uit te voeren als er sprake is van geautomatiseerde grootschalige dataverwerking, waaronder profilering en waarop besluiten worden gebaseerd die natuurlijke personen treffen.

Een gegevensbeschermingseffectbeoordeling is een instrument waarmee organisaties privacyrisico's in een vroegtijdig stadium op een gestructureerde en heldere manier in kaart kunnen brengen. Het doel van een gegevensbeschermingseffectbeoordeling is om vooraf te beschrijven met welke privacyrisico's de Objectadministratie te maken krijgt tijdens het verwerken van gegevens en door middel van aanpassingen de risico's die hieraan verbonden zijn, te verkleinen.

Deze gegevensbeschermingseffectbeoordeling (GEB) is uitgevoerd bij Belastingdienst/Toeslagen. In deze gegevensbeschermingseffectbeoordeling is het proces Objectadministratie beschreven. De Objectadministratie heeft als belangrijkste processen: massale uitvraag en uitwisseling van huurgegevens (HGU), terugmelding Objectadministratie en het bepalen van de bewonerssituatie/recht van aangewezen onzelfstandige wooneenheden.

A. Beschrijving kenmerken gegevensverwerkingen

Beschrijf op gestructureerde wijze de voorgenomen gegevensverwerkingen, de verwerkingsdoeleinden en de belangen bij de gegevensverwerkingen.

Onder A wordt de eerste stap beschreven van de PIA: een overzicht van de relevante feiten van de voorgenomen gegevensverwerkingen. Als de feiten onduidelijk zijn, werkt dit door in de beoordeling.

1. Voorstel

Beschrijf het voorstel waar de gegevensbeschermingseffectbeoordeling op ziet en context waarbinnen deze plaatsvindt op hoofdlijnen.

Deze gegevensbeschermingseffectbeoordeling gaat in op de werkzaamheden en de daaruit volgende gegevensverwerkingen binnen het team van de Objectadministratie (hierna: OBA).

In tegenstelling tot andere productieteams binnen Belastingdienst/Toeslagen (hierna B/T) zijn de werkzaamheden bij de OBA vooral gericht op individueel en massaal uitgevoerde mutaties ten aanzien van het object (de adresregistratie). De OBA beheert hierbij huurobject- en huurprijsgegevens van sociale verhuurders, zoals woningcorporaties, stichtingen voor studentenhuisvesting en zorginstellingen voor begeleid wonen, maar ook die van grotere particuliere verhuurders zoals vastgoedbeheerders. Behalve dit objectbeheer worden er bij de OBA ook handmatige herstelacties verricht die gericht zijn op de bewoningssituatie van het subject (de burger), hetzij in veel mindere mate dan bij andere productieteams binnen B/T.

De werkzaamheden van de OBA zijn in te delen in vier thema's (A tot en met D):

<u>Individuele gegevensverwerkingen</u>

A. **Objectbeheer** (objectgerichte mutaties), waarbij de OBA technisch beheer doet op objectniveau, zodat ongewenste huishoudsamenstellingen bij toeslagaanvragen voorkomen worden en dat er onterecht huurtoeslag wordt toegekend op objecten zonder recht op huurtoeslag. Het objectbeheer komt voort uit de werkopdracht Aanmelden VHA, die ontvangen wordt na een signaal van de burger en aangemaakt is door een medewerker van de Belastingdienst. Daarnaast volgt objectbeheer uit object gerelateerde uitval (onjuist of conflicterend gegeven) en damage (verstoring) in TSL of FRS.

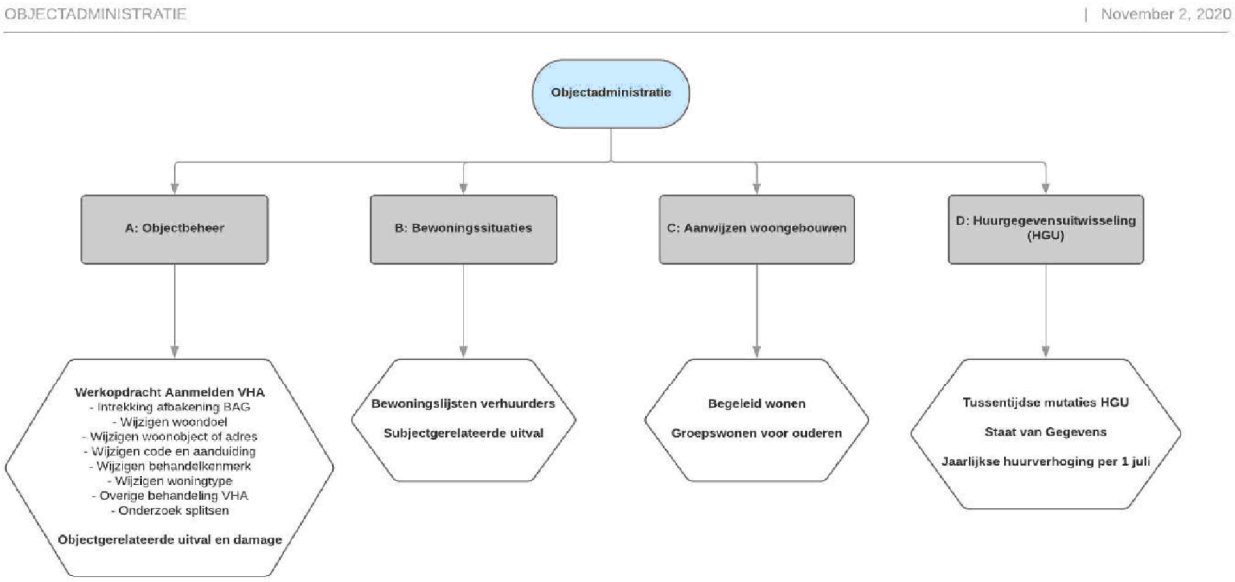
B. **Bewoningssituaties** (subjectgerichte mutaties), waarbij herstelacties plaatsvinden aan de hand van maandelijks ontvangen bewoningslijsten van bij B/T bekende verhuurders. Ook subject gerelateerde uitval in TVS of FRS leidt tot het aanpassen van bewoningssituaties. Hierbij worden er vooral verhuismeldingen (M6) en huurlastmeldingen (M19) opgevoerd.

C. **Aanwijzen woongebouwen**, na een verzoek hiertoe van een verhuurder, zodat deze in aanmerking kan komen voor huurtoeslag.

1907469 00978

Massale gegevensverwerkingen

D. **Huurgegevensuitwisseling** (HGU), waarbij er gedurende het jaar grote hoeveelheden huurgegevens van bij B/T bekende sociale verhuurders worden ingelezen in de systemen van B/T.



2. Persoonsgegevens

Som alle categorieën van persoonsgegevens op die worden verwerkt. Geef per categorie van persoonsgegevens tevens aan op wie die betrekking hebben. Deel deze persoonsgegevens in onder de typen: gewoon, bijzonder, strafrechtelijk en wettelijk identificerend.

Gegevensverwerkingen binnen de Objectadministratie zijn vrijwel altijd geïnitieerd o.b.v. een BSN, zoals eigenlijk binnen geheel TVS ook het geval is. Bij thema A *Objectbeheer* wordt voornamelijk objectinformatie verwerkt, zoals de adresregistratie en zelfstandigheid van een woning. Objectinformatie wordt behandeld als een persoonsgegeven, omdat het indirect herleidbaar kan zijn naar een persoonsgegeven. Bij thema B *Bewoningssituaties* zijn het gewone en wettelijk identificerende persoonsgegevens die verwerkt worden, zoals de naam en het BSN van burgers en de door burger of verhuurder doorgegeven huurlasten. In thema C *Aanwijzen woongebouwen* worden gewone en bijzondere persoonsgegevens verwerkt. Thema D *Huurgegevensuitwisseling* is niet geïnitieerd vanuit het BSN, maar op basis van het adres. Binnen dit onderdeel van de OBA worden er huurobjectgegevens verwerkt en geen persoonsgegevens.

1. Gewone persoonsgegevens

Gegevens	Bron	Thema	Betrekking
Naam burger	BvR[1]	A, B, C	Aanvrager of gemachtigde
Woonadres	BvR	A, B, C en D	Aanvrager of gemachtigde
Geboortedatum	Verhuurder	B en C	Aanvrager of gemachtigede
BSN + aantal geregistreerde op 1 adres	BvR	A, B en C	Aanvrager, gemachtigde en medebewoners
Huurlasten gerelateerd aan bewoner	Aanvrager / verhuurder	A, B, C en D	Aanvrager of gemachtigde
Huurmutaties gerelateerd aan bewoner	Verhuurder	B en D	Aanvrager of gemachtigde
Bewonerssituatie	Verhuurder	A, B en C	Aanvrager of gemachtigde

2. Bijzondere persoonsgegevens

Gegevens	Bron	Thema	Betrekking
Gezondheid	Verhuurder	C	Aanvrager of gemachtigde

3. Strafrechtelijke gegevens

Door het team van de Objectadministratie worden er geen strafrechtelijke persoonsgegevens verwerkt.

4. Wettelijk identificerend

Gegevens	Bron	Betrekking
BSN	Aanvrager	Aanvrager of gemachtigde

1 BvR: Beheer van Relaties, intern systeem voor BRP (Basisregistratie Personen).

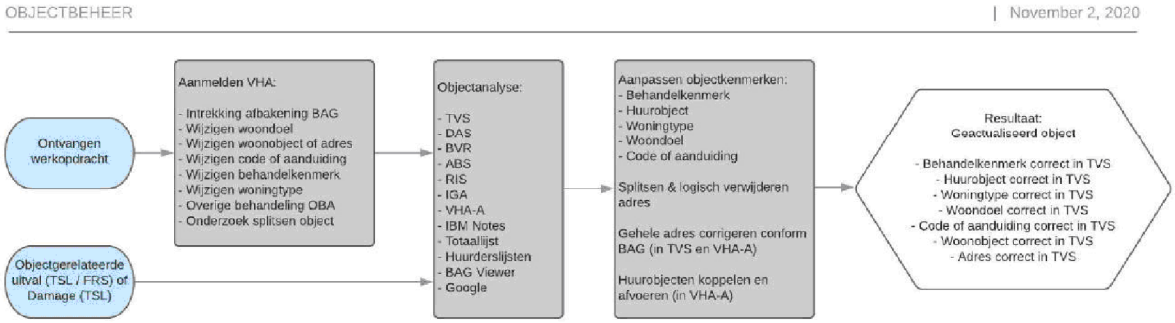
1907469 00978

3. Gegevensverwerkingen

Geef alle voorgenomen gegevensverwerkingen weer.

De thema's A tot en met D van de OBA bestaan uit verschillende stappen, die hieronder beschreven worden.

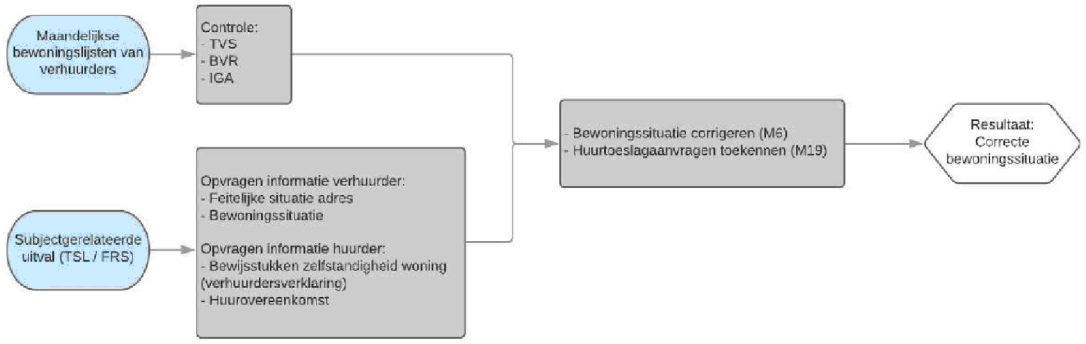
A. Objectbeheer



Een werkopdracht wordt aangemaakt door een collega van de Belastingdienst (BelastingTelefoon of B/T) naar aanleiding van een telefonisch of schriftelijk verzoek vanuit de burger. Behalve de werkopdracht Aanmelden VHA wordt er ook objectbeheer uitgevoerd naar aanleiding van niet geautomatiseerd behandelbare object gerelateerde uitval (onjuist of conflicterend gegeven) en damage (verstoring), zoals Uitval FRS 046 Melding huurobject en Damage TSL 120B 11 of meer brieven.

Objectbeheer	**Omschrijving**	**Organisatie**
Aanmelden VHA	De werkopdracht Aanmelden VHA komt terecht in de werkvoorraad van de OBA, waarbij deze is gespecificeerd naar het onderwerp waar het verzoek tot wijziging betrekking op heeft.	B/T
Objectanalyse	Beoordeling van de zelfstandigheid van de woning en de bewoningssituatie op het adres, met raadpleging van de diverse systemen en bronnen.	B/T
Aanpassen objectkenmerk, woonobject, huurobject of adres	Eén of meerdere eigenschappen van het object worden in TVS gewijzigd door een daartoe geautoriseerde objectbeheerder. Ook kan een woonobject of adres logisch verwijderd worden.	B/T
Resultaat	Op basis van bovenstaande aanvraag en informatie wordt het betreffende object aangepast of gecorrigeerd in TVS en VHA-A. Eventueel wordt er een terugkoppeling gedaan naar afdeling die werkopdracht heeft aangemaakt.	B/T

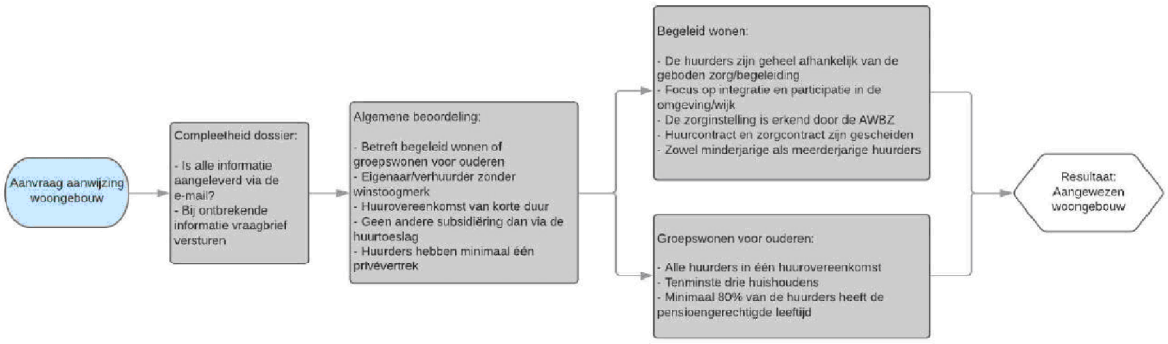
B. Bewoningssituaties



De bewoningslijsten hebben vooral betrekking op verhuizingen van studenten en worden doorgaans iedere maand ontvangen van stichtingen voor studentenhuisvesting. Behalve deze lijsten met studentenverhuizingen worden er ook bewoningssituaties gecorrigeerd naar aanleiding van niet geautomatiseerd behandelbare subjectgerelateerde uitval (onjuist of conflicterend gegeven), zoals Uitval TSL 111 Aanvrager woont op adres zonder woonobject.

Bewoningssituaties	**Omschrijving**	**Organisatie**
Controle	Er wordt gecontroleerd of mutaties in de bewoningslijsten van de verhuurders in overeenstemming zijn met de BRP (BVR/IGA).	B/T, verhuurder
Opvragen informatie bij verhuurder of huurder	Er wordt aan de hand van de aanvraag eventueel informatie verzameld bij de verhuurder en/of de huurder. Van de verhuurder betreft dit de bewoningssituatie en huurprijs. Van de huurder betreft dit het huurcontract en een verhuurdersverklaring. De bewijsstukken van de huurder worden opgevraagd en beoordeeld door een ander (subject)productieteam van B/T. Nadat de bewijsstukken beoordeeld zijn krijgt de OBA een terugkoppeling via een werkopdracht Aanmelden VHA.	B/T, verhuurder en aanvrager of gemachtigde
Bewoningssituatie corrigeren en huurtoeslagaanvragen toekennen	Aan de hand van de maandelijks ontvangen bewoningslijsten of de ontvangen informatie m.b.t. een adres waarbij er sprake is van objectgerelateerde uitval of damage wordt de bewoningssituatie gecorrigeerd naar de door de verhuurder aangegeven actuele/feitelijke situatie. Wanneer er sprake is van een aanvraag huurtoeslag, zal deze door de OBA hersteld worden zodat er een voorschotbeschikking volgt.	B/T
Resultaat: Correcte bewoningssituatie	Het resultaat is een correcte registratie van alle burgers, in overeenstemming met de feitelijke situatie van bewoning.	B/T

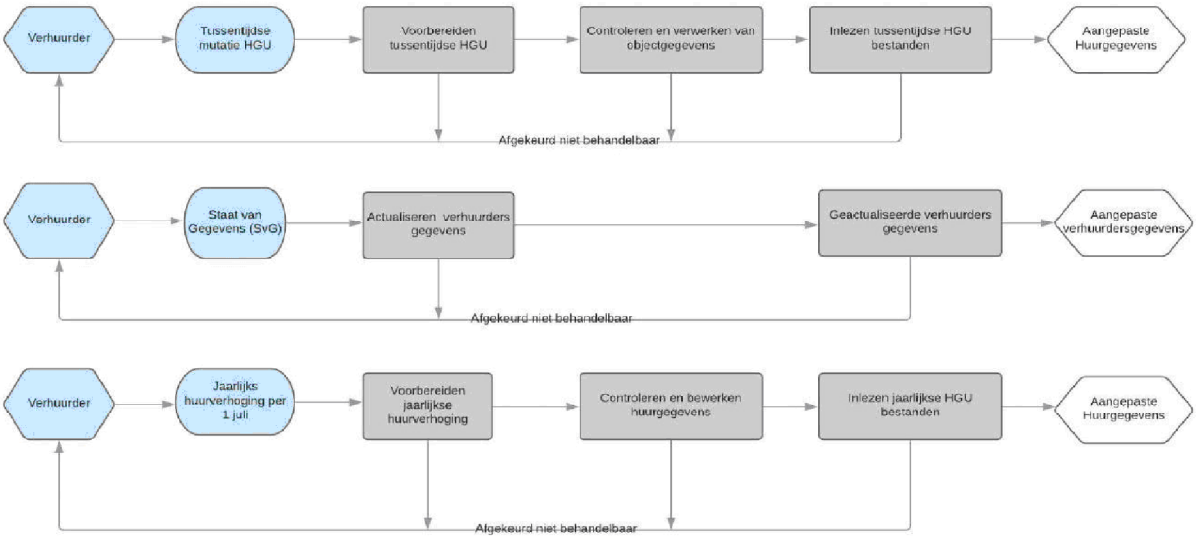
C. Aanwijzen woongebouwen



Het aanwijzen heeft tot doel dat bij begeleid wonen of groepswonen voor ouderen, de bewoners in onzelfstandige woonruimten wel in aanmerking komen voor huurtoeslag.

Aanwijzen woongebouwen	**Omschrijving**	**Organisatie**
Compleetheid dossier	Het dossier wordt compleet gemaakt door contact op te nemen met de verhuurder.	B/T en verhuurder
Algemene beoordeling	Beoordeling of wordt voldaan aan de algemene voorwaarden tot aanwijzing van woongebouwen.	B/T
Beoordeling begeleid wonen of groepswonen	Beoordeling of wordt voldaan aan de specifieke voorwaarden voor begeleid wonen of groepswonen.	B/T
Resultaat: Aangewezen woongebouw	Het woongebouw wordt aangewezen door middel van toekenning van een AW-nummer en het verzenden van een aanwijzingsbrief.	B/T

D. Huurgegevensuitwisseling



De huurgegevensuitwisseling (HGU) is een proces waarbij er maandelijks en jaarlijks grote hoeveelheden gegevens worden verwerkt die afkomstig zijn van bij Toeslagen bekende sociale verhuurders, zoals woningcorporaties en stichtingen voor studentenhuisvesting. De HGU bestaat uit drie onderdelen: de maandelijkse mutaties, de Staat van Gegevens en de jaarlijkse huurmutaties per 1 juli. De processen van deze onderdelen worden hieronder beschreven.

Tussentijdse huurgegevensuitwisseling

Tussentijdse HGU	**Omschrijving**	**Organisatie**
Tussentijdse mutatie HGU	De OBA ontvangt meestal maandelijks een mutatiebestand van een verhuurder. Dit kunnen mutaties zijn op het object, maar ook mutaties op de kostencomponenten.	B/T en verhuurder
Voorbereiden tussentijdse HGU	Dit bestand wordt opgeslagen op de netwerkschijf voor verdere verwerking.	B/T en verhuurder
Contoleren en bewerken van objectgegevens	Het bestand wordt conform de specificatie klaargezet voor verwerking.	B/T en verhuurder
Aangepaste huurgegevens	Vervolgens worden de bestanden in de VHA-A ingelezen en verwerkt. De VHA-A uitval wordt handmatig behandeld en opnieuw verwerkt door een medewerker van de OBA.	B/T

Staat van Gegevens

Eenmaal per jaar wordt de Staat van Gegevens (SvG) gecontroleerd. Hierbij worden de gegevens van de verhuurders geactualiseerd. Denk hierbij aan de contactpersoon, KVK-nummer, adres, etc.

Staat van Gegevens	**Omschrijving**	**Organisatie**
Staat van Gegevens (SvG)	Elk jaar worden door de objectadministratie de gegevens van de verhuurder geactualiseerd als voorbereiding op de jaarlijks huurverhoging per 1 juli. In deze raportage staan alle verhuurders gegevens in zoals de handelsnaam, adres, contactpersonen etc.	CAP Functioneel Beheer, B/T en verhuurder
Actualiseren verhuurdersgegevens	Alle ontvangen gegevens van de verhuurders worden verwerkt in de VHA-A door de medewerkers van de OBA.	B/T
Geactualiseerde verhuurdersgegevens	Wanneer alle gegevens ontvangen en verwerkt zijn in de VHA-A wordt een nacontrole uitgevoerd.	CAP Functioneel Beheer

Jaarlijkse huurgegevensuitwisseling

Jaarlijkse HGU	**Omschrijving**	**Organisatie**
Jaarlijks huurverhoging per 1 juli	De verhuurders versturen één keer per jaar van al hun objecten mutatiebestanden met een mutatiedatum per 1 juli van dat jaar. Dit i.v.m. de jaarlijks huurverhoging. Dit betreft in totaal van alle verhuurders ongeveer 2.300.000 mutaties die B/T verwerkt.	B/T en verhuurder
Voorbereiden jaarlijks HGU	Het bestand wordt opgeslagen op de netwerkschijf voor verdere verwerking.	B/T en verhuurder
Contoleren en bewerken van objectgegevens	Het bestand wordt, conform de specificatie klaar gezet voor verwerking.	B/T en verhuurder

Aangepaste huurgegevens	Vervolgens worden de bestanden in de VHA-A ingelezen en verwerkt. De VHA-A uitval wordt handmatig behandeld en opnieuw verwerkt door een objectadministratie medewerker.	B/T

4. Verwerkingsdoeleinden

Beschrijf de doeleinden van de voorgenomen gegevensverwerkingen.

Het doel van de objectadministratie is zorgdragen voor een correcte verwerking van aangeleverde huurprijzen (maandelijks/jaarlijks) en bewoningssituaties van alle sociale verhuurders in Nederland met als resultaat een tijdige en correcte huurtoeslag beschikking voor alle burgers die huurtoeslag hebben aangevraagd en huren bij een van de sociale verhuurders in Nederland.

De Objectadministratie krijgt de gegevens aangeleverd door verhuurders of andere collega's binnen de Belastingdienst/Toeslagen. De Objectadministratie gebruikt deze informatie en contra-informatie om een analyse te maken van het object, wat daarna direct invloed heeft op subject niveau. De analyse van het objectniveau is noodzakelijk om op subject niveau correct te kunnen beschikken.

Persoonsgegevens	Verwerkingsdoeleinde
Naam burger	De naam van de burger is nodig om bewoners op een bepaald adres te benoemen.
Woonadres	Het adres is nodig om mutaties t.a.v. een object correct door te kunnen voeren in TVS.
BSN + aantal geregistreerden op één adres	Verwerking van persoonsgegevens[2] in het kader van de uitvoering van hun taak en om uit te wisselen met authentieke bronnen.
Huurlasten (aangeleverd door burger)	Alleen een huurprijs onder de maximale huurprijs[3] geeft recht op huurtoeslag. Tenzij verworven recht[4], huisvesting bestemd en geschikt voor de bewoning van tenminste 8 personen[5] of overschrijding van de huurtoeslaggrens i.v.m. voorzieningen aangebracht in de woning in verband met handicap[6] van toeslagaanvrager, diens toeslagpartner of medebewoner.
Huurmutaties (aangeleverd door verhuurder)	Alleen een huurprijs onder de maximale huurprijs[7] geeft recht op huurtoeslag. Tenzij verworven recht[8], huisvesting bestemd en geschikt voor de bewoning van tenminste 8 personen[9] of overschrijding van de huurtoeslaggrens i.v.m. voorzieningen aan

2 In artikel 10 Wabb
3 In artikel 13 lid 1 sub a ten tweede Wht bedrag kan jaarlijks wijzigen
4 In artikel 13 lid 2 sub c Wht
5 In artikel 13 lid 2 sub b Wht
6 In artikel 13 lid 2 sub a Wht
7 In artikel 13 lid 1 sub a ten tweede Wht bedrag kan jaarlijks wijzigen
8 In artikel 13 lid 2 sub c Wht
9 In artikel 13 lid 2 sub b Wht

	gebracht in de woning in verband met handicap[10] van toeslagaanvrager, diens toeslagpartner of medebewoner
Bewonerssituatie	Combinatie van de persoonsgegevens "Naam burger" en "Woonadres" (ingangsdatum bewoning) in het geval van meerdere bewoners. Nodig om mutaties t.a.v. een object correct door te kunnen voeren in TVS.

5. Betrokken partijen

Benoem welke organisaties betrokken zijn bij welke gegevensverwerkingen. Deel deze organisaties per gegevensverwerking in onder de rollen: verwerkingsverantwoordelijke, verwerker, verstrekker en ontvanger. Benoem tevens welke functionarissen binnen deze organisaties toegang krijgen tot welke persoonsgegevens.

Rol	Naam
Verwerkingsverantwoordelijke	Ministerie van financiën, voor deze Belastingdienst, voor deze Toeslagen Belastingdienst/Toeslagen
Verwerker	Voor dit proces zijn geen verwerkers
Functionaris	Objectadministratie
Verstrekker	Toeslagaanvrager
Verstrekker	Verhuurder
Ontvanger	Centrale Administratie Processen functioneel beheer
Betrokkenen	Burger / aanvrager

6. Belangen bij de gegevensverwerking

Beschrijf alle belangen die de verwerkingsverantwoordelijke en anderen hebben bij de voorgenomen gegevensverwerkingen.

De Belastingdienst/Toeslagen is het verantwoordelijke organisatieonderdeel van de rijksbelasting en is belast met het toekennen, uitbetalen en terugvorderen van tegemoetkomingen[11]. Het belang voor de Belastingdienst/Toeslagen is het rechtmatig toekennen en uitbetalen van huurtoeslag op basis van actuele feiten.

Huurder: Belang van de huurder is de vaststelling van een correcte huurtoeslag beschikking.

10 In artikel 13 lid 2 sub a Wht

11 In artikel 11 lid 2 AWIR

1907469 00978

Verhuurder: Belang van de verhuurder is dat de verhuurder meer zekerheid krijgt over zijn huurinkomsten, wanneer de huurder een actuele huurtoeslag ontvangt.

7. Verwerkingslocaties

Benoem in welke landen de voorgenomen gegevensverwerkingen plaatsvinden.

Uitsluitend in Nederland.

8. Techniek en methode van gegevensverwerking

Beschrijf op welke wijze en met gebruikmaking van welke (technische) middelen en methoden de persoonsgegevens worden verwerkt. Benoem of sprake is van (semi-)geautomatiseerde besluitvorming, profilering of big data-verwerkingen en, zo ja, beschrijf waaruit een en ander bestaat.

In dit hoofdstuk zal ingegaan worden op de techniek en methode van gegevensverwerking. Hierbij wordt de beveiliging van gegevens binnen de Objectadministratie beschreven. Vervolgens de techniek en methode binnen vier thema's uit hoofdstuk 1: aanmelden VHA, objectbeheer, aanwijzen woongebouwen en huurgegevensuitwisseling. Daarbij gaat het over de technische middelen (systemen, bronnen en middelen) die door de Objectadministratie gebruikt worden voor het verwerken van persoonsgegevens. De methode van gegevensverwerking beschrijft hoe de verwerking van persoonsgegevens tot stand komt. Afsluitend zullen de twee basissystemen van Toeslagen (TSL), TVS en FRS, behandeld worden.

1. Informatiebeveiliging

Logging en monitoring in het kader van Informatiebeveiliging.
De Minister van Financiën, voor deze de [redacted] Belastingdienst, voor deze de algemeen [redacted] Informatievoorziening is verantwoordelijk voor het loggen en monitoren van het gebruik van de ICT-infrastructuur (verwerking M2854). Doel hiervan is het uitvoeren van het geldende beveiligingsbeleid en oplossen van problemen door het analyseren van (oneigenlijk) gebruik van ICT infrastructuur. Het gaat om de logging van het BSN en IP-adres van burgers, met datum/tijd en uitgevoerde actie, en het IP-adres en user ID van medewerkers, met datum/tijd en uitgevoerde actie. Dit heeft betrekking op alle ICT-systemen van de Belastingdienst.

Normenkader Belastingdienst (inclusief BT) voor de beveiliging van de informatie(systemen)
De Belastingdienst (inclusief BT) hanteert een niveau van beveiliging dat gericht is op de beveiliging van massale verwerking van persoons- en financieel-economische gegevens. De BIO (Baseline Informatiebeveiliging Overheid) vormt hiervoor het gemeenschappelijk normenkader voor de beveiliging van de informatie(systemen). Het niveau van beveiliging is gemiddeld genomen voor alle informatiesystemen tevens het basisniveau omdat voor wat betreft beveiliging de processen en gegevens voor een groot deel gelijkwaardig zijn. Voor alle informatiesystemen die geraakt worden in de verwerkingen is het basis beveiligingsniveau 2 (BBN2) van toepassing.

De applicaties hierbinnen hebben óf een volledig automatisch karakter (alleen servicebuskoppelingen) óf verlenen medewerkers toegang op basis van IMS-autorisaties.

Dit werkt als volgt, in de autorisatiematrix IMS worden bedrijfsrollen aangemaakt. Aangewezen medewerkers krijgen deze bedrijfsrollen toegekend door de direct leidinggevende ter ondersteuning van de uitvoering van opgedragen werkzaamheden. Centraal is door SSO F&MI in IMS geregeld dat als een medewerker doorstroomt naar een ander dienstonderdeel de autorisaties van het latende dienstonderdeel na 14 dagen automatisch worden ingetrokken.

Autorisatiebeheer
De autorisatiebeheerder is de teamleider, deze vraagt via IMS (Identity Management System) per medewerker een autorisatie (profiel) aan. Hierbij controleert de teamleider minstens 2x per jaar of de toegekende autorisaties nog van toepassing zijn (medewerkers die uitdienst zijn gegaan, een andere functie hebben gekregen, etc.). In de overweging wordt er gekeken naar, wie heeft er toegang, is die toegang noodzakelijk, en wat betekent het als voor deze persoon een autorisatie wordt ingetrokken.

2. Technische middelen

Voor het analyseren van adressen worden bij de Objectadministratie verschillende systemen (intern) en bronnen (intern en extern) gebruikt, die in onderstaande tabel zijn weergegeven.

Systeem Belastingdienst	**Verwerkingsdoel**
TVS (Toeslagen Verstrekkingen Systeem)	Beheren van de objecten
DAS (Digitaal Archief Systeem)	Ophalen van documenten uit het archief
BvR (Beheer van Relaties)	Raadplegen van persoonsgegevens uit de BRP
ABS (Aanslag Belasting Systeem)	Raadplegen van aanslaggegevens Belastingdienst
RIS (Renseignementen Informatie Systeem)	Raadplegen van WOZ- en eigendomsgegevens
IGA (Inkijk Gemeentelijke Administratie)	Raadplegen van persoonsgegevens van de gemeente
VHA-A (Verhuurdersadministratie-applicatie)	Massaal inlezen en handmatig wijzigen van huurobjecten
IBM Notes (e-mail)	Communicatie via e-mail met verhuurders en collega's

Bron voor objectanalyse	**Verwerkingsdoel**
Totaallijst rechthebbende en niet-rechthebbende objecten	Raadplegen recht op huurtoeslag bij een bekend adres
Huurderslijsten van verhuurders	Raadplegen van de bewoningssituatie op een adres
BAG Viewer (Kadaster)	Raadplegen en terug melden van kadastrale gegevens
Google (Maps, Street View en zoekmachine)	Inzicht krijgen in de feitelijke situatie op een adres

3. Objectbeheer

Objectbeheer	**Omschrijving**	**Techniek**
Aanmelden VHA	Deze werkopdracht wordt aangemaakt door een medewerker van B/T, met daarin gespecificeerd het BSN en het telefoonnummer van de burger en het onderwerp en een omschrijving van het verzoek. Het telefonische contact met de burger vindt plaats bij andere afdelingen met subjectgerichte behandeling.	TVS
Objectanalyse	In deze processtap worden in verschillende systemen persoons- en adresgegevens geraadpleegd en geïnterpreteerd. Hiermee kan bijvoorbeeld een huurovereenkomst, eigenwoningbezit of de standplaats van een woonwagen worden vastgesteld. Er worden geen gegevens gemuteerd. Bij onjuistheden van de kadastrale registratie wordt er terug gemeld aan de BAG.	Interne systemen en bronnen: TVS, DAS, BvR, ABS, RIS, IGA, VHA-A, IBM Notes en totaallijst Externe bronnen:

		Informatie vanuit verhuurders, BAG Viewer en Google
Aanpassen objectkenmerk, woonobject, huurobject of adres	Na de analyse worden de noodzakelijke mutaties uitgevoerd op de betreffende objectkenmerken in TVS (adres en woonobject) en VHA-A (huurobject). Indien nodig wordt de totaallijst geüpdatet.	TVS, VHA-A en totaallijst
Resultaat: Geactualiseerd object	Het resultaat is vervolgens voor de medewerkers van B/T zichtbaar in het kantoorportaal. Ook de burger ziet de verwerkte wijziging in burgerportaal *Mijn toeslagen*.	TVS

4. Bewoningssituatie

Bewoningssituatie	**Omschrijving**	**Techniek**
Controle	De opgegeven mutaties krijgen nog een check op juistheid conform BRP.	TVS, BvR en IGA
Opvragen informatie bij verhuurder of huurder	Bij B/T bekende verhuurders kunnen worden verzocht extra gegevens aan te leveren over huurders en/of de woning. Dit vindt voornamelijk via e-mail (IBM Notes) plaats. Het opvragen van informatie bij de burger gebeurt door het verzenden van een kantoorbrief (BTSL-57). De OBA doet hierbij een verzoek voor uitvraag bij een daartoe bestemde afdeling binnen B/T, waarna de OBA geïnformeerd wordt door middel van een aangemaakte werkopdracht Aanmelden VHA.	IBM Notes en kantoorbrieven
Bewoningssituatie corrigeren en huurtoeslagaanvragen toekennen	Een bewoningslijst wordt als Excel-bestand ontvangen en opgeslagen in de OBA directory van de Q-schijf. Vervolgens wordt de administratie in TVS gecorrigeerd naar de actuele/feitelijke situatie zoals doorgegeven door de verhuurder. Door de burger doorgegeven huurlasten worden eveneens gekoppeld aan het juiste object.	Excel en TVS
Resultaat: Correcte bewoningssituatie	Het resultaat is vervolgens voor de medewerkers van B/T zichtbaar in het kantoorportaal. Ook de burger ziet de verwerkte wijziging in burgerportaal *Mijn toeslagen*.	TVS

5. Aanwijzen woongebouwen

Aanwijzen woongebouwen	**Omschrijving**	**Techniek**
Compleetheid dossier	Een verzoek van een organisatie tot het aanwijzen van een woongebouw zal bij de OBA binnenkomen e-mail of brief. Om het dossier tot aanwijzen compleet te maken, zal er in de meeste gevallen vanwege de snelheid via e-mail gecommuniceerd worden met de organisatie. Daarnaast kan er gekozen worden voor het verzenden van een vraagbrief.	IBM Notes en kantoorbrieven
Algemene beoordeling	Nadat het dossier tot aanwijzen compleet is, worden alle documenten in een specifieke map opgeslagen op de Q-schijf. De aangeleverde gegevens over de organisatie, de bewoners en het woongebouw worden beoordeeld op de algemene criteria.	Word en pdf-viewer
Beoordeling begeleid wonen of groepswonen	Vervolgens wordt de aangeleverde informatie beoordeeld op specifieke criteria voor begeleid wonen of groepswonen voor ouderen.	Word en pdf-viewer
Resultaat: Aangewezen woongebouw	Wanneer alles akkoord is, wordt de aanvragende organisatie op de hoogte gesteld van de aanwijzing door middel van een aanwijzingsbrief met daarin het toegekende AW-nummer. Ook worden er mutaties gedaan in TVS en de VHA-A, zoals wijziging van het huurobject en woondoel.	TVS, VHA-A, totaallijst en kantoorbrieven

6. Huurgegevensuitwisseling

Tussentijdse huurgegevensuitwisseling

Tussentijdse HGU	Omschrijving	Organisatie
Tussentijdse mutaties	Elke maand ontvangt de objectadministratie per email de mutatie bestanden de verhuurder op toeslagen.verhuurders.admini@belastingdienst.nl. Dit kunnen mutaties zijn op het object, maar ook mutaties op de kostencompenenten.	B/T en verhuurders
Voorbereiden HGU	Als er geen bestand is bijgevoegd, ontvangt de verhuurder via een reply op zijn email een bericht hierover. Wanneer er wel een bestand is bijgevoegd, dan wordt het bestand opgeslagen op de netwerkschijf voor verdere verwerking.	B/T en verhuurders
Contoleren en bewerken van objectgegevens	Wanneer de mutatie bestanden zijn opgeslagen op de schijf wordt er per bestand inhoudelijk bekeken of het conform de specificatie is om een bestand in te kunnen lezen. Zo niet wordt het bestand terug gemaild naar de verhuurder met de reden waarom wij het bestand niet kunnen verwerken. Is het bestand conform de specificatie, dan wordt het bestand klaar gezet voor verwerking.	B/T en verhuurders
Inlezen tussentijds HGU-bestand	Wanneer een bestand is klaargezet voor verwerking wordt het eerst door een filtertool bewerkt. Deze tool zorgt ervoor dat we een schoon bestand hebben om in te gaan lezen. Bijvoorbeeld worden er dubbele adressen verwijderd en wordt de start/eind datum van een object conform specificatie goed gezet.	B/T
Aangepaste huurgegevens	Na de controle van de filtertool worden de bestanden in de VHA-A ingelezen en verwerkt. In de VHA-A zijn er een aantal validaties waarop controleerd wordt wanneer een object of kostencomponent wel of niet goed staat. Staan alle gegevens goed, dan vind de mutatie plaats. Staat het niet goed, dan komt dit in de VHA-A uitval met een bepaalde melding "reden uitval" en dit kan van alles zijn. Deze VHA-A uitval wordt handmatig behandeld en opnieuw verwerkt door een objectadministratie medewerker.	B/T

Staat van Gegevens

Staat van Gegevens	Omschrijving	Organisatie
Staat van Gegevens (SvG)	Elk jaar wordt door de objectadministratie een BI-rapportage verhuurdersgegevens opgevraagd bij CAP Functioneel Beheer Toeslagen. Dit is nodig voor het actualiseren van ons VHA-A systeem en als voorbereiding op de jaarlijks huurverhoging per 1 juli. In deze raportage staan alle verhuurders gegevens in zoals de handelsnaam, adres, contactpersonen etc. Deze raportage wordt uitgedraait uit de VHA-A applicatie om met actuele gegevens te werken. N.a.v. deze raportage wordt er eerst een algemeen bericht verstuurd naar alle verhuurders m.b.t. de SvG en vervolgens krijgen alle verhuurders een overzicht van ons hoe de verhuurder geregistreerd staat in ons systeem. De verhuurder moet het SvG overzicht terug mailen met de eventuele wijzigingen.	CAP Functioneel Beheer, B/T en verhuurders
Actualiseren verhuurdersgegevens	Alle ontvangen gegevens van de verhuurders worden verwerkt in de VHA-A door de medewerkers van de objectadministratie.	B/T
Geactualiseerde verhuurdersgegevens	Wanneer alle gegevens ontvangen en verwerkt zijn in de VHA-A vragen wij nogmaals een BI-rapportage op bij CAP Functioneel Beheer voor een nacontrole of de BI-rapportage overeenkomt met de gegevens in de VHA-A.	CAP Functioneel Beheer

Jaarlijkse huurgegevensuitwisseling

Jaarlijkse HGU	Omschrijving	Organisatie
Jaarlijks huurverhoging per 1 juli	Elk jaar verstuurd BT begin mei aan alle verhuurders een uitnodiging via email om de mutatiebestanden per 01-07-xxxx aan te leveren. De verhuurders versturen dan van al hun objecten mutatie bestanden aan met een mutatie datum per 01-07-xxxx. Dit i.v.m. de jaarlijkse huurverhoging.	B/T en verhuurders
Voorbereiden jaarlijks HGU	Alle mutatiebestanden komen via email binnen. Er wordt eerst bekeken of er een bestand is bijgevoegd , zoniet dan krijgt de verhuurder via een replay op de email een bericht hierover. Wanneer er wel een bestand is bijgevoegd, dan wordt het bestand opgeslagen op de netwerkschijf voor verdere verwerking.	B/T en verhuurders
Contoleren en bewerken van objectgegevens	Wanneer de mutatiebestanden zijn opgeslagen op de schijf wordt er per bestand inhoudelijk bekeken of het conform de specificatie is om een bestand in te kunnen lezen. Zo niet wordt het bestand terug gemaild naar de verhuurder met een reden waarom wij het bestand niet kunnen verwerken. Is het bestand conform de specificatie, dan wordt het bestand klaar gezet voor verwerking.	B/T en verhuurders
Inlezen jaarlijks HGU bestanden	Wanneer een bestand is klaargezet voor verwerking wordt het eerst door een filtertool verwerkt. Deze tool zorgt ervoor dat we een schoon bestand hebben om in te gaan lezen. Bijvoorbeeld worden er dubbele adressen verwijderd en wordt de start/eind datum van een object conform specificatie goed gezet.	B/T
Aangepaste huurgegevens	Na de controle van de filtertool worden de bestanden in de VHA-A ingelezen en verwerkt. In de VHA-A zijn er een aantal validaties waarop controleerd wordt wanneer een object of kostencompenent wel/niet goed staat. Staan alle gegevens goed, dan vind de mutatie plaats. Staat het niet goed, dan komt dit in de VHA-A uitval met een bepaalde melding "reden uitval" en dit kan van alles zijn. Vb. Een negatieve waarde in een kostenveld, geen huisnr. vermeld, er wordt een onjuist fiscaalnr. gebruikt etc. Deze VHA-A uitval wordt handmatig behandeld en opnieuw verwerkt door een objectadministratie medewerker.	B/T

7. TVS

TVS (Toeslagen Verstrekkingen Systeem) is een front-end systeem dat wordt gehost op de DCS36 dienst 'Hosting Platform Toeslagen' (HPT). HPT biedt de infrastructurele componenten waarop de TVS applicatiecomponenten worden gehost. Binnen het hostingplatform wordt de infrastructurele componenten beheerd door het HPT Operations team. Dit team van 5 personen heeft, via IMS rollen, de toegang nodig voor het exploiteren van de TVS applicatie in productie. Dit is het team wat toegang heeft tot logging en data op de verschillende systemen. Alle toegang tot data wordt vanuit de infrastructuurcomponenten vastgelegd in de beveiligingslogging welke ook in SPLUNK conform de richtlijnen vastgelegd wordt. Het SOC bewaakt hierover weer op afwijkingen. De constructie is gelijk aan de constructie voor de rest van de Belastingdienst.

Binnen TVS zijn er in totaal 112 verschillende bedrijfsrollen die toegang hebben tot het systeem. In totaal zijn dit 1081 autorisaties. In onderstaande tabel is aangegeven binnen welke onderdelen van de organisatie.

Organisatie	Unieke telling van Bedrijfsrolnaam_Omschrijving	Totale Bedrijfsrolnaam
CAP	30	403
Df&A	1	1
Douane	1	2
FIOD	5	10
IV	4	63
KI&S	14	71
MKB	1	2
P	1	7
PDB	6	18
SMP	2	4
Switch	2	4
TSL	44	472
TSL-UHT	1	24
Eindtotaal	**112**	**1081**

8. FRS

FRS (Feiten Registratie Systeem) is een back-end systeem dat als het ware op de achtergrond van TVS functioneert. Hierin worden gegevens verwerkt en opgeslagen in de database. Deze data wordt geregistreerd en geverifieerd en vervolgens doorgegeven aan TVS, waarin de communicatie plaatsvindt met de aanvragers van toeslagen. Binnen FRS wordt er een onderscheid gemaakt tussen feiten die afkomstig van een betrouwbare bron (GBA) of een ambtelijke melding (behandelaar) enerzijds en feiten die afkomstig zijn van de burger of een intermediair anderzijds. Vooral de burgermelding zorgen voor uitval en uitworp in FRS en zullen door een behandelaar van Toeslagen gecontroleerd en hersteld moeten worden, zoals uitval vanwege contextvalidatie (in strijd met feiten burger) of domeinvalidatie (onjuist ingevulde gegevens).

Bij de Objectadministratie bestaat de verwerking van gegevens vanuit FRS uit verschillende processtappen, zoals het verwerken van meldingen huurobject (M46), het voorbereiden (inleesbestanden), valideren en verwerken van de bestanden met gegevens van de verhuurders met behulp van de filtertool en het verwerken van de verhuurderrecords: valideren huurgegevens, ontdubbelen records en matchen met een bekend adres in FRS.

9. Juridisch en beleidsmatig kader

Benoem de wet- en regelgeving, met uitzondering van de AVG en de Richtlijn, en het beleid met mogelijke gevolgen voor de gegevensverwerkingen.

Op grond van artikel 1a, tweede lid, Wet op de huurtoeslag (Wht) is de Belastingdienst/Toeslagen (B/T) belast met de uitvoering van het toekennen, uitbetalen en terugvorderen van een huurtoeslag. De huurtoeslag is een tegemoetkoming van het Rijk in de kosten van het huren van een woning (zie artikel 1, onderdeel e, Wht), en is

een inkomensafhankelijke regeling als bedoeld in artikel 2, eerste lid, onderdeel h, van de Algemene wet inkomensafhankelijke regelingen (Awir).

Op grond van art. 16, eerste lid, Awir wordt na een aanvraag voor huurtoeslag, in beginsel een voorschot toegekend tot het bedrag waarop de toeslag vermoedelijk definitief zal worden vastgesteld. Na afloop van het berekeningsjaar wordt het recht op huurtoeslag definitief vastgesteld (artikel 19 Awir). De definitief vastgestelde toeslag kan onder voorwaarden tot vijf jaren na het verstrijken van de laatste dag van het berekeningsjaar worden herzien in het nadeel of voordeel van de belanghebbende (artikelen 21 en 21a Awir). Bij een wijziging van het inkomensgegeven moet de definitieve vastelling worden herzien door B/T (artikel 20 Awir). Dit kan leiden tot een terug te vorderen bedrag (artikel 20, derde lid, Awir en artikel 21, derde lid, Awir).

De hoogte van de huurtoeslag is afhankelijk van de draagkracht van de aanvrager, en de eventuele toeslagpartner en medebewoners (artikel 7 eerste lid, Wht). Hiervoor wordt het toetsingsinkomen en het vermogen in aanmerking genomen (artikel 7 Awir). Daarnaast is de hoogte van de rekenhuur bepalend voor het recht op en de hoogte van de huurtoeslag (artikelen 13 en 21 van de Wht). Eveneens worden er eisen gesteld aan de woning, omdat niet voor elke woning aanspraak kan worden gemaakt op huurtoeslag (zie artikel 11 van de Wht). De rekenhuur wordt gedefinieerd in artikel 5 van de Wht, en bestaat uit de huurprijs vermeerderd met de servicekosten.

Publiekrechtelijke organisaties, en ieder ander die bij AMvB is aangewezen zijn desgevraagd verplicht om kosteloos gegevens en inlichtingen aan B/T te verstrekken waarvan de kennisneming van belang kan zijn voor de uitvoering van de Awir (artikel 38, eerste lid, Awir). Zo worden in art. 1a, eerste lid, onderdeel a, van het Uitvoeringsbesluit Awir de verhuurders genoemd: zij zijn verplicht om desgevraagd gegevens inzake het huurcontract te verstrekken, waaronder in elk geval begrepen de huurprijs van de woning. De verstrekking van deze gegevens vindt plaats onder vermelding van het burgerservicenummer van degene op wie de gegevens betrekking hebben en geschiedt op de door de Belastingdienst/Toeslagen voorgeschreven wijze (artikel 1b, eerste lid, Uitvoeringsbesluit Awir).

Als uit deze gegevens blijkt dat het voorschot of de definitieve vaststelling ten onrechte of tot een te hoog bedrag is verleend kan B/T het voorschot of de definitieve vaststelling herzien tot het juiste bedrag (art. 16, vijfde lid Awir, respectievelijk art. 21, eerste lid, Awir).

10.Bewaartermijnen

Bepaal en motiveer de bewaartermijnen van de persoonsgegevens aan de hand van de verwerkingsdoeleinden.

Op grond van art. 12, tweede lid, Regeling Archiefbeheer Belastingdienst 2011 (RAB 2011) is voor B/T een selectielijst vastgesteld (zie ook art. 5 van de Archiefwet 1995).

Het archief beherend onderdeel draagt zorg voor de vernietiging van de daarvoor in aanmerking komende archiefwaardige informatieobjecten na het verstrijken van in de selectielijst daarvoor vastgestelde termijn. Bij fysieke informatieobjecten gebeurt dit door Doc-Direct (zie art. 16, eerste lid, RAB 2011). Bij digitale informatieobjecten gebeurt dit vanuit de Toeslagen Archiefvoorziening (TAV). Van de te vernietigen archiefwaardige informatieobjecten wordt een verklaring van vernietiging opgesteld.

Deze wordt ondertekend door [redacted] B/CFD, unit Documenthuishouding (zie art. 16, tweede lid, RAB 2011).

In de selectielijst Toeslagen (vastgesteld en gepubliceerd in Stct. 2015/31399)[12] is voor het verstrekken van voorschotten en het definitief toekennen van het recht op toeslag, de vernietigingstermijn bepaald op 12 jaar na het beëindigen van de toeslag. Dit betekent dat alle producten (in- en output) na het verstrijken van die termijn moeten worden vernietigd. Voor het verwerken van de gegevens die van verhuurders worden verkregen, hetgeen ressorteert onder het beheren van de verhuurdersadministratie, geldt een bewaartermijn van 7 jaar na vervallen.

B. Beoordeling rechtmatigheid gegevensverwerkingen

Beoordeel aan de hand van de feiten zoals vastgesteld in onderdeel A of de voorgenomen gegevensverwerkingen rechtmatig zijn. Het gaat hier om de beoordeling van de juridische rechtsgrond, noodzaak en doelbinding van de gegevensverwerkingen. Beoordeel tevens de wijze waarop invulling wordt gegeven aan de rechten van de betrokkenen. Voor dit onderdeel van de PIA is in het bijzonder juridische expertise nodig.

11. Rechtsgrond

Bepaal op welke rechtsgronden de gegevensverwerkingen worden gebaseerd.

Algemene persoonsgegevens
De rechtsgrond is gebaseerd op art. 6, eerste lid, onderdeel e, AVG: *de verwerking is noodzakelijk voor de vervulling van een taak van algemeen belang of van een taak in het kader van de uitoefening van het openbaar gezag dat aan de verwerkingsverantwoordelijke is opgedragen.*

In art. 11, tweede lid, van de Awir is immers bepaald dat de B/T het organisatiedeel van de rijksbelastingdienst is dat is belast met het toekennen, uitbetalen en terugvorderen van de tegemoetkomingen. In artikel 1a, tweede lid, van de Wht is dit nog eens expliciet herhaald ten aanzien van de huurtoeslag.

12. Bijzondere persoonsgegevens

Indien bijzondere of strafrechtelijke persoonsgegevens worden verwerkt, beoordeel of één van de wettelijke uitzonderingen op het verwerkingsverbod van toepassing is. Bij verwerking van een wettelijk identificatienummer beoordeel of dat is toegestaan.

Wettelijk identificatienummer
B/T verwerkt het Burgerservicenummer (BSN) als wettelijk identificatienummer op grond van art. 10 van de Wet algemene bepalingen Burgerservicenummer: "Overheidsorganen

12 Zie ook https://www.nationaalarchief.nl/archiveren/kennisbank/selectielijst-voor-de-neerslag-van-de-handelingen-van

1907469 00978

kunnen hij het verwerken van persoonsgegevens in het kader van de uitvoering van hun taak gebruik maken van het Burgerservicenummer, met inachtneming van hetgeen bij of krachtens dit hoofdstuk is bepaald."

Het BSN wordt gebruikt om de gegevens van het object (de woning) te kunnen koppelen aan de aanvraag huurtoeslag die betrekking heeft op dat object. Zo dient op grond van art. 1b, eerste lid, onderdeel b, Uitvoeringsbesluit Awir de informatie door de verhuurder te worden verstrekt onder vermelding van het BSN van degene op wie de gegevens betrekking hebben. Na binnenkomst van de gegevens gebruikt B/T het BSN als identificatiemiddel bij de uitvoering van zijn wettelijke taak.

Bijzondere persoonsgegevens
In thema C *Aanwijzen woongebouw* wordt het bijzondere persoonsgegeven gezondheid verwerkt. Bij het aanwijzen van een woongebouw voor begeleid wonen dienen de bewoners geheel afhankelijk te zijn van de geboden zorg/begeleiding.

13. Doelbinding

Indien de persoonsgegevens voor een ander doel worden verwerkt dan oorspronkelijk verzameld, beoordeel of deze verdere verwerking verenigbaar is met het doel waarvoor de persoonsgegevens oorspronkelijk zijn verzameld.

In artikel 5, eerste lid, onderdeel b, AVG staat dat persoonsgegevens voor welbepaalde, uitdrukkelijk omschreven en gerechtvaardigde doeleinden moeten worden verzameld, en niet verder op een met die doeleinden onverenigbare wijze mogen worden verwerkt. Belastingdienst/Toeslagen verzamelt persoonsgegevens met een van tevoren vaststaand doel, namelijk het correct toekennen, uitbetalen en terugvorderen van tegemoetkomingen. De Objectadministratie gebruikt deze informatie voor object gerichte behandeling. De Objectadministratie ontvangt ook informatie over burgers die geen toeslagen hebben. Sommige verhuurders leveren complete bestanden aan met alle huurders, ook welke geen toeslag hebben aangevraagd.

De lijst die de verhuurder aanlevert wordt op de Q schijf opgeslagen en wordt niets mee gedaan tot de burger zelf een aanvraag indient. Deze verwerkingen door de Objectadministratie zijn in overeenstemming met dit doel en direct daaraan gekoppeld daaraan, omdat daarmee in feite niet anders wordt gedaan dan uitvoering te geven aan de in artikel 11, tweede lid, Awir (en artikel 1a, tweede lid, Wht) opgenomen wettelijke taak, namelijk het toekennen, uitbetalen en terugvorderen van huurtoeslagen.

14. Noodzaak en evenredigheid

Beoordeel of de voorgenomen gegevensverwerkingen noodzakelijk zijn voor het verwezenlijken van de verwerkingsdoeleinden. Ga hierbij in ieder geval in op proportionaliteit en subsidiariteit.

a. **Proportionaliteit: staat de inbreuk op de persoonlijke levenssfeer en de bescherming van de persoonsgegevens van de betrokkenen in evenredige verhouding tot de verwerkingsdoeleinden?**
b. **Subsidiariteit: kunnen de verwerkingsdoeleinden in redelijkheid niet op een andere, voor de betrokkene minder nadelige wijze, worden verwezenlijkt?.**

Persoonsgegeven	Proportionaliteit	Subsidiariteit
Naam burger	Het belang en de inbreuk op de privacy zijn wettelijk vastgelegd in de Awir: Ter bepaling van de belanghebbende voor de toepassing van een inkomensafhankelijke regeling en de daarop berustende bepalingen wordt met de Basisregistratie Personen gelijkgesteld.[13]	Een andere wijze om dit te bereiken is wanneer dit persoonsgegeven doorgegeven zou worden door de burger, echter zou dit nadien alsnog gecontroleerd moeten worden op juistheid. De Basisregistratie Personen (BVR/IGA) is daarom de meest doeltreffende, betrouwbare en veilige bron om dit persoonsgegeven te verkrijgen.
Inkomensgegevens	Het belang en de inbreuk op de privacy zijn wettelijk vastgelegd in de Awir: Ter bepaling van de draagkracht voor de toepassing van een inkomensafhankelijke regeling en de daarop berustende bepalingen wordt het toetsingsinkomen van de belanghebbende en dat van zijn partner in aanmerking genomen.[14]	De burger kan het inkomen voor het voorschot zelf schatten en doorgeven aan B/T. Een andere wijze om het definitieve inkomen te ontvangen is wanneer dit doorgeven zou worden door de burger, echter zou dit nadien alsnog gecontroleerd moeten worden op juistheid. De Basisregistratie Inkomen (ABS/FLG) is daarom de meest doeltreffende, betrouwbare en veilige bron om dit persoonsgegeven te verkrijgen.
Woonadres	Het belang en de inbreuk op de privacy zijn wettelijk vastgelegd in de Awir: Ter bepaling van het woonadres voor de toepassing van een inkomensafhankelijke regeling en de daarop berustende bepalingen wordt beoordeeld waar iemand woont.[15]	Een andere wijze om dit te bereiken is wanneer dit persoonsgegeven doorgegeven zou worden door de burger, echter zou dit nadien alsnog gecontroleerd moeten worden op juistheid. De Basisregistratie Personen (en BVR/IGA) is daarom de meest doeltreffende, betrouwbare en veilige bron om dit persoonsgegeven te verkrijgen.
BSN + aantal geregistreerden op één adres	Het belang en de inbreuk op de privacy zijn wettelijk vastgelegd in de Wabb: Overheidsorganen kunnen bij het verwerken van persoonsgegevens in het kader van de uitvoering van hun taak	Een andere wijze om dit te bereiken is wanneer dit persoonsgegeven doorgegeven zou worden door de burger, echter zou dit nadien alsnog gecontroleerd moeten worden op juistheid. De Basisregistratie Personen (BVR/IGA) is daarom de meest doeltreffende, betrouwbare

[13] In artikel 6 lid 1 Awir
[14] In artikel 7 lid 1 Awir
[15] In artikel 6 lid 4 Awir

	gebruik maken van het burgerservicenummer.[16]	en veilige bron om dit persoonsgegeven te verkrijgen .
Huurlasten (aangeleverd door burger)	Het belang en de inbreuk op de privacy zijn wettelijk vastgelegd in de Wht: Geen huurtoeslag wordt toegekend als de rekenhuur niet voldoet aan de wettelijke eisen, welke zijn omschreven in artikel 13 van de Wet op de huurtoeslag[17]. Een belanghebbende (aanvrager), een partner en een medebewoner verstrekken de B/T desgevraagd alle gegevens en inlichtingen die voor de beoordeling van de aanspraak op of de bepaling van de hoogte van de tegemoetkoming van belang kunnen zijn. De gegevens en inlichtingen worden verstrekt op een door de B/T aangegeven wijze en binnen een door de B/T te stellen termijn[18].	Op basis van de Algemene wet inzake rijksbelastingen[19] en de Algemene wet inkomensafhankelijke regelingen[20] is de burger wettelijk verplicht inlichtingen, gegevens of aanwijzingen te verstrekken die juist en volledig zijn. Bij B/T wordt uitgegaan van compliance en het verstrekken van juiste feiten door de burger. Nalatigheid, opzet of grove schuld en fraude is echter bij miljoenen lopende toeslagaanvragen niet uit te sluiten.
Huurmutaties (aangeleverd door verhuurder)	Een verhuurder is, anders dan de belanghebbende (burger), niet verplicht om informatie te verstrekken aan de B/T, omdat het een aanvraag betreft van de belanghebbende aan B/T. Echter vanwege het gemeenschappelijke belang (tijdige uitbetaling van een rechtmatige huurtoeslag aan een huurder) zal een goede relatie tussen verhuurder en B/T in de meeste gevallen het uitgangspunt zijn bij de uitwisseling van gegevens.	Privaatrechtelijke rechtspersonen, zoals stichtingen (sociale verhuurders) en besloten vennootschappen (particulier verhuurders) zijn wettelijk verplicht (BW) om naar waarheid te communiceren met een publiekrechtelijk rechtspersoon zoals B/T. Er wordt een hogere betrouwbaarheid toegekend aan de huurmutaties die aangeleverd worden door verhuurders ten opzichte van gegevens die aangeleverd worden de burger (huurder).
Bewonerssituatie	Persoonsgegeven die voortkomt uit het combineren van de persoonsgegevens "Naam burger" en "Woonadres"	Een andere wijze om dit te bereiken is wanneer dit persoonsgegeven doorgegeven zou worden door de burger, echter

[16] In artikel 10 Wabb

[17] In artikel 13 lid 1 Wht
[18] In artikel 18 lid 1 en 2 Awir

[19] In artikel 47 lid 1 AWR
[20] In artikel 41 lid Awir

	(ingangsdatum bewoning) in het geval van meerdere bewoners. Voor het verkrijgen van deze persoonsgegevens is er een wettelijke basis in de Awir.	zou dit nadien alsnog gecontroleerd moeten worden op juistheid. De Basisregistratie Personen (BVR/IGA) is daarom de meest doeltreffende, betrouwbare en veilige bron om dit persoonsgegeven te verkrijgen .
Gezondheid	Bij het aanwijzen van een woongebouw, zodat de bewoners in aanmerking komen voor huurtoeslag, dient het woongebouw geheel of gedeeltelijk te zijn bestemd voor huurders, die zorg en/of begeleiding nodig hebben om zelfstandig te kunnen wonen. De doelgroepen zijn: verstandelijk en/of lichamelijk gehandicapten, (ex)psychiatrische patiënten, psychogeriatrische patiënten en ex dak- en thuislozen. Of de bewoners hieronder vallen, wordt verstrekt door de woonzorgorganisatie die het verzoek tot aanwijzen heeft ingediend.	Een qua privacy minder nadelige manier van gegevensverstrekking is het op individueel niveau laten verstrekken van het bijzondere persoonsgegeven gezondheid. Omdat het vaak vele bewoners in een woongebouw betreft en deze meestal afhankelijk zijn van ondersteuning, is dit moeilijk uitvoerbaar. Het aanleveren van deze gegevens door de betrokken woonzorgorganisatie is daarom de meest efficiënte manier.
Verhuurderslijsten	Iedere maand worden door verhuurders lijsten aangeleverd met alle huurders van de betreffende verhuurder. In veel gevallen heeft B/T slechts 1/4 nodig van deze totaallijst.	Een andere manier om minder gegevens te ontvangen, is door de verhuurder een lijst op te sturen met persoonsgegevens van alle burgers die toeslag ontvangen. Dit is geen wenselijke werkwijze omdat B/T dan gegevens over toeslag betrokkenen gaat verstrekken aan een verhuurder.

15.Rechten van de betrokkene

Geef aan hoe invulling wordt gegeven aan de rechten van betrokkenen. Indien de rechten van de betrokkene worden beperkt, bepaal op grond van welke wettelijke uitzonderingen dat is toegestaan.

Betrokkenen zijn de natuurlijke personen waarvan de persoonsgegevens worden verwerkt. Dit zijn de aanvragers van de toeslag(en), de eventuele toeslagpartner en de eventuele overige leden van het toeslaghuishouden.

De rechten van betrokkenen worden goed gewaarborgd. Zo kent B/T een geheimhoudingsplicht (Art. 2:5 Algemene wet bestuursrecht).

Daarnaast worden betrokkenen middels onze privacyverklaring op het internet geïnformeerd over de wijze waarop de Belastingdienst uitvoering geeft aan de AVG (zie hiervoor: https://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/bldcontentnl/niet_in_enig_menu/prive/privacy).

Zo kunnen betrokkenen hier lezen dat zij op grond van de AVG bepaalde rechten hebben, en op welke wijze zij hiervan gebruik kunnen maken. Zij kunnen B/T onder andere vragen om:

a. Inzage in de hem/haar betreffende persoonsgegevens en een toelichting daarop (art. 15 AVG);
b. Rectificatie van de hem/haar betreffende onjuiste gegevens (art. 16 AVG);
c. Onder voorwaarden verwijdering van gegevens (art. 17 AVG).

Bij a. **Het recht op inzage in gegevens.**
Betrokkenen hebben het recht te weten of hun betreffende persoonsgegevens worden verwerkt door de verantwoordelijke. Burgers kunnen in het burgerportaal (Mijn toeslagen) zien met welke gegevens de beschikkingen bepaald worden en welke wijzigingen door ons zijn opgevoerd. Burgers kunnen in het burgerportaal niet zien op welke aanduiding zij geplaatst zijn, aangezien dit een interne werkwijze is om correct te kunnen beschikken.

Bij b. **Het recht op correctie van de gegevens als deze niet kloppen.**
Betrokkene heeft recht op rectificatie van hem betreffende onjuiste persoonsgegevens dan wel het recht een aanvullende verklaring te verstrekken wanneer de verwerking plaatsvindt op basis van onvolledige gegevens. Als de burger foutieve informatie heeft doorgeven kan de burger dit zelf aanpassen indien het toeslagjaar nog niet definitief is binnen de toeslagen.nl omgeving (dit betreft: *Gezin en Huishouden, Inkomen en Vermogen, Wonen, Kinderen, Administratie*). Mocht blijken dat gegevens uit authentieke bronnen niet correct zijn (bijv. de BRP), dan dient B/T dit terug te melden aan de bron. In het geval van de BRP moet worden terug gemeld aan de gemeente.

Bij c. **Het recht op verwijdering van de gegevens en het recht om vergeten te worden**[21].
Dit recht is ingeperkt, aangezien B/T (onder voorwaarden) tot 5 jaar na het verstrijken van het berekeningsjaar een reeds definitief vastgestelde toeslag (onder voorwaarden) in het voordeel of nadeel van de belanghebbende mag herzien (artikelen 21 en 21a Awir). Bij een herziening vanwege een wijziging van het inkomensgegeven (artikel 20 Awir) is die termijn nog langer, omdat de inspecteur bij vermogen in het buitenland een langere navorderingstermijn heeft. Vandaar dat in de Selectielijst Toeslagen de vernietigingstermijn is bepaald op 12 jaar na het beëindigen van de toeslag.

Verzoeken van betrokkenen op grond van de AVG komen centraal binnen bij B/CAP, waarbij generieke inzageverzoeken centraal worden afgehandeld met een algemene brief. Specifieke inzageverzoeken en verwijderings- en correctieverzoeken worden doorgezet naar B/T. De reactie hierop is een voor bezwaar vatbaar besluit (art. 34 Uitvoeringswet AVG). Bij het besluit wordt ook beoordeeld of er beperkingen gelden op grond van artikel 23 van de AVG en artikel 41 van de uitvoeringswet AVG.

21 In artikel 17 AVG

De privacyverklaring zelf is juridisch van opzet, onduidelijk en minder goed leesbaar voor de gemiddelde burger. De AVG stelt eisen aan een privacyverklaring. Dit is bijvoorbeeld ook terug te lezen op de site van de Autoriteit Persoonsgegevens. Zo moet het niet te lang zijn en leesbaar zijn voor een gemiddeld persoon.

Dit kan bijvoorbeeld bereikt worden door getrapt informatie te doseren waarop de burger kan doorklikken wanneer er meer informatie gewenst is, duidelijk en beknopt te zijn in wat we doen, en bijvoorbeeld te werken met pictogrammen, video, pop-ups of afbeeldingen.

Betrokkenen kunnen overigens ook hun gegevens inzien via Mijn toeslagen. Elke wijziging die
wordt opgevoerd voor de toekenning van de toeslag is hier zichtbaar. Ook staan hier alle gegevens waarop de toeslag is gebaseerd.

Verzoeken van betrokkenen op grond van de AVG komen centraal binnen bij B/CAP, waarbij generieke inzageverzoeken centraal worden afgehandeld met een algemene brief. Specifieke inzageverzoeken en verwijderings- en correctieverzoeken worden doorgezet naar B/T.

De reactie hierop is een voor bezwaar vatbaar besluit (art. 34 Uitvoeringswet AVG). Op mijn toeslagen staat niet of wij de zaak in behandeling hebben binnen de verwerking Behandelen Fraudesignalen. Dit is altijd specifieke informatie waarover de burger niet kan beschikken.

Het besluit wordt met ondersteuning van team Klacht genomen door (onder)gemandateerde medewerkers van team Vaktechniek, waarbij ook wordt beoordeeld of er beperkingen gelden op grond van art. 23 van de AVG en art. 41 van de uitvoeringswet AVG.

Per definitie wordt een verzoek gehonoreerd, tenzij na een individuele belangenafweging blijkt dat er sprake is van 'grote toezichtsbelangen'. Deze belangen kunnen bijvoorbeeld blijken uit de actualiteit van de aanwijzingen, de ernst van mogelijk misbruik of oneigenlijk gebruik van toeslagen, de herkomst van het signaal (bijvoorbeeld signalen van OM, politie, andere toezichthouders).

Ook zouden deze beperkingen bijvoorbeeld kunnen gelden indien een verzoek een lopend onderzoek zou kunnen verstoren of dat de vrijheden en rechten van andere betrokkenen in het geding kunnen komen, bijvoorbeeld als de identiteit van een aangever/melder van een signaal (direct/indirect) bekend kan worden. Per verzoek wordt er gekeken of er een beperking geldt of zou moeten gelden.

Indien er een beperking geldt, dan wordt het verzoek voorzien van een onderbouwing teruggekoppeld aan de betrokkene(n).

C. Beschrijving en beoordeling risico's voor de betrokkenen

Beschrijf en beoordeel de risico's van de voorgenomen gegevensverwerkingen voor de rechten en vrijheden van de betrokkenen. Houd hierbij rekening met de aard, omvang, context en doelen van de gegevensverwerking zoals in onderdeel A en B zijn beschreven en beoordeeld. Het gaat hierbij overigens niet om de risico's van de verwerkingsverantwoordelijke zelf.

16. Risico's

Beschrijf en beoordeel de risico's van de gegevensverwerkingen voor de rechten en vrijheden van betrokkenen. Ga hierbij in ieder geval in op:

a. **welke negatieve gevolgen de gegevensverwerkingen kunnen hebben voor de rechten en vrijheden van de betrokkenen;**
b. **de oorsprong van deze gevolgen;**
c. **de waarschijnlijkheid (kans) dat deze gevolgen zullen intreden;**
d. **de ernst (impact) van deze gevolgen voor de betrokkenen wanneer deze intreden.**

1907469 00978

Nr.	Risico	Oorsprong	Kans[22] (1-5)	Impact	Proces
1.	Als gevolg van het feit dat een medewerker in een systeem meer informatie kan raadplegen dan strikt noodzakelijk is voor de taak en werkzaamheden bestaat het risico dat er onterecht meer informatie van de burger wordt ingezien, verwerkt en opgeslagen.	Inadequaat autorisatiebeheer Teveel informatie zichtbaar in systemen	3	Mogelijk meer informatie ingezien, gebruikt of opgeslagen dan nodig is. Mogelijk ongelijke behandeling.	A, B, C
2.	Het risico bestaat dat informatie te lang bewaard blijft en er geen (tijdig) toezicht op wordt gehouden. Informatie kan onterecht worden meegenomen of ingezien worden door collega's (medewerkers van de objectadministratie). Denk hierbij ook aan opgeslagen berichten in de postbus en e-mail berichten bij de medewerker.	Inadequate naleving bewaartermijnen	4	Informatie kan onterecht worden meegenomen of ingezien worden door collega's (medewerkers van de objectadministratie). Mogelijke schending bewaartermijnen.	A, B, C, D
3.	Het risico bestaat dat verhuurders ook gegevens verstrekken van niet toeslagbetrokkenen, naast de gegevens die wel betrekking hebben op toeslagbetrokkenen. Er worden meer gegevens geleverd dan noodzakelijk. Van de maandelijkse bewoningslijsten met daarin alle huurders van een specifieke verhuurder, wordt grofweg 1/4 van de informatie gebruikt.	Onrechtmatige verwerking	5	Informatie van burgers die (nog) geen toeslag hebben aangevraagd wordt onnodig opgeslagen op de B/T systemen. Tekortkoming op dataminimalisatie en privacy-by-design principes.	B, C, D

[22] Kans op een schaal van 1 tot 5, waarbij 1 een lage kans is en 5 een hoge kans.

4.	Als gevolg van het handmatig aanpassen van HGU lijsten door medewerkers van de Objectadministratie om deze in te kunnen lezen in B/T systemen. De kans bestaat dat informatie wordt overschreven door een geautoriseerde medewerker waardoor de integriteit van gegevens niet geborgd kan worden.	Onjuiste handmatige verwerking	2	Informatie van verhuurders kan mogelijk foutief worden behandeld waardoor een burger een foutieve beschikking ontvangt. Mogelijk negatieve gevolgen voor betrokkenen.	D

D. Beschrijving voorgenomen maatregelen

In onderdeel D wordt bezien welke maatregelen kunnen worden getroffen om de in onderdeel C erkende risico's te voorkomen of te verminderen. Welke maatregelen in redelijkheid worden getroffen is een belangenafweging van de wetgever of verwerkingsverantwoordelijke. Voor dit onderdeel van de PIA is, als het gaat om beveiligingsmaatregelen, expertise over informatiebeveiliging belangrijk.

17.Maatregelen

Beoordeel welke technische, organisatorische en juridische maatregelen in redelijkheid kunnen worden getroffen om de hiervoor beschreven risico's te voorkomen of te verminderen. Beschrijf welke maatregel welk risico aanpakt en wat het restrisico is na het uitvoeren van de maatregel. Indien de maatregel het risico niet volledig afdekt, motiveer waarom het restrisico acceptabel is.

Nr.	Risico nummer	Maatregelen	Restrisico	Datum realisatie	Realisatie
1.	**3**	Opstellen en inrichten van een proces en/of tool waarbij de gegevens van burgers die geen toeslagbetrokkenen zijn z.s.m. worden vernietigd.			☐
2.	**4**	Inrichten van een werkproces met een 4-ogen principe bij het aanpassen van verhuurderslijsten.			☐
3.	**4**	Inrichten van een proces en/of tool (automatiseren) zodat de lijsten niet meer handmatig aangepast moeten worden.			☐

4.	**1**	Minimaal 2 keer per jaar controleren de teamleiders het overzicht van geautoriseerde medewerkers.			☐
5.	**1**	Onderzoek doen naar de toegang tot gegevens op basis van need-to-know per profiel. Na onderzoek de implementatie doorvoeren.			☐
6.	**1**	Aanbrengen compartimentering (need-to-know)	Beheerlast vs. aandacht voor burger		☐
7.	**2**	Inrichten van de uitvoering van de (gewenste) bewaartermijnen op alle relevante systemen. Verwijderen en vernietigen wanneer de termijn verstreken is.			☐
8.	**1, 3, 4**	Realiseren van een online verhuurdersportal, waarop bij Toeslagen bekende verhuurders kunnen inloggen. Via deze portal kan er gecommuniceerd worden met de medewerkers van de Objectadministratie ("berichten") en de bewoningslijsten ("verhuizingen") en de HGU-bestanden ("huurlasten") worden geüpload.			☐

18. Begrippenlijst:

Uitval 122: Wijzig einddatum woonobject
Uitval 117: Melding woondoel woonobject
Uitval 118: Melding woondoel adres
Uitval 46: Melding huurobject
Uitval 47: Melding stoppen huurobject
Uitval 84: Verhuurder meldt huurverandering
Uitval 43: Verhuurder huurobject wijzigt


Maatregelen
nemen
Privacybewustwording
PIA
Doelbinding
Noodzaak
Effecten in kaart
Bescherming van
persoonsgegevens
Risico's
minimaliseren
Richtinggevend
Rechtsgrond
Met open vizier

BIJLAGE 1



Proces FRS.png

BIJLAGE 2



Proces VHA.png

BIJLAGE 3



Proces bestand VH.png

Aanbiedingsformulier Toeslagen

☒	**MT**	☐	**RTO**	☐	**Ketentafel**	☐	**Anders:**

Kruis aan in welk overleg het agendapunt moet worden besproken

1	**Korte titel agendapunt**	Gegevensbeschermings-effectbeoordeling (GEB) M675 Inwinnen van het wereldinkomen en -vermogen tbv het definitief toekennen (hierna GEB Ninbi)
2	**Datum behandeling**	12 januari 2021
3	**Ingebracht door**	

*NB Agendapunt voorzien van volledig ingevuld aanbiedingsformulier en alle relevante stukken **uiterlijk de vrijdag 12:00 voorafgaand aan het overleg** via de inbrenger van het overleg aanbieden bij de secretaris van het overleg.*

4	**Aard van de behandeling**	☒	Besluitvorming > vraag 5
		☐	Hamerstuk > vraag 5
	Kruis aan >	☐	Kennisneming > vraag 6
		☐	Bespreking > vraag 6
	Kruis aan indien van toepassing	☐	Vertrouwelijk *(in iBabs alleen toegankelijk voor deelnemers overleg)*

5	**Indien geagendeerd ter besluitvorming:**
5a	Gevraagd besluit:
Graag akkoord op de GEB Ninbi voor het [ ] advies. Na vaststellen MT kan (of [ ] namens) [ ] het indienen bij [ ] / IV&D.	

5b	**Afstemming**: Bestaat er over het gevraagde besluit intern overeenstemming?	*Kruis aan*	
		☒	Ja,
		☐	Nee, omdat
In de werkgroep van GEB Ninbi is het document opgesteld en afgestemd.			

Ga hierna verder met vraag 7 e.v.

6	**Indien ter kennisneming of bespreking** (beschrijf de kern van de inhoud)

Ga hierna verder met vraag 7 e.v.

7	**Voorgaande behandeling**	☐	MT overleg	
		☐	RTO	
	Kruis aan en vermeld datum>	☐	Ketentafel	
		☒	Anders, nl:	Werkgroep

8	**Bespreken met OR?**	☐	Ja, omdat informatieve bespreking gewenst is
		☐	Ja, omdat aan de OR de zienswijze gevraagd wordt
	Kruis aan >	☐	Ja, omdat de OR hiermee moet instemmen
		☒	Nee, is niet noodzakelijk

9	**Bijgevoegde stukken**	1	GEB M675 Inwinnen van het wereldinkomen en -vermogen tbv het definitief toekennen.docx en.pdf
		2	
		3	
		4	
		5	

10	**Contactpersoon**	

Kwaliteitseisen notities
Notities zijn kort en bondig, zelfstandig leesbaar en volledig. Notities kennen een standaard indeling: ze beginnen met een aanleiding, dan beslispunten (bij een notitie ter beslissing), daarna een kern (die op blz. 1 van de notitie staat en echt

kernachtig is), en daarna desgewenst een toelichting. Bij lange notities worden een leeswijzer en tussenkoppen aanbevolen. Bijlagen worden altijd vermeld op het voorblad, met nummering en duidelijke omschrijving.
(bron: Afsprakendocument stukkenstroom 1-7-2017 van Bureau Bestuursondersteuning)

Gegevensbeschermings-effectbeoordeling (GEB) M675 Inwinnen van het wereldinkomen en -vermogen tbv het definitief toekennen

Ministerie van Financiën



Vaststelling verwerkersverantwoordelijke: 23 november 2020
Naam: Minister van Financiën

Advies : Selecteer/typ datum
Naam:

Advies : Selecteer/typ datum
Naam: Typ naam/functie

Gegevensbeschermings-effectbeoordeling (GEB) M675

Ministerie van Financiën
Belastingdienst/Toeslagen

Contact:

Ministerie van Financiën, directie Belastingdienst/Toeslagen

Versie: 1.0 November 2020

1907469 00978

Inhoudsopgave

Inleiding 5
A. Beschrijving kenmerken gegevensverwerkingen 6
1. Voorstel 6
2. Persoonsgegevens 7
3. Gegevensverwerkingen 7
4. Verwerkingsdoeleinden 9
5. Betrokken partijen 9
6. Belangen bij de gegevensverwerking 10
7. Verwerkingslocaties 10
8. Techniek en methode van gegevensverwerking 10
9. Juridisch en beleidsmatig kader 12
10. Bewaartermijnen 12
B. Beoordeling rechtmatigheid gegevensverwerkingen 13
11. Rechtsgrond 13
12. Bijzondere persoonsgegevens 13
13. Doelbinding 14
14. Noodzaak en evenredigheid 14
15. Rechten van de betrokkene 14
C. Beschrijving en beoordeling risico's voor de betrokkenen 16
16. Risico's 16
D. Beschrijving voorgenomen maatregelen 18
17. Maatregelen 18

1907469 00978

Inleiding

Voeg hier wanneer gewenst een openingsalinea of inleiding toe. Denk bijvoorbeeld aan:
• Verwijzing naar het privacybeleid of motivatie achter de uitvoering van deze GEB
• Informatie over de manier van opstellen.

Deze GEB is uitgevoerd bij Belastingdienst/Toeslagen (B/T). Voor deze GEB wordt het proces "Niet in Nederland Belastbaar Inkomen" (binnen Toeslagen benoemd Ninbi) beschreven zoals dat bij Toeslagen gebruikt wordt.
Het Ninbi proces is bedoeld als input voor de Definitieve Toeslag (DT) voor burgers die een betreffend toeslagjaar minimaal 1 dag in het buitenland hebben gewoond.

Deze GEB wordt minimaal eens in de 3 jaar, of bij grote wijzigingen herijkt. Het gaat dan om wijzigingen aan het proces of aan systemen waarbij risico's voor betrokkenen kunnen ontstaan. Het resultaat van herijken wordt opgenomen als bijlage aan de GEB. In sommige gevallen kan er besloten om de GEB opnieuw uit te voeren. Het proces van herijken werkt als volgt. In een multidisciplinaire workshop wordt getoetst of de GEB nog de werkelijke verwerking c.q. situatie beschrijft. Daarnaast wordt gekeken naar de verwerkte gegevens en of de gegevens nog proportioneel en subsidiair zijn. Verder wordt de risicoanalyse voor betrokkenen opnieuw gemaakt en toetsen we de maatregelen in de actualiteit. Jaarlijks wordt getoetst of de maatregelen ingevoerd zijn.

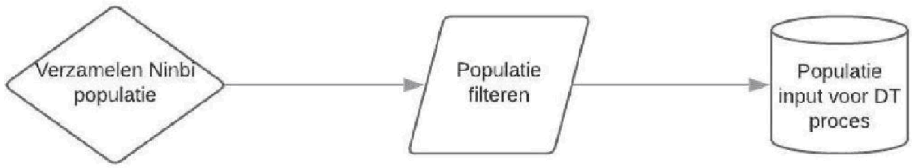
A. Beschrijving kenmerken gegevensverwerkingen

Beschrijf op gestructureerde wijze de voorgenomen gegevensverwerkingen, de verwerkingsdoeleinden en de belangen bij de gegevensverwerkingen.

Onder A wordt de eerste stap beschreven van de PIA: een overzicht van de relevante feiten van de voorgenomen gegevensverwerkingen. Als de feiten onduidelijk zijn, werkt dit door in de beoordeling.

1. Voorstel

Beschrijf het voorstel waar de gegevensbeschermingseffectbeoordeling op ziet en context waarbinnen deze plaatsvindt op hoofdlijnen.



Het Ninbi proces is noodzakelijk om rechtmatig de Definitieve Toeslag (DT) te kunnen beschikken en dient als bron voor het DT proces waarbij het inkomen en de toeslag rechtmatig wordt bepaald. Het DT proces is opgenomen in GB (M675)

Omdat de burger niet verplicht is een buitenlands inkomen op te geven bij de Belastingdienst wordt er door Toeslagen een selectie gemaakt van Toeslag betrokkenen waarbij de Belastingdienst dit inkomen wel moet opvragen.

Dit proces begint bij het geven van de opdracht door Toeslagen aan CAP/UPG om een populatie toeslag betrokkenen samen te stellen welke minimaal 1 dag in het specifieke toeslagjaar in het buitenland gewoond hebben of VOW zijn geweest of het jaar –voorgaande toeslagjaar een Ninbi inkomen hadden <> € 0. Deze lijst wordt opgeleverd aan het Toeslagen Query Loket. De populatie die uiteindelijk uitgefilterd wordt, wordt aangeleverd aan CAP gegevens. Hier stopt het Ninbi proces. De belastingdienst gaat vervolgens deze populatie verder uitvragen, dit hoort bij de volgende GEB's:

- M1813 uitnodiging tot doen van opgaaf Ninbi
- M1249 vaststellen Ninbi;
- M1250 Ambtshalve vaststellen van Ninbi
- M1251 Herziening vastgesteld Ninbi

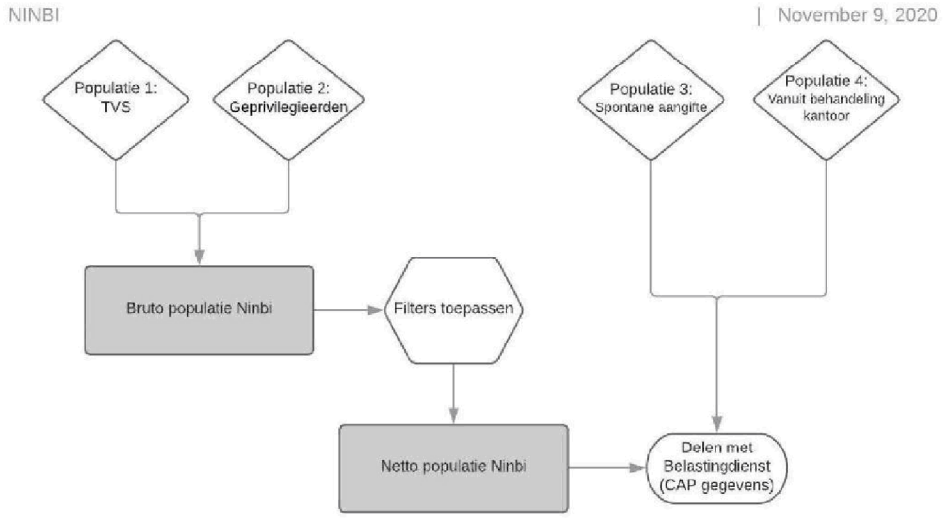
2. Persoonsgegevens

Som alle categorieën van persoonsgegevens op die worden verwerkt. Geef per categorie van persoonsgegevens tevens aan op wie die betrekking hebben. Deel deze persoonsgegevens in onder de typen: gewoon, bijzonder, strafrechtelijk en wettelijk identificerend.

Gegevens	Bron	Type	Betrekking
BSN Toeslagbetrokkene	TvS[1]	Wettelijk identificerend	Betrokkene
Inkomen	Datafundament (FLG[2]-tabel)	Normaal	Betrokkene
Bewoners AZC	BvR[3]	Bijzonder	Betrokkene
Arbeidsmigranten	TvS	Normaal	Betrokkene
Studenten (ingeschreven bij DUO)	Datafundament tabel RIS studenten	Normaal	Betrokkene
FAA[4] populatie	Datafundament tabel FAA Fiscale Afspraak	Normaal	Betrokkene
VOW personen	BvR	Normaal	Betrokkene

3. Gegevensverwerkingen

Geef alle voorgenomen gegevensverwerkingen weer.



[1] Toeslagen Verstrekkingen Systeem
[2] Fiscale Loon Gegevens
[3] Beheer van Relaties
[4] Fiscale Afspraken Agenda

Proces NINBI	Omschrijving	Organisatie

Populatie 1	Iedereen die op 01-01-TJ 18 jaar of ouder is en in het betreffende Toeslagjaar minstens 1 dag Vertrokken Onbekend Waarheen (VOW) is geweest, in het buitenland heeft gewoond of die in het Toeslagjaar -1 een vastgesteld Ninbi inkomen <> 0 euro heeft gehad. De bron voor deze informatie is TVS. Zodra er bij de BVR geregistreerd is dat iemand in het buitenland verblijft, wordt deze conform bovenstaande criteria toegevoegd aan de populatie.	B/T
Populatie 2	Deze populatie wordt verkregen van IFB (Interne Fiscale Behandeling). Dit betreft de lijst zoals gebruikt voor afscherming van gegevens.	Belastingdienst
Populatie 3	Dit betreft burgers die vanuit zichzelf een Ninbi opgave doen. Deze komen terecht bij Team Buitenland. Zij sturen dit door naar het Toeslagen Queryloket en dit wordt aangeleverd aan CAP/UPG.	Belastingdienst
Populatie 4	Door een behandelaar tijdens het behandelproces Toeslagen is beoordeeld dat hiervoor een Ninbi opgave moet worden uitgevraagd. De behandelaar stuurt het BSN en het betreffende jaartal naar het Toeslagen Queryloket en dit wordt aangeleverd aan CAP/UPG.	B/T
Bruto populatie Ninbi	Op basis van populatie 1 & 2 is er een bruto lijst met alle voor Ninbi in aanmerking komende betrokkenen. Deze populatie wordt in het datafundament geladen om filters toe te passen.	B/T
Netto populatie Ninbi	De filters die worden toegepast in het datafundament zijn: - Postcode huisnummer locaties COA (Centraal Opvangorgaan Asielzoekers) - BSN, Inkomen, Vermogen, Jaar waarop het inkomen en vermogen betrekking hebben. De categorieën die uitgefilterd worden zijn: 1. Bewoners van asielzoekerscentra 2. Overledenen 3. Tijdelijke arbeidsmigranten (ZTA populatie) 4. In buitenland verblijvende studenten, die zijn ingeschreven bij DUO met een FLG-inkomen < € 20.000; 5. Binnenlands belastingplichtigen zoals geregistreerd in de FAA (Fiscale Afspraken Agenda) 6. Mensen die nu VOW zijn.	B/T

Er wordt dataminimalisatie toegepast waarbij er wordt gekeken naar de noodzaak voor verwerking:

- Bewoners van AZC's worden uitgesloten omdat deze niet mogen werken. In AZC ook geen recht op toeslag, behalve KGB. Het inkomen dat mensen hebben genoten voordat ze in het AZC terecht kwamen heeft geen materieel effect op de Toeslag.
- Arbeidsmigranten worden uitgesloten omdat het inkomen dusdanig laag is dat het onder de grens blijft waardoor het niet zinvol is om dit uit te vragen bij de burger op grond van doelmatigheid. Er zijn daarover wel afspraken gemaakt tussen de ZTA-ers, en Toeslagen en er wordt periodiek op toegezien.
- Studenten die een inkomen onder de 20K hebben worden uitgesloten om de populatie te beperken en materiaal is dit minder relevant vanwege het lage inkomen.
- De FAA populatie doet zelf aangifte en wij gaan ervan uit dat ze dit netjes doen en ook hun Ninbi inkomen zelf opgeven. Eigenaar van deze database is CAP.

4. Verwerkingsdoeleinden

Beschrijf de doeleinden van de voorgenomen gegevensverwerkingen.

Het doel is om te komen tot een relevante lijst met BSN's van mensen die een uitnodiging krijgen van de Belastingdienst tot het doen van een opgave wereldinkomen.
Dit inkomen is noodzakelijk voor een juiste bepaling van het recht op Toeslag.

5. Betrokken partijen

Benoem welke organisaties betrokken zijn bij welke gegevensverwerkingen. Deel deze organisaties per gegevensverwerking in onder de rollen: verwerkingsverantwoordelijke, verwerker, verstrekker en ontvanger. Benoem tevens welke functionarissen binnen deze organisaties toegang krijgen tot welke persoonsgegevens.

Rol	Naam
Verwerkingsverantwoordelijke	Ministerie van financiën, voor deze Belastingdienst, voor deze Toeslagen Belastingdienst/Toeslagen
Verwerker	Voor dit proces zijn geen verwerkers
Betrokkenen	Burger / aanvrager
Verstrekker	B/IFB (aanlevering populatie geprivilegieerden) Populatie 2
Verstrekker	B/CAP/UPG (selectie query in TVS) Populatie 1

6. Belangen bij de gegevensverwerking

Beschrijf alle belangen die de verwerkingsverantwoordelijke en anderen hebben bij de voorgenomen gegevensverwerkingen.

Belang B/T: Het toekennen van een rechtmatige Toeslag
Belang Betrokkenen: Ontvangen van een correcte Toeslag beschikking

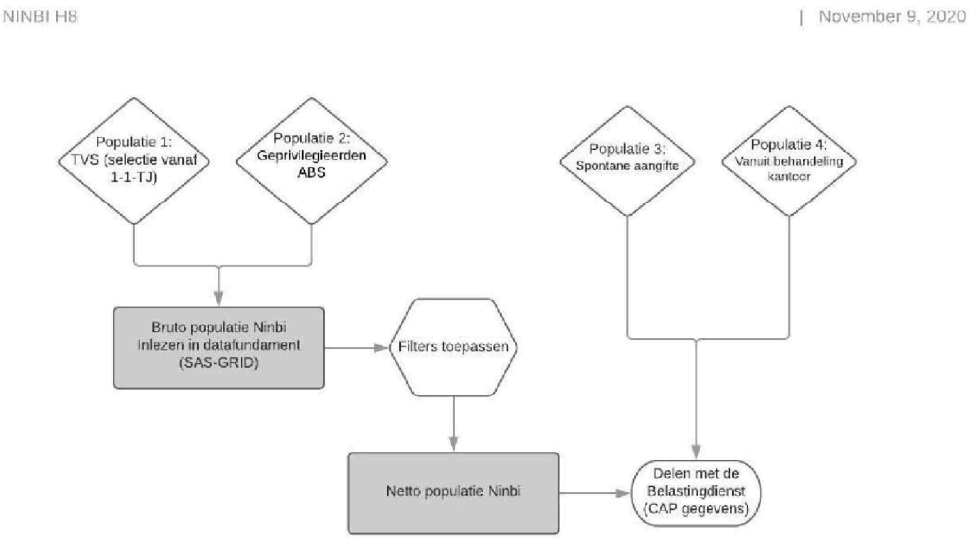
7. Verwerkingslocaties

Benoem in welke landen de voorgenomen gegevensverwerkingen plaatsvinden.

Uitsluitend in Nederland.

8. Techniek en methode van gegevensverwerking

Beschrijf op welke wijze en met gebruikmaking van welke (technische) middelen en methoden de persoonsgegevens worden verwerkt. Benoem of sprake is van (semi-)geautomatiseerde besluitvorming, profilering of big data-verwerkingen en, zo ja, beschrijf waaruit een en ander bestaat.



Proces NINBI	Omschrijving	Techniek
Populatie 1	Bij de selectie van deze populatie wordt gebruik gemaakt van vastgestelde criteria zoals beschreven in Hoofdstuk 3. Deze criteria zijn vastgelegd in SQL Query's.	TVS
Populatie 2	Deze selectie wordt door IFB samengesteld o.b.v. een vraagbestand en via CP geleverd aan het Toeslagen Query Loket.	BVR en ABS (Beheer van Relaties en Aanslag Belasting Systeem)
Populatie 3	Deze selectie wordt aangeleverd in Excel door het Team Buitenland. Deze burgers worden in een aparte database geplaatst en in .csv op de betreffende Q schijf gedeeld met de Belastingdienst.	Q-schijf Bewaarlocatie is:
Populatie 4	Deze selectie wordt aangeleverd door een betreffende behandelaar van het behandelproces Toeslagen in Excel. Deze burgers worden in een aparte database geplaatst en in .csv op de betreffende Q schijf gedeeld met de Belastingdienst.	Q-schijf bewaarlocatie: Deel locatie Mail Postbus Toeslagen Queryloket \\pc.belastingdienst.nl\TSLFS\FTD\Omvormer\NinbiVaststelverzoek\Uit
Bruto populatie Ninbi	Op basis van populatie 1 & 2 is er een bruto lijst met alle voor Ninbi in aanmerking komende betrokkenen. Deze populatie wordt in het datafundament geladen om filters toe te passen.	SAS-GRID (Datafundament)
Netto populatie Ninbi	Obv de toegepaste filters wordt door het datafundament twee xls lijsten geëxporteerd. Een lijst met "normale" burgers en de andere lijst voorzien van geprivilegieerden.	SAS-GRID (Datafundament)
Delen met CAP gegevens (via CAP Functioneel Beheer Toeslagen_ Postbus)	Via de Q schijf samenwerkingsgebied wordt dit bestand gedeeld met CAP/gegevens.	Q-schijf bewaarlocatie Deellocatie \\pc.belastingdienst.nl\TSLFS\FTD\Omvormer\NinbiVaststelverzoek\Uit

Tijdens het filteren wordt de uitgefilterde populatie in een apart bestand bijgehouden, zodat dit tijdens de output controle kan worden gecontroleerd.

Per categorie wordt er gefilterd en per categorie een apart bestand gecreëerd. Deze bestanden worden op de Q schijf opgeslagen conform de bewaartermijnen volgens het Toeslagen Classificatie Schema.
Het input bestand wordt 12 jaar bewaard, de output bestanden worden ook 12 jaar bewaard.

De Q schijf van het Query Loket is alleen toegankelijk voor de Query Loket medewerkers en de LOA (Lokale Applicatie) ontwikkelaars van IV. Ieder jaar wordt gecontroleerd wie er allemaal toegang heeft en of dit nog correct is. In totaal gaat het om ongeveer 10/11 personen.

9. Juridisch en beleidsmatig kader

Benoem de wet- en regelgeving, met uitzondering van de AVG en de Richtlijn, en het beleid met mogelijke gevolgen voor de gegevensverwerkingen.

AWIR Artikel 7 lid 5 en AWIR artikel 8 lid 2. AWIR Artikel 8a

10. Bewaartermijnen

Bepaal en motiveer de bewaartermijnen van de persoonsgegevens aan de hand van de verwerkingsdoeleinden.

Op grond van art. 12, tweede lid, Regeling Archiefbeheer Belastingdienst 2011 (RAB 2011) is voor B/T een selectielijst vastgesteld (zie ook art. 5 van de Archiefwet 1995).

Het archief beherend onderdeel draagt zorg voor de vernietiging van de daarvoor in aanmerking komende archiefwaardige informatieobjecten na het verstrijken van in de selectielijst daarvoor vastgestelde termijn. Bij fysieke informatieobjecten gebeurt dit door Doc-Direct (zie art. 16, eerste lid, RAB 2011). Bij digitale informatieobjecten gebeurt dit vanuit de Toeslagen Archiefvoorziening (TAV). Van de te vernietigen archiefwaardige informatieobjecten wordt een verklaring van vernietiging opgesteld. Deze wordt ondertekend door [redacted] B/CFD, unit Documenthuishouding (zie art. 16, tweede lid, RAB 2011).

In de selectielijst Toeslagen (vastgesteld en gepubliceerd in Stct. 2015/31399)[5] is voor het verstrekken van voorschotten en het definitief toekennen van het recht op toeslag, de vernietigingstermijn bepaald op 12 jaar na het beëindigen van de toeslag. Dit betekent dat alle producten (in- en output) na het verstrijken van die termijn moeten worden vernietigd. Voor het verwerken van de gegevens die van verhuurders worden verkregen, hetgeen ressorteert onder het beheren van de verhuurdersadministratie, geldt een bewaartermijn van 7 jaar na vervallen.

B. Beoordeling rechtmatigheid gegevensverwerkingen

Beoordeel aan de hand van de feiten zoals vastgesteld in onderdeel A of de voorgenomen gegevensverwerkingen rechtmatig zijn. Het gaat hier om de beoordeling van de juridische rechtsgrond, noodzaak en doelbinding van de gegevensverwerkingen. Beoordeel tevens de wijze

5 Zie ook https://www.nationaalarchief.nl/archiveren/kennisbank/selectielijst-voor-de-neerslag-van-de-handelingen-van

waarop invulling wordt gegeven aan de rechten van de betrokkenen. Voor dit onderdeel van de PIA is in het bijzonder juridische expertise nodig.

11. Rechtsgrond

Bepaal op welke rechtsgronden de gegevensverwerkingen worden gebaseerd.

Algemene persoonsgegevens
De rechtsgrond is gebaseerd op art. 6, eerste lid, onderdeel e, AVG: *de verwerking is noodzakelijk voor de vervulling van een taak van algemeen belang of van een taak in het kader van de uitoefening van het openbaar gezag dat aan de verwerkingsverantwoordelijke is opgedragen.*

In art. 11, tweede lid, van de Awir is immers bepaald dat de B/T het organisatiedeel van de rijksbelastingdienst is dat is belast met het toekennen, uitbetalen en terugvorderen van de tegemoetkomingen.

12. Bijzondere persoonsgegevens

Indien bijzondere of strafrechtelijke persoonsgegevens worden verwerkt, beoordeel of één van de wettelijke uitzonderingen op het verwerkingsverbod van toepassing is. Bij verwerking van een wettelijk identificatienummer beoordeel of dat is toegestaan.

Wettelijk identificatienummer
B/T verwerkt het Burgerservicenummer (BSN) als wettelijk identificatienummer op grond van art. 10 van de Wet algemene bepalingen Burgerservicenummer: "Overheidsorganen kunnen hij het verwerken van persoonsgegevens in het kader van de uitvoering van hun taak gebruik maken van het Burgerservicenummer, met inachtneming van hetgeen bij of krachtens dit hoofdstuk is bepaald."

Bijzondere persoonsgegevens
Er worden geen bijzondere persoonsgegevens verwerkt.

13. Doelbinding

Indien de persoonsgegevens voor een ander doel worden verwerkt dan oorspronkelijk verzameld, beoordeel of deze verdere verwerking verenigbaar is met het doel waarvoor de persoonsgegevens oorspronkelijk zijn verzameld.

In artikel 5, eerste lid, onderdeel b, AVG staat dat persoonsgegevens voor welbepaalde, uitdrukkelijk omschreven en gerechtvaardigde doeleinden moeten worden verzameld, en niet verder op een met die doeleinden onverenigbare wijze mogen worden verwerkt.
Belastingdienst/Toeslagen verzamelt persoonsgegevens met een van tevoren vaststaand doel, namelijk het correct toekennen, uitbetalen en terugvorderen van tegemoetkomingen.
De persoonsgegevens worden bij het Ninbi proces specifiek verzameld om met het juiste inkomen de Definitieve Toeslag te kunnen berekenen.

14. Noodzaak en evenredigheid

Beoordeel of de voorgenomen gegevensverwerkingen noodzakelijk zijn voor het verwezenlijken van de verwerkingsdoeleinden. Ga hierbij in ieder geval in op proportionaliteit en subsidiariteit.

a. **Proportionaliteit: staat de inbreuk op de persoonlijke levenssfeer en de bescherming van de persoonsgegevens van de betrokkenen in evenredige verhouding tot de verwerkingsdoeleinden?**
b. **Subsidiariteit: kunnen de verwerkingsdoeleinden in redelijkheid niet op een andere, voor de betrokkene minder nadelige wijze, worden verwezenlijkt?.**

Proportionaliteit:
Het doel van het Ninbi proces is een selectie maken van betrokkenen welke een buitenlands inkomen hebben. De lijst die hieruit volgt wordt gedeeld met Belastingen. Zij gaan vervolgens verder met het proces om de gegevens m.b.t. inkomen te verzamelen. Dit betreft een ander proces.

Subsidiariteit:
De betrokken kunnen zelf de gegevens aanleveren nadat zij een brief van de Belastingdienst hebben ontvangen.
In het Ninbi proces voor Toeslagen vindt er, naast het creëren van een lijst met BSN nummers, geen verwerking van andere persoonsgegevens plaats.

15. Rechten van de betrokkene

Geef aan hoe invulling wordt gegeven aan de rechten van betrokkenen. Indien de rechten van de betrokkene worden beperkt, bepaal op grond van welke wettelijke uitzonderingen dat is toegestaan.

Betrokkenen zijn de natuurlijke personen waarvan de persoonsgegevens worden verwerkt. Dit zijn de aanvragers van de toeslag(en), de eventuele toeslagpartner en de eventuele overige leden van het toeslaghuishouden.

De rechten van betrokkenen worden goed gewaarborgd. Zo kent B/T een geheimhoudingsplicht (Art. 2:5 Algemene wet bestuursrecht).

Daarnaast worden betrokkenen middels onze privacyverklaring op het internet geïnformeerd over de wijze waarop de Belastingdienst uitvoering geeft aan de AVG (zie hiervoor: https://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/bldcontentnl/niet_in_enig_menu/prive/privacy).

Zo kunnen betrokkenen hier lezen dat zij op grond van de AVG bepaalde rechten hebben, en op welke wijze zij hiervan gebruik kunnen maken. Zij kunnen B/T onder andere vragen om:

a. Inzage in de hem/haar betreffende persoonsgegevens en een toelichting daarop (art. 15 AVG);
b. Rectificatie van de hem/haar betreffende onjuiste gegevens (art. 16 AVG);
c. Onder voorwaarden verwijdering van gegevens (art. 17 AVG).

Bij a. **Het recht op inzage in gegevens.**
Betrokkenen hebben het recht te weten of hun betreffende persoonsgegevens worden verwerkt door de verantwoordelijke. Burgers kunnen in het burgerportaal (Mijn toeslagen) zien met welke gegevens de beschikkingen bepaald worden en welke wijzigingen door ons zijn opgevoerd. Burgers kunnen in het burgerportaal niet zien op welke aanduiding zij geplaatst zijn, aangezien dit een interne werkwijze is om correct te kunnen beschikken.

Bij b. **Het recht op correctie van de gegevens als deze niet kloppen.**
Betrokkene heeft recht op rectificatie van hem betreffende onjuiste persoonsgegevens dan wel het recht een aanvullende verklaring te verstrekken wanneer de verwerking plaatsvindt op basis van onvolledige gegevens. Als de burger foutieve informatie heeft doorgeven kan de burger dit zelf aanpassen indien het toeslagjaar nog niet definitief is binnen de toeslagen.nl omgeving (dit betreft: *Gezin en Huishouden, Inkomen en Vermogen, Wonen, Kinderen, Administratie*). Mocht blijken dat gegevens uit authentieke bronnen niet correct zijn (bijv. de BRP), dan dient B/T dit terug te melden aan de bron. In het geval van de BRP moet worden terug gemeld aan de gemeente.

Bij c. **Het recht op verwijdering van de gegevens en het recht om vergeten te worden**[6].
Dit recht is ingeperkt, aangezien B/T (onder voorwaarden) tot 5 jaar na het verstrijken van het berekeningsjaar een reeds definitief vastgestelde toeslag (onder voorwaarden) in het voordeel of nadeel van de belanghebbende mag herzien (artikelen 21 en 21a Awir). Bij een herziening vanwege een wijziging van het inkomensgegeven (artikel 20 Awir) is die termijn nog langer, omdat de inspecteur bij vermogen in het buitenland een langere navorderingstermijn heeft. Vandaar dat in de Selectielijst Toeslagen de vernietigingstermijn is bepaald op 12 jaar na het beëindigen van de toeslag.

Verzoeken van betrokkenen op grond van de AVG komen centraal binnen bij B/CAP, waarbij generieke inzageverzoeken centraal worden afgehandeld met een algemene brief. Specifieke inzageverzoeken en verwijderings- en correctieverzoeken worden

[6] In artikel 17 AVG

doorgezet naar B/T. De reactie hierop is een voor bezwaar vatbaar besluit (art. 34 Uitvoeringswet AVG). Bij het besluit wordt ook beoordeeld of er beperkingen gelden op grond van artikel 23 van de AVG en artikel 41 van de uitvoeringswet AVG.

De privacyverklaring zelf is juridisch van opzet, onduidelijk en minder goed leesbaar voor de gemiddelde burger. De AVG stelt eisen aan een privacyverklaring. Dit is bijvoorbeeld ook terug te lezen op de site van de Autoriteit Persoonsgegevens. Zo moet het niet te lang zijn en leesbaar zijn voor een gemiddeld persoon.

Dit kan bijvoorbeeld bereikt worden door getrapt informatie te doseren waarop de burger kan doorklikken wanneer er meer informatie gewenst is, duidelijk en beknopt te zijn in wat we doen, en bijvoorbeeld te werken met pictogrammen, video, pop-ups of afbeeldingen.

C. Beschrijving en beoordeling risico's voor de betrokkenen

Beschrijf en beoordeel de risico's van de voorgenomen gegevensverwerkingen voor de rechten en vrijheden van de betrokkenen. Houd hierbij rekening met de aard, omvang, context en doelen van de gegevensverwerking zoals in onderdeel A en B zijn beschreven en beoordeeld. Het gaat hierbij overigens niet om de risico's van de verwerkingsverantwoordelijke zelf.

16. Risico's

Beschrijf en beoordeel de risico's van de gegevensverwerkingen voor de rechten en vrijheden van betrokkenen. Ga hierbij in ieder geval in op:

a. welke negatieve gevolgen de gegevensverwerkingen kunnen hebben voor de rechten en vrijheden van de betrokkenen;
b. de oorsprong van deze gevolgen;
c. de waarschijnlijkheid (kans) dat deze gevolgen zullen intreden;
d. de ernst (impact) van deze gevolgen voor de betrokkenen wanneer deze intreden.

Nr.	Risico	Oorsprong	Kans[7] (1-5)	Impact	Impact[8] (1-5)
1.	Het risico bestaat dat informatie te lang bewaard blijft en er geen (tijdig) toezicht op wordt gehouden. Denk hierbij ook aan opgeslagen berichten in	Inadequate naleving bewaartermijnen (Selectielijst Toeslagen/Archiefwet)	4	Mogelijke schending bewaartermijnen.	1

[7] Kans op een schaal van 1 tot 5, waarbij 1 een lage kans is en 5 een hoge kans.
[8] Impact op een schaal van 1 tot 5, waarbij 1 een lage impact is en 5 een hoge impact.

	de postbus en e-mail berichten bij de medewerker.				
2.	Het risico bestaat dat tijdens het delen van informatie via de Q schijf, informatie kwijt raakt of ingezien kan worden door ongeautoriseerde medewerkers. Informatie kan onterecht worden meegenomen of ingezien worden door collega's die deze informatie niet nodig hebben voor hun werkzaamheden.	Inrichting en autorisaties (need-to-know)	3	Mogelijk meer informatie ingezien, gebruikt of opgeslagen dan nodig is.	1
3.	De gegenereerde populatie in TVS is niet compleet. Een burger die wel een Ninbi uitvraag zou moeten krijgen, maar het niet krijgt en hierdoor op nihil wordt gesteld en vervolgens geen recht meer heeft op toeslagen.	Massaal proces	4	Last voor burger die zelf in bezwaar dient te gaan	1
4.	Transparante communicatie over het Ninbi proces richting de burger ontbreekt. Op dit moment is er wel informatie vindbaar onder deze link. Het is voor een burger niet heel eenvoudig om te vinden.	privacyverklaring	4	Voor de burger is het niet makkelijk vindbaar hoe zijn gegevens verwerkt worden wanneer hij een Ninbi inkomen heeft.	1

D. Beschrijving voorgenomen maatregelen

In onderdeel D wordt bezien welke maatregelen kunnen worden getroffen om de in onderdeel C erkende risico's te voorkomen of te verminderen. Welke maatregelen in redelijkheid worden

getroffen is een belangenafweging van de wetgever of verwerkingsverantwoordelijke. Voor dit onderdeel van de PIA is, als het gaat om beveiligingsmaatregelen, expertise over informatiebeveiliging belangrijk.

17. Maatregelen

Beoordeel welke technische, organisatorische en juridische maatregelen in redelijkheid kunnen worden getroffen om de hiervoor beschreven risico's te voorkomen of te verminderen. Beschrijf welke maatregel welk risico aanpakt en wat het restrisico is na het uitvoeren van de maatregel. Indien de maatregel het risico niet volledig afdekt, motiveer waarom het restrisico acceptabel is.

Nr.	Risico nummer	Maatregelen	Restrisico	Datum realisatie	Realisatie
1.	1	Inrichten van de uitvoering van de (gewenste) bewaartermijnen. Verwijderen en vernietigen wanneer de termijn verstreken is.			☐
2.	2	Aanbrengen compartimentering (need-to-know)			☐
3.	2	Onderzoek doen naar de mogelijkheid voor het delen van gegevens met CAP op een andere wijze dan via de mail. Na onderzoek de implementatie doorvoeren.			☐
4.	3	De burger kan hiervoor in bezwaar.			☐
5.	4	De enige link die hierover vindbaar is hier: link Eventueel opnemen in de privacy verklaring of het verwerkingsregister publiceren.			☐

Hier kunt u aanvullende punten toevoegen: selecteer de tab *Invoegen*, kies *Snelonderdelen, Aanvullend punt*

Voeg hier wanneer gewenst een afsluitende alinea toe. Denk bijvoorbeeld aan:
- Lessen uit deze GEB
- Volgende stappen etc.


Maatregelen
nemen
Privacybewustwording
PIA
Doelbinding
Noodzaak
Effecten in kaart
Bescherming van
persoonsgegevens
Risico's
minimaliseren
Richtinggevend
Rechtsgrond
Met open vizier

Aanbiedingsformulier Toeslagen

X	MT		RTO		Ketentafel		Anders:

Kruis aan in welk overleg het agendapunt moet worden besproken

1	**Korte titel agendapunt**	Concept Handhavingsplan 2021 versie 8-1-2021
2	**Datum behandeling**	12 januari 2021
3	**Ingebracht door**	

*NB Agendapunt voorzien van volledig ingevuld aanbiedingsformulier en alle relevante stukken **uiterlijk 3 werkdagen voor het overleg** via de inbrenger van het overleg aanbieden bij de secretaris van het overleg.*

4	**Aard van de behandeling**		
	Kruis aan >	X	Besluitvorming > vraag 5
			Hamerstuk > vraag 5
			Kennisneming > vraag 6
			Bespreking > vraag 6

5	**Indien geagendeerd ter besluitvorming**
5a	Het MT wordt gevraagd in te stemmen met het concept Handhavingsplan Toeslagen 2021 (versie d. 8-1-2021). Een eerste concept is besproken in het MT van 8-12-2020. In deze aangepaste versie zijn de volgende wijzigingen aangebracht: - In de inleiding is explicieter aangegeven waar de prioriteiten liggen (burger centraal). - In de inleiding en bij de paragraaf toezicht is meer aandacht voor de steekproeven. - Er is (p.3) opgenomen dat we niet alleen grote acties doen maar ook juist kleine. - In de paragraaf 'contactmogelijkheden' (p.7) is een alinea ingevoegd om nadrukkelijker aan te geven dat de attenderingen, die primair vermeld zijn onder 'toezicht in de actualiteit', ook een dienstverlenend perspectief kennen. - Er zijn enkele kleinere inhoudelijke aanvullingen en tekstuele wijzigingen aangebracht. - In de bijlage is een vertaling gemaakt naar uren en planning. Na instemming zal het Handhavingsplan op de intranetsite worden gepubliceerd en kan het gedeeld worden met bijvoorbeeld [ ] Toeslagen en de beleidsdepartementen.

5b	**Afstemming**: Bestaat er over het gevraagde besluit intern overeenstemming?	*Kruis aan*	
		x	Ja
			Nee, omdat ↓

Ga hierna verder met vraag 7 e.v.

6	**Indien ter kennisneming of bespreking** (beschrijf de kern van de inhoud)

Ga hierna verder met vraag 7 e.v.

7	**Voorgaande behandeling**			
	Kruis aan en vermeld datum>	X	MT overleg	8-12-2020
			RTO	
			Ketentafel	
			Anders, nl:	

8	**Bespreken met OC?**		
	Kruis aan >		Ja, omdat informatieve bespreking gewenst is
			Ja, omdat aan de OC een advies gevraagd wordt
			Ja, omdat de OC hiermee moet instemmen
		x	Nee, is niet noodzakelijk
			Anders, nl:

9	**Bijgevoegde stukken**	1	Concept handhavingsplan 2021 (versie 8-1-2021)

10	**Contactpersoon**	

Kwaliteitseisen notities
Notities zijn kort en bondig, zelfstandig leesbaar en volledig. Notities kennen een standaard indeling: ze beginnen met een aanleiding, dan beslispunten (bij een notitie ter beslissing), daarna een kern (die op blz. 1 van de notitie staat en echt kernachtig is), en daarna desgewenst een toelichting. Bij lange notities worden een leeswijzer en tussenkoppen aanbevolen. Bijlagen worden altijd vermeld op het voorblad, met nummering en duidelijke omschrijving.
(bron: Afsprakendocument stukkenstroom 1-7-2017 van Bureau Bestuursondersteuning)

Handhavingsplan Toeslagen

2021

Concept, versie 8 januari 2021

1907469 00978

Inhoudsopgave

Inleiding **3**

- *Kader: herstel van vertrouwen* *3*
- *Context: continuïteit, vernieuwing en herstel* *3*
- *Opzet en verdere inhoud* *4*

1. Voorkomen van fouten **4**

- *Doorontwikkelen digitale aanvraagsysteem* *4*
- *Massaal automatisch continueren* *4*
- *Voorlichtingscampagne* *4*
- *Wetgeving* *5*

2. Dienstverlening **6**

- *Zicht op ervaringen en wensen van burgers* *6*
- *Inzet op begrijpelijkheid* *7*
- *Uitbreiden van contactmogelijkheden* *7*
- *Persoonlijke begeleiding* *8*
- *Ondersteuning van en samenwerking met anderen* *8*

3. Toezicht **8**

- *Geautomatiseerd toezicht* *9*
- *Risicogericht toezicht* *9*
- *Toezicht in de actualiteit* *10*
- *Thematisch toezicht* *11*
- *Steekproeven* *11*

4. Fraudebestrijding **12**

- *Fraudefenomenen* *12*
- *Doorontwikkeling en herijking van processen* *12*
- *Zicht op risico's, gebruik van fraudesignalen* *13*
- *Samenwerking met andere partijen* *13*
- *Inzet van het strafrecht* *14*

Bijlage: overzicht inzet handmatige toezicht capaciteit **15**

1907469 00978

Inleiding

Toeslagen heeft als taak om ervoor te zorgen dat burgers de toeslagen ontvangen waar zij recht op hebben. We interveniëren daarbij zo vroeg mogelijk in het proces. Daartoe beschikt Toeslagen over verschillende instrumenten die zijn gericht op door het voorkomen van fouten, dienstverlening, toezicht en fraudebestrijding. Door middel van handhavingsregie beziet Toeslagen welk instrument in welke omstandigheden het meest effectief is. Dit handhavingsplan bevat de activiteiten die Toeslagen in 2021 in dat kader uit gaat voeren.

Het handhavingsplan 2021 is tot stand gebracht op basis van de inbreng van de teams Handhavingsregie I en II. Omdat de beschreven activiteiten van invloed zijn op de gehele organisatie van Toeslagen is het document ter goedkeuring voorgelegd aan het MT.

Kader: herstel van vertrouwen

De kaders van dit handhavingsplan worden gevormd door het jaarplan voor 2021 voor de Belastingdienst, Douane en Toeslagen (verder: het Jaarplan 2021 Belastingdienst, Douane en Toeslagen). In dit jaarplan is ook onze belangrijkste opgave in 2021 opgenomen: het herstellen van vertrouwen.

Onze belangrijkste opgave is om het geschonden vertrouwen te herstellen. Dat doen we door nu en in de directe toekomst de omslag te maken naar een organisatie die betrouwbaar en efficiënt is in de massale uitvoering, maar in de eerste plaats op persoonlijk niveau benaderbaar, aanspreekbaar en handelingsgericht is en waar nodig met oog voor de persoonlijke situatie van de toeslagaanvrager (Jaarplan 2021 Belastingdienst, Toeslagen en Douane).

Context: continuïteit, vernieuwing en herstel

Om de bovenstaande omslag te maken is een vernieuwingsprogramma ingesteld, waarbij toekenningszekerheid, de menselijke maat en adequate handhaving kernbegrippen zijn. Binnen het programma werken we onder meer gewerkt aan visievorming, de vergroting van kennis, en implementatie. Gelijktijdig aan de vernieuwing moet ook de continuïteit van het juist en tijdig uitbetalen van toeslagen geborgd blijven. In een aparte directie wordt bovendien gewerkt aan het herstel van de gemaakte fouten uit het verleden. Ook zal in 2021 aandacht uitgaan naar de ontvlechting van Toeslagen.

De bovengenoemde omslag vertaalt zich ook naar de activiteiten. De burger staat hierbij centraal. Zo geven we in 2021 meer prioriteit aan persoonlijke begeleiding, en vergroten de bereikbaarheid. We vergroten onze inzichten door onder meer gedragsonderzoek en de inrichting van een burgerroutemonitor. In het toezicht benadrukken we met het oog op het verkrijgen van inzicht het belang van aselecte steekproeven, als basis voor onze handhavingskeuzes. Ook is er ruimte voor nieuwe interventies en pilots.

Een overzicht van de beoogde inzet van de beschikbare toezicht capaciteit op de diverse activiteiten is bijgevoegd als bijlage. Daarbij maken we onderscheid tussen het toezicht vooraf, het toezicht achteraf, en toezicht overig. Zoals uit het overzicht is op te maken voeren we zowel grootschalige activiteiten uit (denk aan de Definitieve Toekenning van Kinderopvangtoeslag / DT KOT), alsook kleinere acties.

Om dit alles te kunnen doen breiden we de capaciteit bij Toeslagen uit. Het geheel aan de geschetste ontwikkelingen levert ook onzekerheden op ten aanzien van de activiteiten zoals beschreven in dit plan. Toedeling van de beschikbare handmatige capaciteit (over alle processen binnen Toeslagen) wordt periodiek bezien in het zogeheten productie-MT. Als uitgangspunt hierbij geldt daarbij, met inachtneming van de in dit handhavingsplan benoemde genoemde prioriteiten, dat door de burger geïnitieerde werkzaamheden zoals klachten en bezwaren, waarbij wettelijke termijnen gelden, in beginsel voorrang krijgen boven toezicht gerelateerde werkzaamheden.

Opzet en verdere inhoud

Bij de verdere inhoud van dit handhavingsplan wordt de opzet gehanteerd die bij het Jaarplan 2021 Belastingdienst, Douane en Toeslagen is toegepast. Hierbij worden de activiteiten weergegeven die in 2021 zullen worden ondernomen ten aanzien van achtereenvolgens 1) het voorkomen van fouten, 2) dienstverlening, 3) toezicht en 4) fraudebestrijding. Waar de betreffende activiteiten ook reeds zijn opgenomen in het jaarplan wordt dit vermeld in gearceerde passages.

1. Voorkomen van fouten

De wet- en regelgeving van Toeslagen is complex, een fout in een aanvraag of wijziging is zó gemaakt. Het voorkomen van fouten is dan ook een speerpunt binnen Toeslagen. In 2021 gaan we daar mee door.

Om fouten te voorkomen is het proces ingericht op het vooraf invullen van gegevens in de aanvraag en op het verwerken van wijzigingen voor de huishoudens, zodat zelf invullen niet meer nodig is (Jaarplan 2021 Belastingdienst, Toeslagen en Douane).

Doorontwikkelen digitale aanvraagsysteem

Fouten zijn onder meer te voorkomen door het doen van een goede aanvraag in het digitale aanvraagsysteem te faciliteren. Bijvoorbeeld door gegevens waar wij reeds over beschikken vooraf in te vullen. Het digitale aanvraagsysteem wordt ook in 2021 verder gemonitord en aangepast, bijvoorbeeld ten aanzien van de zorgtoeslag:

Voor het recht op zorgtoeslag maken we gebruik van gegevens van zorgverzekeraars. Het afsluiten van een zorgverzekering is voorwaarde voor het recht op zorgtoeslag. We gaan de mogelijkheid onderzoeken om een rechtstreekse koppeling te maken in Mijn toeslagen zodat direct geverifieerd wordt of er sprake is van een zorgverzekering (Jaarplan 2021 Belastingdienst, Toeslagen en Douane).

Massaal automatisch continueren

Bij de jaarlijkse berekening voor het komende jaar (het zogeheten massaal automatisch continueren) maken we gebruik van het actuele inkomen (zoals bij ons bekend). De toeslaggerechtigde hoeft dit 'slechts' te toetsen en niet actief op te geven.

In de praktijk blijkt vooral het schatten van het inkomen moeilijk, met name voor burgers zonder vast inkomen, zoals ondernemers. Ook blijkt uit onderzoek dat huishoudens zich niet altijd bewust

zijn van de noodzaak om (inkomens)wijzigingen tijdig door te geven. Deze groep helpen we bijvoorbeeld door bij de jaarlijkse berekening voor het komende jaar gebruik te maken van het laatst bekende inkomen en dit te toetsen bij de toeslaggerechtigde (Jaarplan 2021 Belastingdienst, Toeslagen en Douane).

Voorlichtingscampagne

Goede voorlichting kan een belangrijk instrument zijn om fouten te voorkomen. Om die reden zetten we in 2021 in op een landelijke voorlichtingscampagne.

Met een doorlopende landelijke voorlichtingscampagne informeren we huishoudens over het toeslagenproces en over het feit dat het heel belangrijk is een toeslag aan te passen bij wijzigingen in de persoonlijke situatie (Jaarplan 2021 Belastingdienst, Toeslagen en Douane).

Wetgeving

Ook door middel (wijziging) van wetgeving kan voorkomen worden dat fouten worden gemaakt.

In het Belastingplan 2021 en diverse andere wetgevings- en beleidstrajecten zijn wijzigingen opgenomen die gericht zijn op het versterken van de menselijke maat, het verbeteren van de praktische rechtsbescherming voor burgers en het voorkomen van schrijnende situaties als gevolg van toeslagpartnerschap.
Als voorbeeld: het aanbrengen van een knip in het toeslagjaar. Burgers zullen voortaan niet meer met terugwerkende kracht toeslagpartners worden wanneer ze trouwen of een kind krijgen. De huidige situatie leidt tot onbegrip bij burgers. Vaak moeten toeslagen worden terugbetaald (Jaarplan 2021 Belastingdienst, Toeslagen en Douane)..

De wijzigingen bevatten ook besluiten die burgers ten goede komen doordat ze meer rechtsbescherming bieden en de uitvoering verbeteren. Een groot deel van deze maatregelen treedt per 2021 in werking of ziet op het berekeningsjaar 2021. Zo krijgen burgers extra herinneringen en de mogelijkheid tot het geven van een zienswijze wanneer een besluit mogelijk als onevenredig kan worden ervaren (Jaarplan 2021 Belastingdienst, Toeslagen en Douane).

De implementatie van de nieuwe wetgeving is in gang gezet, maar zal ook in 2021 nog de nodige aandacht en capaciteit van ons vragen. Bij nieuwe wetgeving wordt daarbij ook nadrukkelijk gekeken naar het doenvermogen van burgers.

Het uitvoeren van een toets op het zogeheten doenvermogen bij nieuwe wet- en regelgeving moet ervoor zorgen dat wijzigingen bijdragen aan de genoemde omslag (Jaarplan 2021 Belastingdienst, Toeslagen en Douane).

Gelijktijdig kijken we ook reeds naar toekomstige wetgeving, en zelfs naar een eventueel nieuw toeslagenstelsel. Ook daarbij is het doenvermogen van belang.

Toeslagen zal actief bijdragen aan de planvorming voor een eventueel nieuw toeslagenstelsel, onder meer door de plannen en uitwerkingen te toetsen op uitvoerbaarheid en door waar mogelijk nog verdergaande vereenvoudigingen voor te stellen. Uiteindelijk moet er een voor burgers begrijpelijk stelsel ontstaan, dat aansluit bij hun doenvermogen en dat voor de uitvoering effectief uitvoerbaar is (Jaarplan 2021 Belastingdienst, Toeslagen en Douane).

2. Dienstverlening

De samenleving verwacht van ons dat we meegaan in de ontwikkeling van meer gepersonaliseerde dienstverlening die mogelijk is dankzij digitalisering. We moeten er daarom voor zorgen dat onze dienstverlening zich voortdurend blijft vernieuwen (Jaarplan 2021 Belastingdienst, Toeslagen en Douane).

We hebben in 2020 in het kader van het vernieuwingsprogramma de eerste stappen gezet naar een herijkte visie op dienstverlening, met een daarop gebaseerd dienstverleningsconcept. In 2021 gaan we deze visie verder ontwikkelen.

Zicht op ervaringen en wensen van burgers

Om meer zicht te krijgen op ervaringen en wensen van burgers en ervoor te zorgen dat onze dienstverlening daar beter op aansluit, doen we onder andere meerdere keren per jaar onderzoek naar de tevredenheid. Ook werken we in dit kader met burgerpanels.

We gaan structureel en meerdere keren per jaar onderzoek doen of burgers tevreden zijn over de uitvoering en aan de hand van de resultaten van dat onderzoek passen we onze dienstverlening aan (Jaarplan 2021 Belastingdienst, Toeslagen en Douane).

Door middel van een burgerreismonitor en marktonderzoek krijgen we meer inzicht in het gedrag, behoeften en waardering van burgers. We richten ons daarbij onder meer op verbeteringen in de dienstverlening, de ontstaansredenen van hoge terugvorderingen en de aanleiding voor bezwaar en beroep.

Daarom investeren we sterk in een open relatie met opdrachtgevers, bestuur, politiek en niet in de laatste plaats ouders en medewerkers. Dat doen we in ieder geval door burgerpanels (zoals bij de herstelorganisatie) en een panel met belangenbehartigers op het gebied van kinderopvang een rol te geven; daardoor krijgen we inzicht over waar burgers in de verschillende processen moeilijkheden ondervinden. Verder organiseren we expertsessies en vragen we bij het doen van onderzoek en het optimaliseren van processen ook rechtstreeks informatie en feedback van burgers (Jaarplan 2021 Belastingdienst, Toeslagen en Douane).

Ook door gedragsonderzoek krijgen we meer inzicht. In 2021 zullen in dit kader diverse onderzoeken plaatsvinden. Specifieke populaties met hoge terugvorderingen worden nader onderzocht, waarbij gedragsanalyse ons meer inzichten gaat bieden over de vraag hoe we het gewenste doelgedraging het beste kunnen overbrengen om de beste mogelijk resultaten te krijgen. In samenwerking met het UWV vindt een gedragsonderzoek plaats waarbij we middels gedragsanalyse in kaart gaan brengen hoe we mensen zo adequaat mogelijk kunnen helpen, om te voorkomen dat ze later hun uitkeringen of toeslagen moeten terugbetalen.

In samenwerking met de Directies Particulieren en Klantinteractie & Services werken we ook aan het verkrijgen van meer inzicht in de achtergronden van schuldenproblematiek van burgers en aan het voorkomen van problematische schulden.

Inzet op begrijpelijkheid

Het is van groot belang dat wat wij doen begrijpelijk is voor de burger. Dit komt op diverse plaatsen in het jaarplan Belastingdienst, Toeslagen en Douane terug:

MijnToeslagen, de website en de brieven en berichten die we versturen toetsen we steeds op begrijpelijkheid, op gebruikersgemak, reageren en contact zoeken (Jaarplan 2021 Belastingdienst, Toeslagen en Douane).

Het digitale toeslagenaanvraagsysteem, de website en de brieven en berichten die we naar burgers sturen passen we verder aan; het gaat dan om verbeteringen van leesbaarheid, invulgemak en laagdrempelige interactiemogelijkheden. Deze aanpassingen en verbeteringen brengen we aan in samenspraak met burgerpanels (Jaarplan 2021 Belastingdienst, Toeslagen en Douane).

Beslissingen motiveren we goed en begrijpelijk en dat is vooral heel belangrijk wanneer deze afwijken van gegevens die de burger heeft aangeleverd. In dat geval zoeken we altijd vooraf contact en geven we uitleg over mogelijkheden voor huishoudens om actie te ondernemen (zoals een wijziging doorgeven of in bezwaar komen (Jaarplan 2021 Belastingdienst, Toeslagen en Douane).

Uitbreiden van contactmogelijkheden

Als burgers er desondanks niet uitkomen zorgen we ervoor dat zij met hun vragen bij ons of bij andere partijen terecht kunnen. In 2021 gaan we de aanspreekbaarheid en bereikbaarheid voor specifieke doelgroepen burgers verbeteren door meer baliecontact aan te bieden via balies van de belastingdienstkantoren, en door uitbereiding van het aantal Toeslagen Servicepunten.

Verspreid over Nederland zijn er locaties waar huishoudens fysiek met toeslagvragen geholpen kunnen worden; naast onze balies zijn er Toeslagen ServicePunten. We zullen deze mogelijkheden vaker onder de aandacht brengen en aanbieden. Naast de balies en de Toeslagen ServicePunten gaan we op meer plekken onze dienstverlening aanbieden, zodat deze letterlijk beter bereikbaar is. We streven daarbij naar een verdubbeling van het aantal servicepunten. Daarvoor maken we afspraken met gemeentes en andere instanties die lokaal helpen bij het invullen van formulieren of die burgers zo breed mogelijk proberen te informeren (Jaarplan 2021 Belastingdienst, Toeslagen en Douane).

Wij nemen ook zelf vaker contact op met burgers, bijvoorbeeld om hen te attenderen als zij mogelijk iets moeten wijzigen in hun aanvraag (zie hierover verder ook 'toezicht in de actualiteit'), als zij niet reageren op een brief, of om hen telefonisch te informeren over een besluit.

Het uitbreiden van de contactmogelijkheden betreft ook de mogelijkheid tot het digitaal toesturen van informatie en documenten.

Burgers krijgen een digitale mogelijkheid om op verzoek snel en eenvoudig informatie en documenten naar Toeslagen toe te sturen. Dit bieden we aan naast de bestaande mogelijkheid per post en op papier. Eerst realiseren we voor de Herstelorganisatie de mogelijkheid van digitaal uploaden; in de loop van 2021 zal deze functie beschikbaar komen (Jaarplan 2021 Belastingdienst, Toeslagen en Douane).

Persoonlijke begeleiding

In 2020 zijn we begonnen met persoonlijke begeleiding. In 2021 breiden we de capaciteit ten behoeve van persoonlijke begeleiding verder uit.

Er is een team goed opgeleide medewerkers beschikbaar voor persoonlijke begeleiding van huishoudens die dat nodig hebben. Waar nodig blijven deze medewerkers, als vast contactpersoon, ook voor langere tijd benaderbaar voor die burger, zodat toekomstige problemen kunnen worden voorkomen (Jaarplan Belastingdienst, Toeslagen en Douane, 2021).

Ondersteuning van en samenwerking met anderen

We ondersteunen burgers ook door samenwerking met andere partijen. Zo nemen we onder meer met andere partijen deel aan enkele projecten die zien op de aanpak van (problematische) schulden. In 2021 verbreden we ons externe netwerk van maatschappelijke organisaties.

We werken nauw samen met publieke en private partijen die dezelfde burger als doelgroep hebben (bijvoorbeeld met verhuurdersorganisaties, het Centraal Orgaan opvang asielzoekers, kinderopvanginstellingen, Vluchtelingenwerk). Door nauwe banden met andere dienstverleners organiseren we dat we vroegtijdig kunnen interveniëren en ondersteuning kunnen organiseren als er ook andersoortige problemen blijken te zijn, zoals schuldenproblematiek (Jaarplan 2021 Belastingdienst, Toeslagen en Douane).

Bij de hiervoor genoemde Toeslagen Servicepunten en ook bij Toeslagen Dienstverleners, maar ook bijvoorbeeld bij de bibliotheken, kunnen burgers terecht met eventuele vragen. Ook maken burgers bij het aanvragen van toeslagen gebruik van (fiscaal) intermediairs. Wij ondersteunen deze partijen met behulp van persoonlijk contact, de informatie op het digitale kennisnetwerk en het organiseren van informatiebijeenkomsten. Ook werken we verder aan de online toegang voor organisaties via eHerkenning.

Op diverse punten is de samenwerking met Toeslagen vastgelegd in convenanten. Zo maakt een convenant tussen Toeslagen en kinderopvangorganisaties het mogelijk dat ouders hun toeslag direct kunnen laten doorsturen naar de rekening van de kinderopvangorganisatie. In 2021 evalueren we, zoals vermeld in de brief aan de Tweede Kamer van 22 september 2020, de convenantstructuur voor de kinderopvangtoeslag binnen Toeslagen. Doordat er verschillende typen convenanten zijn, kan een evaluatie nuttige informatie bieden.

4. Toezicht

De combinatie van een veelheid aan grondslagen, het werken met schattingen en onbekendheid met eventuele plichten die het aanvragen en ontvangen van toeslagen met zich meebrengen, maakt het nodig om toezicht uit te oefenen. Ons toezicht is erop gericht om onbewuste en bewuste fouten op te sporen en te beoordelen, zodat zoveel mogelijk toekenningen rechtmatig zijn (Jaarplan 2021 Belastingdienst, Toeslagen en Douane).

In deze paragraaf wordt nader ingegaan op de diverse activiteiten ten aanzien van het toezicht.

Geautomatiseerd toezicht

Van belang om op te merken is dat een aanzienlijk deel van het toezicht bij Toeslagen op geautomatiseerde wijze plaats vindt. Indien een aanvraag bijvoorbeeld niet compleet is, attenderen we de burger hier automatisch op.

Zowel in ons reguliere proces als in het toezicht maken we zo veel mogelijk gebruik van betrouwbare gegevens uit authentieke of derdenregistraties. Door deze gegevens zo veel mogelijk geautomatiseerd te vergelijken met gegevens uit de aanvraag of mutatie kunnen we snel de hoogte van het recht vaststellen of bij twijfel direct contact opnemen. Hiermee voorkomen we fouten en eventueel terugvorderingen en maken we het gemakkelijker voor burgers (Jaarplan 2021 Belastingdienst, Toeslagen en Douane).

Zo wordt voor aanvragen onder meer gecontroleerd of het inkomen van alle betrokkenen ingevuld is omdat de hoogte van de toeslag anders niet berekend kan worden. Jaarlijks worden bijna 150.000 brieven verstuurd omdat inkomens ontbreken.

Ten aanzien van genoemde derdenregistraties kunnen wijzigingen optreden, bijvoorbeeld door wijzigingen in wet- en regelgeving. Als afnemer van de gegevens versterken we in 2021 het contact met de leveranciers van deze derdengegevens zoals het UWV en DUO om zo de kwaliteit en effectiviteit van de leveringen meer te borgen.

Risicogericht toezicht

Afhankelijk van het type risico en de vermoedelijke oorzaak van een risico bepalen wij hoe we handelen. In het toezicht beoordelen we of aan alle voorwaarden voor een toeslag wordt voldaan. Als dat niet het geval is, vragen we aanvullende informatie op. (Jaarplan 2021 Belastingdienst, Toeslagen en Douane).

Toeslagen zet met het oog op een zo effectief mogelijke inzet van beschikbare capaciteit in op risicogericht toezicht. Dit uitgangspunt komt bijvoorbeeld naar voren bij acties als risicoselectie en 'Hothor' (Hoge toeslag, hoog risico).

Medio 2020 is een aantal toezicht processen in dit kader gestopt omdat een afgeronde gegevensbeschermingseffectbeoordeling (GEB) ten aanzien van het daarbij gebruikte risicoclassificatiemodel ontbrak. In 2021 wordt de GEB afgerond en kunnen de betrokken processen weer worden opgestart. Het gebruik van steekproeven kan tot dat moment mede voorzien in een alternatief voor de processen die tijdelijk zijn stopgezet. Op de steekproeven wordt later in deze paragraaf verder ingegaan.

Gelijktijdig ontwikkelen we in 2021 een behandelkeuzemodel zodat we ook in dat kader meer maatwerk kunnen bieden:

In 2021 ontwikkelen we een behandelkeuzemodel, dat kijkt naar opvallende aanvragen voor een toeslag. De opzet is om te komen tot een model dat ons, binnen de kaders van de AVG, beter in staat stelt maatwerk te bieden; dat kan gaan om hulp voor de aanvrager in de vorm van persoonlijke begeleiding, om een attentiebrief, om het gebruik van informatie van derden, maar ook om een toezichtactie zoals het aanbrengen van een correctie of het instellen van een terugvordering. Het model geeft de behandelaar meer mogelijkheden tot maatwerk, van

dienstverlening tot toezicht. Daardoor werkt het model gerichter en voorkomen we onnodige belasting van de burger en de medewerker. Het uiteindelijke resultaat zal een verhoogde toekenningszekerheid zijn die dichter op de actualiteit zit (Jaarplan 2021 Belastingdienst, Toeslagen en Douane).

Toezicht in de actualiteit

Ook attenderen we huishoudens op de noodzaak om een gegeven te wijzigen wanneer Toeslagen dat niet voor een huishouden kan of mag doen (Jaarplan 2021 Belastingdienst, Toeslagen en Douane).

Toezicht vindt plaats in het stadium van definitieve toekenning (bijvoorbeeld bij de actie DT KOT, waarbij de aanvraag van de burger wordt vergeleken met de jaaropgaven van kinderopvangorganisaties) maar in toenemende mate ook in de actualiteit.

Ten aanzien van veel van deze acties geldt overigens, zoals hiervoor ook reeds benoemd ten aanzien van het geautomatiseerd toezicht, dat wij deze zowel uitvoeren in het kader van het toezicht alsook in het kader van dienstverlening. Door middel van de acties wordt zowel een onjuiste toekenning alsook een terugvordering voor de burger voorkomen.

- *Bij wijzigingen in kinderopvang*

  Dankzij een wettelijke verplichting die in 2020 is ingevoerd, ontvangen we in 2021 maandelijks gegevens van kinderopvangorganisaties. Op basis van deze gegevens, over de duur en de kosten van de kinderopvang, wordt ouders die een kinderopvangtoeslag ontvangen gericht gevraagd de juistheid van deze gegevens te bevestigen. Wanneer de aanvraag afwijkt van de ontvangen gegevens vragen we de aanvrager welke gegevens juist zijn: de gegevens die bij de aanvraag zijn aangeleverd of de gegevens die wij van de kinderopvanginstelling hebben ontvangen. Indien nodig kan de aanvrager zelf wijzigingen in zijn aanvraag aanbrengen. Dat kan inmiddels ook via de door ons ontwikkelde kinderopvangtoeslag-app. In 2021 leggen we bij een afwijking tevens een wijzigingsvoorstel aan de aanvrager voor, waarmee hij kan instemmen of van kan afwijken. Hiermee is het voor aanvragers nog makkelijker om een goede aanvraag in te dienen (Jaarplan 2021 Belastingdienst, Toeslagen en Douane).

  Overigens gaan we in 2021 ook voor de andere toeslagen kijken naar mogelijke lessen uit het Verbeterprogramma kinderopvangtoeslag:

  We kijken welke verbeteringen in de uitvoering van de kinderopvangtoeslag burgers helpen, en passen deze verbeteringen waar mogelijk ook toe op de andere toeslagen (Jaarplan 2021 Belastingdienst, Toeslagen en Douane).

- *Bij 'life events'*
  Toeslagen kunnen wijzigen naar aanleiding van gebeurtenissen zoals het bereiken van een bepaalde leeftijd. Het is belangrijk dat burgers deze wijzigingen tijdig aan ons doorgeven. Om de burger hierbij te ondersteunen sturen we bijvoorbeeld attenderingsbrieven naar onder meer AOW'ers, ouders van 4- en 12-jarigen en voor zogeheten doelgroepers die bijvoorbeeld studeren of een reïntegratietraject volgen. Ook bij zogeheten 'life events' zoals overlijden of scheiden is soms meer ondersteuning nodig. Waar mogelijk bieden we hierbij maatwerk.

In 2021 gaan we mensen (...) bellen, hen via een app op mogelijke wijzigingen attenderen en bij ingrijpende gebeurtenissen als trouwen, geboorte, overlijden of scheiden gericht hulp aanbieden (Jaarplan 2021 Belastingdienst, Toeslagen en Douane).

- *Bij wijzigingen in inkomen*
  Ten aanzien van het inkomensgegeven werd hiervoor de jaarlijkse automatische continuering vermeld. Daarnaast wordt in inkomensacties ook in de actualiteit met het inkomensgegeven gewerkt. Wij signaleren burgers periodiek op het moment dat de bij ons beschikbare actuele inkomensgegevens afwijken van de gegevens uit de aanvraag. Op dit moment wordt bezien op welke wijze de inkomensacties zo effectief mogelijk vorm kunnen worden gegeven.

Thematisch toezicht

Als uit onze analyses blijkt dat er bij bepaalde onderdelen van de aanvraag of bij een specifieke groep vaak fouten worden gemaakt, pakken we dat thematisch op. We richten ons dan op die toeslaggerechtigde huishoudens waar de kans op het maken van de desbetreffende fout het grootst is. In 2021 voeren we onder meer een thematische toezichtactie uit ten aanzien van huurtoeslag die aangevraagd wordt voor een woning in eigendom. Ook bij ons thematisch toezicht maken we in 2021 meer gebruik van gedragsinzichten zodat we ook hierbij kunnen leren van burgers. Daarnaast besteden we in 2021 meer aandacht aan non-respons op brieven, om zo de effectiviteit van onze acties te vergroten.

Steekproeven

Om inzicht te krijgen in het niveau van de naleving en in eventuele onbekende risico's doen we zogeheten aselecte steekproeven. Bij een aselecte steekproef heeft iedereen uit de onderzoekspopulatie in beginsel een even grote kans om in de steekproef terecht te komen. Zoals in de inleiding reeds aangegeven geven we hier in 2021 meer prioriteit aan. De aselecte steekproeven gebruiken we als basis om handhavingskeuzes in latere jaren te maken. Het inzicht dat we met de aselecte steekproeven verkrijgen benutten we in ons keuzeproces in het risicogericht toezicht.

Van belang hierbij is dat, zoals hiervoor ook ten aanzien van het risicogericht toezicht vermeld, een afgeronde gegevensbeschermingseffectbeoordeling (GEB) voor het risicoclassificatiemodel in de loop van 2021 beschikbaar zal zijn. Het gebruik van steekproeven kan tot dat moment mede voorzien in een alternatief voor de processen die tijdelijk zijn stopgezet.

Ook zijn meer gerichte steekproeven mogelijk. In 2021 gaan we in dat kader in ieder geval een steekproef uitvoeren ten aanzien van de huurtoeslag, met aandacht voor mogelijke verschillen tussen de aanvragen met een niet-particuliere of particuliere verhuurder.

5. Fraudebestrijding

De fraudeaanpak bij Toeslagen is primair preventief gericht. Preventie is belangrijk om mogelijkheden tot misbruik tot een minimum te beperken. Door op zoveel mogelijk plaatsen zowel in de interne als externe keten compliant gedrag af te dwingen, wordt het moeilijk gemaakt bewust misbruik te maken van toeslagen.

Fraudefenomenen

Bij fraude met toeslagen worden de volgende fenomenen onderkend:

- Misbruik van LRK gegevens (in individueel en in georganiseerd verband); het onterecht aanvragen van kinderopvangtoeslag door gebruik te maken van gegevens vermeld in het openbare register, Landelijke Registratie Kinderopvangorganisaties (LRK).
- Samenspanningsfraude; het onterecht aanvragen van kinderopvang- of huurtoeslag waarbij sprake is van samenwerking tussen bijvoorbeeld kinderopvangorganisatie/verhuurder en aanvrager/huurder.
- Adres gelieerde fraude; het voordoen van een andere gezinssamenstelling dan de daadwerkelijke, feitelijke situatie met als doel het verkrijgen van (meer) overheidsgelden waaronder toeslagen (huurtoeslag, zorgtoeslag, kindgebonden Budget (KGB) en kinderopvangtoeslag).
- Overige fraude; categorie waarbij op individueel niveau fraude wordt gepleegd door bijvoorbeeld het inkomen opzettelijk laag te houden of huurbedragen aan te passen, om zo een (hogere) toeslag te verkrijgen dan waar recht op is.

Rode draad bij de fenomenen zijn valse stukken die worden vervaardigd en overgelegd, waardoor een administratieve werkelijkheid wordt gecreëerd met als doel de feitelijke situatie te verhullen en toeslaggelden te verkrijgen waar geen recht op bestaat.

Doorontwikkeling en herijking van processen

De basis voor het toezicht moet op orde zijn. Daarom worden in het eerste kwartaal van 2021 de risico's in processen rond risicoselectie en signalen van mogelijke fraude in kaart gebracht, worden hernieuwde kaders geformuleerd en bekend gemaakt en wordt waar nodig de implementatie van nieuwe werkwijzen gestart (Jaarplan 2021 Belastingdienst, Toeslagen en Douane).

De doorontwikkeling en herijking van het fraudeproces, onder andere op basis van de geleerde lessen uit het verleden, worden in 2021 voortgezet.
Om fouten te voorkomen bouwen we een aantal extra waarborgen in, waaronder een bredere toepassing van het vier-ogenprincipe. Daarnaast zetten we in op het verbeteren van het kennisniveau van de medewerkers, onder andere door het aanstellen van vaktechnische aanspreekpunten. Dit is in 2020 reeds in gang gezet en in 2021 worden er meer vacatures opengesteld en volgen medewerkers aanvullende opleidingen. Daarnaast (her)schrijven we de werkinstructies, verbeteren de dossiervorming en richten een leercirkel in (Jaarplan 2021 Belastingdienst, Toeslagen en Douane).

Ook de kaders inzake het opleggen van vergrijpboetes door Toeslagen werken we in 2021 verder uit.

Zicht op risico's, gebruik van fraudesignalen

Kern van onze aanpak is om fraude zo vroeg mogelijk te onderkennen. Risicoanalyse, binnen de wettelijke kaders, helpt ons daarbij; die analyse doen we op basis van (eigen) objectieve gegevens. We werken bij de bestrijding van misbruik en oneigenlijk gebruik samen met anderen. Relevante gegevens van derden koppelen we aan onze eigen informatie. We maken gebruik van data-analyse en handelen op basis van signalen en fraudemeldingen die zowel van binnen als van buiten onze eigen organisatie komen (Jaarplan 2021 Belastingdienst, Toeslagen en Douane).

We werken in 2021 onder meer verder aan het proces "Signaal Mogelijk Samenhangende Misstanden", gericht op het onderkennen van grote georganiseerde misstanden.

Het proces rond het verwerken van de fraudesignalen is medio 2020 stopgezet omdat op dat moment op dat punt een afgeronde gegevensbeschermingseffectbeoordeling (GEB) ontbrak. In 2021 wordt deze GEB afgerond en gaan we het betrokken proces weer opstarten.

Samenwerking met andere partijen

Toeslagen is actief in verschillende verbanden waarin we samenwerken met andere organisaties.

- *Bij de Landelijke Stuurgroep Interventieteams (LSI)*

  Toeslagen neemt deel aan de Landelijke Stuurgroep Interventieteams (LSI), een samenwerkingsverband gericht op het voorkomen en terugdringen van oneigenlijk gebruik en misbruik van uitkeringen en toeslagen op het gebied van sociale zekerheid. Het samenwerkingsverband bestaat onder meer uit het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, de Inspectie SZW, het Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (het UWV), de Sociale Verzekeringsbank (de SVB), de Belastingdienst Midden- en Kleinbedrijf (MKB), de Immigratie- en Naturalisatiedienst (IND) en diverse gemeenten. Omdat Toeslagen zelf niet over een buitendienst beschikt wordt voor waarnemingen ter plaatse gebruik gemaakt van daartoe aangewezen medewerkers van MKB.

- *Bij de Landelijke Aanpak Adreskwaliteit (LAA)*

  Een correcte registratie van adressen van burgers in de Basisregistratie Personen) BRP is voor Toeslagen, en voor de burger zelf, erg belangrijk. Toeslagen neemt daarom deel aan de Landelijke Aanpak Adreskwaliteit (LAA), een samenwerkingsverband dat in het leven is geroepen om de kwaliteit van de adresgegevens in de BRP te verhogen en waarborgen. LAA bestaat uit een samenwerking van publieke organisaties, waaronder gemeenten, diverse ministeries en uitvoeringsorganisaties. Samen werken deze partijen eraan om incorrecte adresgegevens in de BRP te herkennen en te herstellen.

Toeslagen levert op verzoek ook gegevens aan derden, bijvoorbeeld aan gemeenten in het kader van de Wet Bibob (bevordering integriteitsbeoordelingen door het openbaar bestuur). Toeslagen hanteert hiertoe het loket externe overheidssamenwerking.

Ook op het terrein van de samenwerking zijn ontwikkelingen die voor Toeslagen relevant zijn. Zo is onder coördinatie van het ministerie van Justitie en Veiligheid het wetsvoorstel gegevensverwerking door samenwerkingsverbanden in voorbereiding. De samenwerking met en de levering van gegevens vanuit Toeslagen aan samenwerkingsverbanden als het RIEC, ICOV en het FEC valt ook onder het bereik van dit wetsvoorstel.

Inzet strafrecht

De inzet van het strafrecht wordt steeds meer een onderdeel van ons totale handhavingspalet. Het strafrecht zetten we vooral in op de drie hoofdvormen van fraude waarop we ons in onze fraudeaanpak richten. We werken hierin nauw samen met de FIOD (Jaarplan 2021 Belastingdienst, Douane en Toeslagen).

De nadruk bij de inzet van het strafrecht zal net als in de voorgaande jaren ook in 2021 liggen op het opsporen en voorkomen van grootschalig georganiseerde fraude. Daarnaast zullen ernstige individuele fraudes ook strafrechtelijk worden aangepakt. Leidend hierbij is dat de strafrechtelijke aanpak altijd impactvol moet zijn en een positief effect heeft op de compliance.

Maandelijks vindt er een afstemmingsoverleg plaats waarin preweegdocumenten, andere mogelijke van belang zijnde signalen en lopende zaken worden besproken. De afweging of een zaak aan het strafrecht wordt overgedragen vindt plaats in de Landelijke Weegploeg Toeslagen, waar naast Toeslagen en de FIOD het Functioneel Parket aan deelneemt.

Doordat het proces rond de verwerking van fraudesignalen een aanzienlijk deel van 2020 stil heeft gelegen zijn in die periode ook geen zaken in onderzoek genomen en opgewerkt ten behoeve van een mogelijke overdracht naar het strafrecht. Dit betekent dat het aantal zaken dat in 2021 overgedragen zal worden aan het strafrecht beperkt zal zijn.

Bijlage: overzicht en planning inzet handmatige toezicht capaciteit

Werkstromen 2021	Aantal posten	Norm	Benodigde uren	1e kwartaal	2e kwartaal	3e kwartaal	4e kwartaal
Regulier Toezicht Achteraf							
Huiseigenaren	250	0,25	1.000	✓	✓	×	×
Intensief toezicht SIS	200	0,09	2.222	×	×	✓	✓
Uitworp met ernstige twijfel	3.500	0,50	7.000	✓	✓	✓	✓
KOT- en Dagtaaktype 2019	0	0,40	0	×	×	×	×
DT KOT 2019 Correctietool	8.000	1,60	5.000	✓	✓	✓	✓
DT KOT 2019 eenvoudig	10.000	0,50	20.000	✓	✓	✓	✓
Regulier Toezicht Vooraf							
Controle zorgverzekerdheid	5.000	1,71	2.924	✓	✓	✓	✓
Behandelkeuzemodel	2.500	0,20	12.500	×	×	✓	✓
Controle op recht	900	0,90	1.000	✓	✓	✓	✓
Uitval VT/DT	10.000	0,50	20.000	✓	✓	✓	✓
HotHor TVS	7.500	0,19	39.474	✓	✓	✓	✓
Persoonlijke begeleiding	6.000	0,25	24.000	✓	✓	✓	✓
Risicoselectie huur	4.000	0,22	18.182	×	✓	✓	✓
Risicoselectie KOT	1.000	0,11	9.091	×	✓	✓	✓
Toezicht Overig							
Gedragsinterventies	8.600	0,50	17.200	✓	✓	✓	✓
Aselecte steekproef	2.000	0,36	5.556	✓	✓	✓	✓
Toezicht: nieuwe interventies, pre-scans, pilots etc.	4.000	0,50	8.000	✓	✓	✓	✓
Totaal 2021	73.450	0,38	193.148				
Uren beschikbaar 2021			194.804				

Aanbiedingsformulier Toeslagen

X	MT	X	RTO		Ketentafel TSL		OR		Anders:

Kruis aan in welk overleg het agendapunt moet worden besproken

1	**Korte titel agendapunt**	**Viermaandsrapportage 2020-3**
2	**Datum behandeling**	12 januari 2021
3	**Ingebracht door***	

Agendapunt met volledig ingevuld aanbiedingsformulier en relevante stukken via de inbrenger van het overleg aanbieden bij de secretaris van het overleg. Uiterste aanlevertermijnen:

- ***MT en RTO:** in de week voorafgaand aan de vergadering **voor donderdag 12.00 uur***
- ***OR en ketentafel: een week voor het overleg***

** De inbrenger is de vertegenwoordiger van het overleg, voor het MT bv een lid van het MT.*

4	**Aard van de behandeling**		
	Kruis aan >		Besluitvorming > vraag 5
			Hamerstuk > vraag 5
			Kennisneming > vraag 6
		X	Bespreking > vraag 6
	Kruis aan indien van toepassing		Vertrouwelijk *(in iBabs alleen toegankelijk voor deelnemers overleg)*

5	**Indien geagendeerd ter besluitvorming:**
5a	Gevraagd besluit:

5b	**Afstemming**: Bestaat er over het gevraagde besluit intern overeenstemming?	*Kruis aan*
		Ja
		Nee, omdat ↓

Ga hierna verder met vraag 7 e.v.

6	**Indien ter kennisneming of bespreking** (beschrijf de kern van de inhoud)
	- De viermaandsrapportage is vrijwel volledig opgesteld aan de hand van deelrapportages namens de verantwoordelijke MT-leden. De inzending van de rapportage kent een deadline van 15 januari.

Ga hierna verder met vraag 7 e.v.

7	**Voorgaande behandeling**			
	Kruis aan en vermeld datum>		MT overleg	
			RTO	
			Ketentafel	
			Anders, nl:	

8	**Bespreken met OR?**		
	Kruis aan >		Ja, omdat informatieve bespreking gewenst is
			Ja, omdat aan de OR een advies gevraagd wordt
			Ja, omdat de OR hiermee moet instemmen
			Nee, is niet noodzakelijk
			Anders, nl:

9	**Bijgevoegde stukken**		
		1	Maandbeeld KPI's december 2020
		2	Voorraadniveaus vanwege plan van aanpak afbouw incl. inzicht oude voorraad
		3	
		4	
		5	

10	**Contactpersoon**	

Kwaliteitseisen notities

Aanbiedingsformulier Toeslagen

Notities zijn kort en bondig, zelfstandig leesbaar en volledig. Notities kennen een standaard indeling: ze beginnen met een aanleiding, dan beslispunten (bij een notitie ter beslissing), daarna een kern (die op blz. 1 van de notitie staat en echt kernachtig is), en daarna desgewenst een toelichting. Bij lange notities worden een leeswijzer en tussenkoppen aanbevolen. Bijlagen worden altijd vermeld op het voorblad, met nummering en duidelijke omschrijving. (bron: BDG)

Belastingdienst

Toeslagen
3e Viermaandsrapportage 2020

Datum 10 januari 2021

Colofon

Titel	Toeslagen 3e viermaandsrapportage 2020
Auteur(s)	

Bijlagen

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1. Managementverklaring 4

1.1 Algemeen beeld 4
1.1.1 **Belangrijkste behaalde successen 4**
1.1.2 **Belangrijkste zorgpunten 5**

1.2 Prestaties Jaarcontract 6

1.3 Personeel 6

1.4 Financieel 7

1.5 Onvolkomenheden 7

1.6 (Nieuwe) Risico's 8

1.7 Follow-up voorgaand viermaandsgesprek 8

Hoofdstuk 2. Prestaties 9

2.1 Prestaties dienstonderdeel 9

2.2 Prestaties ten aanzien van kaders concerndirecties 18

Hoofdstuk 3. Ketens 51

Hoofdstuk 4. KPI's 57

4.1 Scorecard met prestatie-indicatoren 57

4.2 Toelichting afwijkingen prestatie-indicatoren 58

Hoofdstuk 5. Risico's en beheersing 60

Bijlage 1: Projectenrapportage 65

Hoofdstuk 1. Managementverklaring

1.1 Algemeen beeld

De hersteloperatie kindgebonden budget, die vanaf september 2019 was ingezet, is bijna geheel voltooid. Hierbij hebben bijna alle ca. 320.000 ouders alsnog kindgebonden budget ontvangen die ze als gevolg van een omissie in de uitvoering eerder niet hadden gekregen. Na de voorbereiding van de herstelactie is met een dedicated team beschikt en betaald richting burgers.

In een eerder stadium is afgesproken dat de herstelactie zou worden belegd in de reguliere uitvoering, zodra ca. 90% van de populatie hersteld is.
Dit is nu het geval. Er resteren enkele kleine groepen die hersteld moeten worden maar waarvan de casussen arbeidsintensief zijn (bijvoorbeeld omdat de toeslaggerechtigden naar het buitenland zijn vertrokken en niet precies bekend is waarheen). In 2021 zullen deze in de reguliere uitvoering zoveel mogelijk opgelost worden, zodat de burgers alsnog betaald kunnen worden.

Een positief beeld is te zien in de productiecijfers; de productiviteit is over het algemeen hoog, er zijn geen uitzonderlijk hoge werkvoorraden en de inzet op toezicht is gestegen. De voorraad door burgers geïnitieerd werk is verder gedaald. Tegelijkertijd is de tijdigheid van de afhandeling van dit werk gestegen.

De grote wervings- en opleidingsopgave heeft in 2020 nog een minder positieve impact laten zien dan vooraf becijferd in de productie. Het opleiden van de nieuwe medewerkers (op afstand) en het uiteindelijk inwerken op de werkplek heeft een bepaalde doorlooptijd nodig. Begin 2021 gaat de wervingsactie zich echter wel terugverdienen. Dit biedt dan ook een goede uitgangspositie voor 2021.

1.1.1 Belangrijkste behaalde successen

1. Met het invullen van ruim 400 vacatures in het afgelopen jaar en daardoor een externe instroom van ruim 200 FTE vast personeel is de doelstelling uit het wervingsplan gerealiseerd. De bezetting per 31-12-2020 is ruim 40 FTE hoger dan de vastgestelde formatie 2020. Daarmee wordt een groei ingezet, passend binnen het nieuwe formatiekader 2021.

   Met deze grote instroom is tegelijkertijd extra ingezet op opleidingen. Naast uitbreiding van de opleidingscapaciteit is ook de digitalisering van de opleidingen gerealiseerd. Door de beperkende COVID19-maatregelen en de wens om opleidingen efficiënter en effectiever aan te bieden om de grote instroom op te kunnen vangen is de digitalisering van de opleidingen versneld. Het opschalen van de opleidingen en tegelijkertijd digitaliseren, betekende een forse inspanning die met succes is neergezet.

   Met de uitbreiding van opleidingscapaciteit zijn tegelijkertijd ook drie vernieuwingen gerealiseerd.
   - Vaktechnische structuur: De ondersteuning door behandelfunctionarissen groepsfunctie F die de rol als Vaktechnisch Aanspreekpunt (VTA) in de

teams hebben, geeft een belangrijke impuls aan het leerproces van de medewerkers.
- De vernieuwing dienstverlening is ingebed in de opleidingen. Om de gewenste veranderingen te kunnen vertalen naar leren en ontwikkelen (opleiden), is samen met SSO O&P een passende governance ingericht, waar ook in 2021 de vruchten van geplukt worden.
- De manier van opleiden is verbeterd. Het leren wordt meer geïntegreerd op de werkvloer. In 2020 zijn de eerste stappen hierin gezet, zoals door middel van het creëren van een leerroute voor groepsfunctie E. Opleiden wordt daardoor minder klassikaal en meer op de werkvloer uitgevoerd.

2. Midden in het jaar waarin zoveel mogelijk wordt thuisgewerkt, in een virtuele tijd, is op 1 oktober 2020 een fysieke en mooie start gemaakt met de vijfde locatie van Toeslagen in Apeldoorn. In eerste instantie zijn nu twee etages in het Walterboscomplex in Apeldoorn in gebruik genomen door de nieuwe teams van Toeslagen. Mei 2021 zal Toeslagen een aantal etages in het dan gereedgekomen pand aan de Stationsweg in Apeldoorn definitief kunnen betrekken. De totstandkoming is aangevlogen als organisch proces. Er staan inmiddels drie teams en twee teams zijn in opbouw. In 2021 worden nog eens twee teams opgebouwd, drie teams worden nog gepland.

3. De implementatie van Vaktechniek is in rapportageperiode verder gebracht. De eerder geworven 8 vaco's zijn volop in functie. Nu zijn intern 23 medewerkers benoemd als F-functionaris met de rol van VTA. Deze kandidaten starten per 1 januari 2021. Hiermee wordt een kwantitatieve impuls gegeven aan Vaktechniek binnen Toeslagen. Ontwerp en bestaan zijn daarmee aangetoond. Het niveau en de borging van vaktechnische kennis in het primaire proces en de besluitvorming worden hiermee verbeterd. Deze implementatie draagt bij aan de organisatie, waarin de menselijke maat de leidraad en het afwegingskader vormen voor klantbehandeling. De werking zal in 2021 zijn beslag moeten krijgen.

1.1.2 Belangrijkste zorgpunten

1. Op 2 juli 2020 startte de Parlementaire ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslag om meer zicht te krijgen op de politieke en ambtelijke besluitvorming, verantwoordelijkheid en betrokkenheid die van invloed is geweest op het fraudebeleid bij de kinderopvangtoeslag. De impact van de continue nieuwsstroom hierover en het steeds onder een vergrootglas liggen, had en heeft een negatief effect op de organisatie en medewerkers. Het management van Toeslagen biedt steeds opnieuw een luisterend oor en organiseert bijeenkomsten waar medewerkers hun vragen en gevoelens kunnen uiten.

2. De invloed van de tweede golf COVID19 heeft eveneens zijn effect op de organisatie. In de periode vanaf maart 2020 zijn weliswaar zowel de processen met wettelijke termijnen (bezwaar, beroep, klacht) als de processen met maatschappelijke termijnen (uitval/uitworp, vraag, calls) gemeten in aantallen en voorraadstanden redelijk stabiel gebleven. Toeslagen blijft deze processen kortcyclisch besturen. Het feit dat dit het afgelopen

halfjaar goed is gegaan heeft echter geen voorspellende waarde. "Thuiswerken, tenzij" is moeilijker wanneer processen vernieuwd moeten worden en/of wanneer sprake is van een grote hoeveelheid aan nieuwe medewerkers die opgeleid en begeleid moeten worden, zoals bij Toeslagen aan de orde is. Daarnaast mag ook de sociaal/psychische impact van het thuiswerken niet onderschat worden wanneer het langer duurt.

3. De ontwikkeling, toepassing en werking van de menselijke maat in de uitvoering van de toeslagen is volop gaande. Toeslagen heeft de randvoorwaarden hiervoor weten te scheppen. Risico is dat de maatschappij snel resultaat verwacht, maar het moet zich nog laten uitbetalen. Net als voor de opbouw van een uitvoeringsorganisatie, is voor een grootschalige verandering van een uitvoeringsorganisatie tijd nodig. Expliciet wordt benoemd dat deze les uit (ook) de POK ter harte wordt genomen.

1.2 Prestaties Jaarcontract

Alle begrotings-KPI's zijn gerealiseerd in 2020, behalve de tijdigheid van afdoening van bezwaren na definitieve toekenningen. De realisatie voor deze indicator heeft in de eerste maanden van het jaar een te grote achterstand opgelopen. In de tweede helft van 2020 zijn deze achterstanden grotendeels ingelopen. De realisatie eind 2020 is dat 85 % van de bezwaren op definitieve toekenningen tijdig is behandeld, op een norm van 90%. Een uitgebreidere toelichting op de kritische prestatie indicatoren staat in hoofdstuk 4.

1.3 Personeel

Overzicht in de personeelsbezetting en formatie

De personele administratie zorgt voor een moeizaam zicht op de bezetting en de daarvan afhankelijke proces- en stuurindicatoren. Hierdoor is bijvoorbeeld onvoldoende scherp zicht op bezetting vs. formatie, de omvang van instroom van medewerkers en ziekteverzuimcijfers. De oorzaak ligt in de administratieve verwevenheid van de personele (en financiële) administratie van Toeslagen regulier , UHT, het programma Vernieuwing dienstverlening en de DG-stafonderdelen..

Voor adequate managementinformatie is het van belang om de administratieve inrichting van de verschillende onderdelen van Toeslagen in 2021 verder op orde te brengen. Vanwege de ontwikkeling van UHT en programma Vernieuwing dienstverlening is het functiegebouw eind 2020 opnieuw vastgesteld. Een uitgebreide toelichting op de uitgevoerde werkzaamheden om de formatie en bezetting op orde te houden staat in hoofdstuk 2.2.c. organisatie en formatie.

Terugdringen ziekteverzuim

Het voortschrijdend ziekteverzuim in 2020 bij Toeslagen regulier komt in 2020 uit op 7,3%. De trend is dalende en de realisatie over 2020 ligt daarmee onder de norm van 8%. Verzuimaanpak wordt vormgegeven via werkgroepen en het opstellen van een Vitaal Veilig en Gezond-plan. In paragraaf 2.2.c.4 aantrekkelijke werkgever staan de acties beschreven die de directie in 2020 heeft genomen om het ziekteverzuim terug te dringen en te voorkomen.

Instroomvolume nieuw personeel

In 2020 heeft Toeslagen ruim 400 vacatures ingevuld. De doelstellingen uit het wervingsplan 2020 zijn gerealiseerd. De instroom heeft voornamelijk plaatsgevonden in het 2e halfjaar. Eind 2020 is voor het vaste personeel een overbezetting van ruim 40 FTE ten opzichte van de formatie van 981 FTE. De hoge instroom legt een behoorlijke druk op de productieteams en op het opleidingsprogramma. In paragraaf 2.2.c.1. inzicht in kwaliteit en kwantiteit personeel staat een toelichting over de uitvoering van het wervingsplan, de knelpunten en sturingsmaatregelen

Kwaliteitsverbetering en opleidingskosten

Toeslagen heeft de ambitie om een kwaliteitsslag te maken. Om dit te bereiken wordt ingezet op de doorstroom van personeel naar hogere groepsfuncties. Opleiding speelt hierin een belangrijke rol. Om het opleiden van personeel in goede banen te leiden heeft Toeslagen voor 2021 een opleidingsplan opgesteld. Het ontwikkelen van nieuwe opleidingen heeft prioriteit. Hiermee is in de laatste vier maanden van 2020 gestart met de ontwikkeling van 3 opleidingen. Onder de nieuwe opleidingen zijn de leerroute E en een leerroute voor de vaktechnische aanspreekpunten.

De uitputting van het opleidingsbudget over 2020 is 132%. Naast opleidingen investeert Toeslagen ook in andere aspecten die de kwaliteit van de uitvoering verbeteren. Zo is er voor de grote instroom van nieuwe medewerkers op E-niveau een specifiek programma voor de onboarding uitgewerkt en wordt in 2021 aandacht besteed aan cultuur en leiderschap. Een toelichting op de activiteiten, de knelpunten en sturingsmaatregelen staan bescheven in paragraaf 2.2.c.1. inzicht in kwaliteit en kwantiteit personeel.

1.4 Financieel

De uitgaven van Toeslagen regulier zijn in 2020 met € 4.4 miljoen binnen het budget gebleven. Dit positieve resultaat wordt veroorzaakt door lagere besteding aan inhuur.

De administratieve verwevenheid van Toeslagen regulier, UHT en de uitgaven van centrale staf en DG Toeslagen maakt het lastig om zicht te krijgen op de budgetuitputting van de eigen directie. Deze verwevenheid is een knelpunt bij het opstellen van managementinformatie over de uitgaven en de bezetting van de afzonderlijke dienstonderdelen. Voor een correcte monitoring en verantwoording van Toeslagen regulier, UHT, Staf DG en DG C&F, zijn eigen budgetplaatsen en budgetbrieven gewenst

1.5 Onvolkomenheden

Het herstel van de geautomatiseerde toekenningen kindgebonden budget loopt voor enkele restgroepen nog door in 2021. Tot en met 2020 is circa € 453 miljoen uitbetaald. Dit is ruim 90% van het geschatte totaalbedrag van € 490 miljoen. Een inhoudelijke beschrijving van de voortgang is opgenomen in paragraaf 2.1 onder c.

1.6 (Nieuwe) Risico's

In hoofdstuk 5. Risico's en beheersing staat het meest actuele risicoregister opgenomen. In dit hoofdstuk staat een toelichting op de vervallen, gewijzigde en nieuwe risico's.

1.7 Follow-up voorgaand viermaandsgesprek

De tweede viermaandsrapportage is besproken in het DG-MT overleg. Naar aanleiding hiervan zijn er geen openstaande actiepunten.

Hoofdstuk 2. Prestaties

2.1 Prestaties dienstonderdeel

a. Handhavingsparagraaf

Activiteiten gericht op het voorkomen van fouten

Attentiebrieven
Tijdens het berekeningsjaar worden regulier verschillende attentiebrieven aan aanvragers verstuurd. Deze attentiebrieven worden verstuurd omdat de daarin benoemde omstandigheden kunnen leiden tot wijzigingen in het recht op toeslagen. Het is van belang dat de aanvragers (indien nodig) hun aanvraag hierop aanpassen. Zo zijn de afgelopen periode attentiebrieven verstuurd aan AOW'ers en aan studenten waarvan uit gegevens van DUO blijkt dat zij mogelijk niet (langer) studeren. Ook zijn in het kader van de 'natuurlijke dialoog' brieven verstuurd op basis van een voorspelling van een mogelijke terugvordering of nabetaling.

Inkomensactie tijdens voorlopig toekennen
Ook de afgelopen periode gold voor de inkomensacties tijdens voorlopig toekennen in verband met de onzekerheid rond COVID19 het uitgangspunt dat burgers werden geattendeerd.

Dienstverlening

Antwoord op (telefonische) vragen
Een aantal ouders waarvan hun kind tussen 16 maart tot en met 17 juli 4 jaar is geworden, heeft geen wijzigingen doorgegeven. In een deel van die periode was de opvang tijdelijk gesloten door corona; kinderen bleven thuis en bij een aantal kinderen verschoof daardoor de eerste dag op de lagere school. Daardoor was niet bekend of hun kind voor de zomervakantie of pas vanaf het nieuwe schooljaar de dagopvang heeft verruild voor de lagere school en per wanneer de toeslag voor de dagopvang zou stoppen. Deze ouders is een brief gestuurd en ook gebeld als het telefoonnummer bekend was. In het gesprek zijn de ouders geïnformeerd en gevraagd naar de juiste datum dat het kind naar de lagere school ging. Door het gesprek en de brief konden de ouders worden geholpen om de juiste wijzigingen door te geven.

Door inzet van een communicatiecampagne en diverse publicaties in verschillende media zijn toeslaggerechtigden geïnformeerd over de toeslagensystematiek en over het doorgeven van wijzigingen, zoals bij een gebeurtenis in hun persoonlijke situatie of bij wijzigingen in de opvangsituatie. Daarbij is aandacht besteed aan algemene tips en informatie over bijv. het schatten van het inkomen en het doorgeven van wijzigingen. Ook zijn specifieke doelgroepen als ondernemers, mensen met flexcontracten en studenten gericht benaderd via doelgroepmedia.

Laaggeletterden/laag doenvermogen
In 2019 is onderzoek naar laaggeletterden afgerond. De naar aanleiding hiervan geplande pilot, die in 2020 zou plaatsvinden, heeft in de afgelopen periode geen doorgang gevonden. Bezien wordt op welke wijze dit thema in 2021 ondergebracht kan worden in het inmiddels opgezette programma Vernieuwing dienstverlening.

Samenwerken maatschappelijk dienstverleners
Particulieren en Toeslagen implementeren het intermediairenbeleid voor maatschappelijk dienstverleners. Dit doet Toeslagen onder andere middels het Kennisnetwerk Belastingen en Toeslagen (KNW). Het KNW is het online platform van de Belastingdienst voor maatschappelijk dienstverleners, informele helpers en commerciële dienstverleners die burgers helpen bij het regelen van hun belastingen en toeslagen. Het Kennisnetwerk kent 3 pijlers: informeren (nieuws), leren (toetsen en casussen) en samenwerken (forum). De eerste twee pijlers zijn inmiddels gerealiseerd. De afgelopen periode is in dit kader gewerkt aan de derde pijler samenwerken. De verwachting is dat eind januari het forum op Kennisnetwerk gereed is.

Bij de zogeheten intermediairdagen is toeslagen één van de onderwerpen. Ook dit jaar is weer veel animo van fiscaal dienstverleners om bijgepraat te worden over bijv. veranderingen in de wet- en regelgeving.

Binnen de Belastingdienst wordt verder gewerkt aan het breder beschikbaar stellen van e-Herkenning voor maatschappelijk dienstverleners voor toegang tot het toeslagenportaal. Er is nog geen datum wanneer dat gereed zal zijn.

Kinderopvangorganisaties kunnen een convenant met Toeslagen sluiten met als doel de toeslag rechtstreeks te mogen ontvangen. De kinderopvangorganisaties hebben de keus uit een partnerovereenkomst 1 bankrekening (POBR1), een overeenkomst zonder hoofdelijke aansprakelijkheid en een overeenkomst zonder verdere voorwaarden, maar met hoofdelijke aansprakelijkheid (HA). De organisaties die een POBR1 afsluiten moeten jaarlijks een accountantsverklaring en bestuursverklaring inleveren over het voorgaande toeslagjaar en maandelijks data van klanten leveren. In deze rapportageperiode is het aantal convenanten POBR1 198. Het aantal convenanten HA is 118.

Toezicht en fraudeaanpak

Thematisch Toezicht
Ook in de afgelopen periode moesten keuzes gemaakt worden omtrent de inzet van de beschikbare capaciteit. Het door burgers geïnitieerd werk, zoals bezwaren en klachten, is gebonden aan wettelijke termijnen. Daarom is ruimte gezocht in het beperken of temporiseren van toezicht.

Ook in de afgelopen periode is een afgewogen keuze gemaakt in de inzet van de capaciteit die beschikbaar is voor toezicht. Veel capaciteit is de afgelopen periode ingezet op het afronden van DT KOT 2018. Daarnaast is met name ingezet op het verlagen van verschil tussen voorlopige teruggaaf (VT) en definitief toekennen (DT). Het versturen van attentiebrieven is hier een voorbeeld van. Voor een intensievere uitvoering of nieuwe thematische toezichtacties kon ook de afgelopen periode geen ruimte worden gevonden.

Door het ontbreken van een afgeronde Privacy Impact Assessment (PIA) op het RisicoClassificatieModel zijn in de afgelopen periode geen risicoposten geselecteerd voor intensieve behandeling (risicoselectie). Inmiddels is gestart met een verkenning van andere modellen. De ontwikkeling van een behandelkeuzemodel is ingezet, maar is complex gebleken. De afgelopen periode zijn in dit kader vier experimenten uitgevoerd die erop gericht waren met verschillende (data)modellen aanvragen te selecteren waarbij de verwachting is dat zonder ingrijpen een terugvordering zou ontstaan bij de definitieve berekening van de toeslag. In 2021 worden verdere experimenten uitgevoerd.

Er lopen geen onderzoeken bij kinderopvangorganisaties om op basis van de aanwezige administratie vast te kunnen stellen wat de feitelijke opvangsituatie is.

Fraudeaanpak
In verband met de nog niet afgeronde PIA ten aanzien van de behandeling van fraudesignalen is dit proces tijdelijk stopgezet. Er wordt gewerkt aan de afronding van deze PIA.

In de afgelopen periode is gewerkt aan het herinrichten van de processen binnen het intensief toezicht met de lessen uit CAF 11 in het achterhoofd. Onderdeel hiervan is onder meer het (her)schrijven van de werkinstructies en behandelkaders.

Externe overheidssamenwerking
In de samenwerking onder het LSI-convenant (Landelijke Stuurgroep Interventieteams) heeft Toeslagen ook in deze rapportageperiode in diverse projecten geparticipeerd. Een drietal is inmiddels afgerond. Bij alle projecten is ervoor gekozen activiteiten als huisbezoeken niet uit te voeren in verband met COVID19. Hiervoor worden alternatieven bedacht en mogelijkheden verkend. Voor de meeste projecten wordt een verlenging aangevraagd door de gemeenten, waardoor de doorlooptijd langer wordt.

Ten behoeve van de samenwerking in het kader van de Landelijke Aanpak Adreskwaliteit (LAA) hebben in de afgelopen periode 2 leveringen plaatsgevonden van adressen waarbij Toeslagen het vermoeden heeft dat de inschrijving van bewoners mogelijk niet klopt. Ook hier geldt dat gemeenten in deze periode niet of minder huisbezoeken hebben uitgevoerd.

Vernieuwing

Een extern bureau heeft in opdracht van SZW een gedragsonderzoek uitgevoerd onder mensen met kinderopvangtoeslag. Doel van het onderzoek was te achterhalen welke onderliggende factoren, motieven en weerstanden een rol spelen bij het aanvragen en wijzigen van kinderopvangtoeslag. De tussenrapportage van het onderzoek - bestaande uit een analyse van "hoe gaat het nu?" en "waar gaat het mis?" - is opgeleverd. De interventies voor het experiment (brochure, brief, college gesprekstechnieken) gaan begin 2021 van start.

In bredere zin is de afgelopen periode binnen Toeslagen gewerkt aan de start van een programma ter vernieuwing en versterking van de dienstverlening.

b. Verbeterprogramma kinderopvangtoeslag

De verbetermaatregelen kinderopvangtoeslag zijn in 2020 stapsgewijs geïmplementeerd met als doel om ze vanaf 2021 volledig uit te voeren. Inmiddels is gestart met de overdracht van de programmaproducten naar de staande organisatie. De overdrachtsperiode loopt door t/m Q1 2021.

Thema A: Eerder signaleren

A1. Gegevenslevering door kinderopvangorganisaties

Het jaar 2020 was een "ingroei-jaar" waarin de structurele maandelijkse gegevenslevering door kinderopvangorganisaties stapsgewijs werd geïmplementeerd. Ongeveer 85% van de kinderopvangorganisaties is inmiddels gestart met het maandelijks leveren van opvanggegevens. De inwerkingtreding van de regelgeving die het maandelijks leveren van opvanggegevens verplicht maakt is vertraagd. Het gevolg hiervan is dat de bepaling betreffende de maandelijkse gegevenslevering door kinderopvangorganisaties pas in de loop van 2021 in werking kan treden.

Om die reden zal de "ingroeiperiode" - waarin de structurele maandelijkse gegevenslevering stapsgewijs wordt geïmplementeerd – met een aantal maanden worden verlengd. De kinderopvangorganisaties zijn hierover in december met een brief geïnformeerd.

De pilots rondom het signaleren van burgers op basis van de gegevens van kinderopvangorganisaties zijn afgerond.

- De eerste pilot had betrekking op een afwijking van opvanguren. Signalering/attendering blijkt een positief effect te hebben op het gedrag van de burger. Na attendering is 52% van de burgers in actie gekomen, terwijl in de controlegroep dat 21% was. De controlegroep betreft een groep ouders welke in dezelfde periode gemonitord is, maar waar geen attendering naar gezonden is. 26% van de geattendeerde groep stelt de toeslag naar beneden bij, terwijl in de controlegroep dat slechts 6% gedaan heeft.
- De 2e pilot had betrekking op een afwijking van de opvangsituatie: een einddatum van de opvang, of een wijziging in opvangsoort of opvanglocatie. De resultaatmeting van deze pilot wordt in januari 2021 opgeleverd.

A2. Gegevens van publieksrechtelijke gegevensleveranciers over gewerkte uren en doelgroepstatus

DUO en UWV leveren sinds de zomer al maandelijks gegevens. In het vervolg van het verbetertraject wordt bezien of ook de gegevenslevering door het IB op maandbasis plaats kan vinden.

De pilot voor het eerder signaleren o.b.v. gegevens van UWV, DUO en ILB is afgerond. In de pilot zijn ouders geattendeerd die aangeven een doelgroepstatus te hebben, maar waarvan uit de gegevens van DUO, UWV en het IB blijkt dat dit niet of niet meer het geval is. Er is niet geattendeerd op een tekort aan gewerkte uren, omdat dit criterium vanwege corona niet van toepassing was in 2021. De resultaatmeting van deze pilot wordt in Q1 2021 opgeleverd.

Thema B: Begeleiden van ouders met een grote kans op hoge terugvorderingen

Het voorspellend model van persoonlijke begeleiding is losgekoppeld van het risicoselectiemodel. De privacy officers hebben de effecten van deze gegevensverwerking beoordeeld en akkoord bevonden. De GEB van het voorspellend model is goedgekeurd. Er wordt nog een laatste check gedaan of de terminologie van deze GEB in lijn is met de bovenliggende, voordat we de persoonlijke begeleiding op basis van het voorspellend model weer zullen opstarten.

Hiernaast worden ouders benaderd die door kinderopvangorganisaties worden aangedragen. Dit is in september van start gegaan, op verzoek van de branche. Kinderopvangorganisaties staan dichterbij de ouder en kunnen daardoor goed inschatten of een ouder persoonlijke begeleiding nodig zou kunnen hebben. Daarom wordt aan kinderopvangorganisaties gevraagd om ouders bij Toeslagen aan te melden voor persoonlijke begeleiding. Uiteraard wordt begeleiding alleen gestart als de ouder dit wenst. Tot op heden zijn 52 ouders begeleid die zijn aangedragen door een kinderopvangorganisatie.

Het begeleiden van ouders levert nu al resultaten. In veel van de huidige casussen worden beschikkingen van het voorlopig voorschot in overleg met de ouder aangepast, veelal naar beneden. Hierdoor worden daadwerkelijk hoge terugvorderingen vroegtijdig voorkomen. Zo is tot 1 december voor 62 ouders het voorschot van de kinderopvangtoeslag naar beneden bijgesteld, met gemiddeld ongeveer € 5.000. In 13 gevallen is het voorschot naar boven bijgesteld, met gemiddeld ongeveer € 1.700. In de loop van 2021 zal het aantal ouders dat wordt begeleid worden uitgebreid.

Thema C: Verbeteren digitale dienstverlening
Sinds de lancering van de app in juli 2020 is de app 100.000 keer in gebruik genomen door burgers met kinderopvangtoeslag. In totaal zijn er 112.000 wijzigingen in gegevens succesvol via de app doorgegeven. De app wordt door gebruikers goed gewaardeerd in de appstore. Ruim 96% van de gebruikers geeft aan (zeer) tevreden te zijn over de app.

Campagne
Kort na de zomer is gestart met een brede bewustwordingscampagne. Het doel van de campagne is bewustwording creëren bij burgers dat belangrijke veranderingen in het leven van burgers (life events) gevolgen kunnen hebben voor belastingen en toeslagen en burgers te stimuleren deze wijzigingen tijdig door te geven. De campagne is via verschillende kanalen uitgezet, waaronder TV- en radiocommercials, online media en PR en *branded content*. De campagne is gestart op 11 september 2020 en loopt in ieder geval door tot en met het tweede kwartaal van 2021.

De kinderopvangtoeslagapp is hier ook in meegenomen, door middel van de deelcampagne kinderopvangtoeslag. Doelgroep van deze campagne zijn de circa 650.000 ouders die kinderopvangtoeslag ontvangen. Ouders wordt erop gewezen dat ze wijzigingen kunnen doorgeven via *Mijn toeslagen* of via de kinderopvangtoeslagapp. Het gebruik van de app is als gevolg van de huidige brede publiekscampagne zichtbaar toegenomen.

Vervolg verbeterprogramma

De staatssecretarissen van SZW en Toeslagen hebben besloten in 2021 een vervolg te geven aan het verbetertraject kinderopvangtoeslag, omdat er na de implementatie van bovengenoemde verbetermaatregelen nog verdere potentie is voor verbeteringen in de dienstverlening richting ouders en in het reduceren van het aantal (hoge) terugvorderingen binnen de kinderopvangtoeslag. Er is een kernteam samengesteld voor het initiëren van plateau 2 van het verbeterprogramma, met vertegenwoordigers van de directie Toeslagen, SZW en UHB.

c. Herstel toekenningen kindgebonden budget

Het herstel van de geautomatiseerde toekenningen kindgebonden budget loopt op schema en zonder issues. Tot en met december is circa € 453 miljoen uitbetaald. Dit is ongeveer 92% deel van het geschatte totaalbedrag van € 490 miljoen. Het aantal beschikkingen dat is verzonden is ongeveer 601.000 en staat gelijk aan ongeveer 90% van het geschatte totaal. Het prognosebedrag is ongewijzigd. Wel is er een bedrag van ongeveer € 10 miljoen euro waarvan niet zeker is dat het wordt uitbetaald. Dit zit in verschil tussen het theoretisch model (de prognose) en de praktijk. In de ramingen is daarom uitgegaan van een onzekerheidsmarge van 10%.

Drie doelgroepen hebben nog specifiek aandacht:

VOW
Als een ouder –actueel- VOW is, is de vraag hoe dan de besluiten tot toekenning KGB bekend te maken (waartoe we verplicht zijn). Een alternatief voor versturen van de beschikking zou zijn, het plaatsen van aankondigingen in een landelijk dagblad. Dit zou in principe per individuele burger moeten. Dat is vanuit uitvoeringsperspectief niet werkbaar bij een groep van deze omvang. Aan de kennisgroep Formeel Recht is de vraag voorgelegd of dit ook middels een generieke aankondiging kan.

Motie Omtzigt/ Bruins
De Tweede Kamer heeft de motie van de Kamerleden Omtzigt en Bruins aangenomen die toeziet op de zorgvuldigheid van nabetalingen aan ouders met kinderen en/of een partner in het buitenland. De uitvoering van deze motie volgt in de eerste plaats het reguliere proces. Begin 2021 zal samen met de SVB gestart worden met het onderzoeken van de beschikbare adressen. Op basis van deze analyse zal een brief gestuurd worden en zal het proces worden vervolgd.

Restcategorie
Net als in het reguliere proces zijn er redenen waarom niet beschikt kan worden, bijvoorbeeld bij ouders van wie nog geen definitief inkomen bekend is. In dat geval kunnen we nog niet herstellen. Een andere reden is dat er nog andere uitsluitingen aanwezig zijn bij deze burgers vanwege andere redenen. Deze zullen ook beoordeeld moeten worden om te bepalen of de beschikking geformaliseerd mag worden.

d. Programma Vernieuwing Dienstverlening Toeslagen

Achtergrond
Het programma Vernieuwing dienstverlening is begin 2020 van start gegaan op basis van de in januari/februari opgestelde meerjarenbegroting Toeslagen 1 (intensiveringsplan). Hiermee zijn de benodigde middelen vrijgemaakt om de uitvoerings- en verandercapaciteit in de totale keten Toeslagen op te schalen. Tegelijkertijd is gewerkt aan het een programmaplan voor het realiseren van de noodzakelijke vernieuwing. Dit programmaplan is op 3 november geaccordeerd in de program board. De urgentie voor verbeteringen in de uitvoering van het bestaande stelsel is hoog. Daarom wordt aangevangen met het vernieuwen van de dienstverlening. Drie opgaven staan daarbij centraal: het hanteren van een menselijke maat, het vergroten van de zekerheid bij het toekennen van toeslagen en adequate handhaving. Het doel is het gebruiksgemak voor huishoudens zo groot mogelijk maken en fouten voorkomen. Ook wordt huishoudens zo snel mogelijk zekerheid geboden over waar ze (geen) recht op hebben. Dit vermindert onzekerheid.

Doelstellingen en monitoring
Deze inspanningen worden gericht vanuit de te bereiken doelen en resultaten onder de drie strategische pijlers. Deze worden hieronder toegelicht. Het SMART en kwantificeerbaar maken van de veranderdoelen wordt op verschillende manieren opgepakt:

1. Concretiseren van de verbeteropgave op de hoofddoelstellingen en kpi's op de 3 centrale opgaven binnen het traject visie en strategie. Dit traject richt zich inmiddels op het vaststellen van een nieuwe missie, visie en strategie voor heel Toeslagen. De afronding hiervan wordt daarmee in Q1 2021 verwacht.
2. Vooruitlopend hierop zijn in het jaarplan Toeslagen voor de drie opgaven concrete burgergerichte doelstellingen geformuleerd. Aan deze burgergerichte doelstellingen worden concrete inspanningen gekoppeld vanuit o.a. het handhavingsplan, het ketenjaarplan en in de werkstromen binnen het programma. Zie hieronder voor een korte toelichting
3. Het concretiseren van de bijdrage van de ketenpartners aan de drie strategische opgaven in het ketenjaarplan Toeslagen. Hierin is 1-op-1 verbinding gemaakt tussen de opgaven van vernieuwing en de verbeteractiviteiten van de ketenpartners. Voor de monitoring hierop wordt vanuit het programma samen opgetrokken met het ketenbureau.
4. Vanuit het programma MI/RM wordt de monitoring op ketenniveau geoperationaliseerd door kpi-sturing op ketenniveau, eveneens gekoppeld aan de drie centrale opgaven. Voor de vertaling naar de aansturing van de kantoorprocessen is aansluiting gezocht bij het programma productiesturing en wordt dit in 2021 verder vormgegeven.
5. Per werkstroom in het programma in de op te stellen *project charters* de verbeterdoelen en – inspanning te concretiseren binnen het strategische kader van het totale programma. Deze worden in januari gebundeld tot een mijlpalenplanning voor het gehele programma, waarop maandelijks gestuurd wordt.
6. Verdere ontwikkeling en inrichting van de burgerroutemonitor en effectmonitor vanuit het programma om vanuit zowel data-analyse als

kwalitatief burgeronderzoek veranderinspanningen te richten en het effect van maatregelen inzichtelijk te maken.

Actuele stand per werkstroom

Conform het programmaplan is op 3 vlakken gewerkt:

1. Werven & Opleiden. De werving voor de directie Toeslagen is gericht op het kwantitatief en kwalitatief (hoger instroomniveau) versterken van de uitvoering. Dit is conform wervingsplan afgerond. In nauwe samenwerking met SSO O&P zijn de benodigde opleidingstrajecten voor de nieuwe medewerkers vormgegeven, en wordt in 2021 ook het opleidingsaanbod voor zittende medewerkers en management uitgerold.
2. Het ontwikkelen van de koers en richting voor de vernieuwing van dienstverlening.
    a. Het visie- en strategietraject is geïntensiveerd n.a.v. de vorming van het DG-team en wordt naar verwachting in Q1 2021 afgerond.
    b. *Doelgroepen en burgerroutemonitor*
    Er is verder gewerkt aan het inrichten en valideren van de dashboards vanuit de burgerroutemonitor (hoge afwijkingen, BelTel analyse, effectmonitoring). Ook is de eerste meting van een burgertevredenheidsonderzoek uitgevoerd. Deze meting zal periodiek worden herhaald.
    c. *Implementatie/koersgesprekken*
    Op basis van de praatplaat over de nieuwe koers van Toeslagen zijn met alle teams koersgesprekken georganiseerd voor een eerste vertaling van de nieuwe koers naar het eigen werkveld. Ook zijn er verdiepende sessies (o.a. op de M-dag) geweest op het thema menselijke maat en formeel recht. Implementatie en Communicatie krijgt een structureel vervolg in 2021.
3. Opstarten en realiseren van verbetertrajecten.
    a. Het programma verbetermaatregelen KOT levert in 2020 de geplande deliverables op, inclusief overdracht naar de lijn (zie separate toelichting in deze rapportage). Er wordt met SZW gewerkt aan een nieuwe tranche verbetermaatregelen.
    b. De samenwerking met BZK m.b.t. het verbeteren van de uitvoering rondom huurtoeslag is gestart in het kader van de inkomensafhankelijke huurverlaging. Hier wordt in 2021, vervolg aan gegeven in een gezamenlijk verbetertraject.
    c. Er is met CAP gegevens gewerkt aan het ontsluiten van gegevens van de KOO's (verbetermaatregelen KOT). Ook zijn mogelijk aanvullend te ontsluiten gegevensbronnen om de uitvoering van te verbeteren geïnventariseerd. Dit wordt in 2021 verder gezamenlijk opgepakt.
    d. Informatiehuishouding m.b.t. dossiervorming in het primair proces. De benodigde verbeteringen rondom dossiervorming en archivering zijn vertaald naar epics op de backlog. In Q1 volgen analyse en verbetersessies met de teams beroep, bezwaar en klacht en implementatie korte-termijnmaatregelen.
    e. In het kader van implementatie wetgeving is gewerkt aan een coördinatiestructuur. Deze wordt in 2021 verder geoperationaliseerd.

f. Er is gewerkt aan het updaten van het handboek, en de werving van een [redacted] op dit domein, en de aansluiting van vaktechniek op de koersgesprekken en verdere implementatie van menselijke maat in de toeslagenprocessen.

g. In het verbetertraject klachten, beroep, bezwaar is gestart met het opstellen van een integraal verbeterplan voor het team klachten. In 2021 wordt naar de andere kantoorprocessen uitgebreid in nauwe samenwerking met project productiesturing.

h. Eind Q4 is op het gebied van inning en invordering tussen Toeslagen en CAP afgesproken een gezamenlijk verbetertraject te starten rondom menselijke maat in invordering (communicatie en inzet middelenmix) en gezamenlijk prioriteit geven aan het realiseren van ketenverbeteringen op het gebied van vorderingenoverzicht, betaalmogelijkheden, etc. (in afstemming met keten interactie).

i. Realiseren van een uploadfunctionaliteit voor bewijsstukken als invulling van de verdere digitale ondersteuning van onze dienstverlening. Voor Herstel, in 2021 ook te gebruiken voor Toeslagen regulier

j. Uitwerken van een visie op dienstverlening en interactie. Gestart is met het formuleren van een visie op dienstverlening en interactie vanuit de overkoepelende koers en visie voor Toeslagen. Hierbij wordt o.a. gekeken naar doelgroepen, life events, inzet van intermediairs. Hierin wordt verbinding gelegd met belastingdienstbrede initiatieven en ook de aanbevelingen vanuit het onderzoek van EY naar de fundamentele transformatie van dienstverlening.

k. Met Particulieren samen is gewerkt aan het intensiveren van de inzet van de balies voor toeslaggerechtigden als vorm van meer persoonlijke dienstverlening. De werving voor de eerste uitbreiding is in 2020 opgestart, inzetbaar einde Q1 2021. Er is gewerkt aan een gezamenlijk plan van aanpak voor het uitbreiden van de dienstverlening, inclusief het vaker verwijzen.

l. Met KI&S is gewerkt aan het verkrijgen van meer inzicht in de belastingtelefoongegevens om vanuit deze analyse gericht de dienstverlening te verbeteren (voorkomen van onnodig contact door onduidelijke communicatie, uitbreiden van pro-actief contact via outbound bellen). De inzet van KI&S t.b.v. meer en pro-actief contact wordt in 2021 planmatig gezamenlijk opgepakt.

m. Recent is een verbeterproject gestart voor het actualiseren van en vergroten van de begrijpelijkheid van de communicatie via brieven, zowel systeembrieven als kantoorbrieven. Dit is een groot traject waarin samen met KI&S en CAP wordt opgetrokken.

2.2 Prestaties ten aanzien van kaders concerndirecties

a. Fiscaal & Juridische Zaken en Uitvoerings- en Handhavingsbeleid

1. Validatie werkinstructies fiscaal

De CD VT heeft de inventarisatie van de werkinstructies afgerond. De volgende stap is het proces van de totstandkoming van werkinstructies te beschrijven. Daartoe is een eerste aanzet gemaakt door middel van een processchema. Dit processchema wordt vertaald naar een procesbeschrijving. Zowel het processchema als de procesbeschrijving worden in januari 2021 ter afstemming voorgelegd aan de werkgroep die belast is met de inventarisatie van de werkinstructies. Nadat afstemming heeft plaatsgevonden met de werkgroep zullen het processchema en de procesbeschrijving worden voorgelegd aan het MT van de CD VT. Uiterlijke oplevering van het processchema en de procesbeschrijving is het 1ste kwartaal van 2021.

2. Uitvoering wet- en regelgeving

Verschillende juridische en/of vaktechnische vraagstukken die publicitair, budgettair en/of politiek gevoelig zijn, zijn via de vaktechnische lijn voorgelegd aan FJZ. In augustus 2020 is de kennisgroep Toeslagen van start gegaan. In de maanden daarop zijn de eerste rechtsvragen aan de kennisgroep voorgelegd. Bij de behandeling is meer aandacht gekomen voor de menselijk maat, bijvoorbeeld bij het opvragen en beoordelen van bewijsstukken en via meer persoonlijk contact met de belanghebbende. Daarnaast heeft het vaco-team een start gemaakt met het geven actualiteitencolleges (menselijke maat, wetswijzigingen 2021).

Verder is doorgewerkt aan de versterking van de vaktechnische structuur. De aansluiting van de vaktechniek op de organisatie is verbeterd, zodat er een betere toetsing plaats kan vinden op de uitvoering. Daarnaast is de bezetting van de vaktechnische lijn verstrekt door het invullen van een deel van de VTA-rollen, waardoor in de uitvoering een betere kwaliteit geleverd kan worden. Kennis van vaktechniek en de vaktechnische structuur wordt op alle niveaus beter ingebed in de organisatie, bijvoorbeeld door in de M2-leerlijn die in ontwikkeling is vaktechniek nadrukkelijk aan bod te laten komen.

In de verslagperiode heeft CD VT op verzoek van Toeslagen een presentatie gegeven over de mogelijkheden van KMO en FIX. Begin 2021 wordt bepaald in welke processen hiermee een start kan worden gemaakt.

3. Uitvoeringstoetsen

Medewerkers van adviesregie vormen het aanspreekpunt voor uitvoeringstoetsen. Alle uitvoeringstoetsen worden door hen beoordeeld en in de meeste gevallen gebeurt dit in samenspraak met de medewerkers van vaktechniek. Adviesregie verzorgt de inbreng vanuit Toeslagen na afstemming met de relevante organisatieonderdelen. Vervolgens wordt dit door hen afgestemd met MT-leden. De inbreng wordt vervolgens opgeleverd aan de trekkers van de uitvoeringstoets. In situaties waarin Toeslagen de trekker is van de uitvoeringstoets zorgt adviesregie voor de verwerking van de input vanuit de ketenpartners in de uitvoeringstoets, waarna afstemming met de ketenpartners volgt. De definitieve versie van de uitvoeringstoets wordt vervolgens aangeboden aan de TOP25 van de Belastingdienst ter accordering.

4. Internationaal

De genomen besluiten uit het DTBD ten aanzien van "internationaal" zijn in de verslagperiode niet geïmplementeerd. Toeslagen kent nauwelijks internationale dienstreizen of langdurige internationale uitzendingen. In 2020 is er geheel geen sprake van geweest. In voorkomende gevallen zullen de vastgestelde procedures worden gehanteerd.

5. Melden en registreren voorgenomen specifieke rechtshandelingen

In de rapportageperiode zijn geen vergrijpboetes en medepleegboetes opgelegd. Sinds september 2019 ligt dit proces stil. Dit is besloten door het management van Toeslagen.

6. Uitvoerings- en toezichtsstrategie

De rapportage op de gevraagde onderwerpen is opgenomen in paragraaf 2.1. prestaties dienstonderdeel. Over de specifieke thema's het volgende:

- Voorkomen van problematische schulden:

Veel van de in de handhavingsparagraaf opgenomen activiteiten zijn gericht op het voorkomen van (hoge) terugvorderingen, en daarmee ook het voorkomen van (problematische) schulden. Denk daarbij bijvoorbeeld aan de activiteiten gericht op het voorkomen van fouten, de samenwerking met intermediairs en het attenderen op mogelijke wijzigingen.

- Verrichten van werkzaamheden voor andere opdrachtgevers.

Toeslagen voert werkzaamheden uit voor de departementen van SZW, BZK en VWS.

7. Brexit

De Belastingdienst en Toeslagen hebben zich sinds september 2018 tot nu toe in een gezamenlijk programma voorbereid op de Brexit. Aanvankelijk waren de voorbereidingen gericht op een zgn. "harde Brexit" zonder handelsakkoord. Deze voorbereiding is ter hand genomen door een achttal werkgroepen, die zich richtten op de volgende aandachtsgebieden:

- Omzetbelasting
- Loonheffingen
- Inkomensheffing
- Vennootschapsbelasting
- Toeslagen
- Inning & Betalingsverkeer
- Gegevensuitwisseling
- FIOD

Voor iedere werkgroep was een coördinerend lijnmanager verantwoordelijk. [redacted] Brexit Belastingdienst vergaderde periodiek met de coördinerend lijnmanagers. Daarnaast was er een kernteam met daarin vertegenwoordiging vanuit UHB, CDC, KI&S, adviseurs met kennis van de Omzetbelasting en Inkomensheffing en [redacted].

Op 24 december 2020 werd inhoudelijk alsnog een principe-akkoord bereikt tussen het Verenigd Koninkrijk en de Europese Unie: een handelsverdrag zonder quota en zonder handelstarieven. Dit akkoord kende geen gevolgen voor de voorbereidingen op fiscale en toeslagenaspecten.

De voorbereidingen zagen op:

- Aansluiten bij de rijksbrede voorbereiding en communicatiestrategie via www.brexitloket.nl
- Het verkrijgen van duidelijkheid omtrent de gevolgen van Brexit voor burgers en bedrijven. Er is sprake van verschillende tempi: Zo effectueren de gevolgen voor de omzetbelasting zich direct vanaf 1 januari 2021, terwijl voor burgers uit het VK die voor 31-12-2020 al in Nederland woonden en werkten een overgangsperiode tot en met 1-7-2021 bestaat ten aanzien van het recht op toeslagen en het stelsel van sociale zekerheid.
- Duidelijke communicatie van de nieuwe situatie op www.belastingdienst.nl/brexit
- De formulering van werkinstructies voor medewerkers op het intranet van de Belastingdienst.
- Het waar nodig aanpassen van ICT-systemen (OB, Gegevensuitwisseling).
- De beschikbaarheid van de Belastingtelefoon tijdens "het Brexitweekend"
- Voorzien in overgangswetgeving (verzamelwet Brexit).
- Deelname vanuit de Belastingdienst aan door de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) georganiseerde Brexit-webinars op 23 en 30 december 2020 en aan een door Deloitte georganiseerd webinar op 25 november 2020.

b. Informatievoorziening & Databeheersing

1. Architectuur

Jaarlijks prognoseverloop technische schuld t/m 2023
Concrete resultaten zijn afgelopen periode geboekt met de in Q1-2021 af te ronden trajecten voorde uitfasering SAS9.3/EDW en daarop gebaseerde verstrekking van inkomensgegevens voor definitief toekennen. Dit geldt ook voor de uitfasering van Groupware; de gegevens worden nu nog overgezet naar het toeslagenarchief. Verder maakt Toeslagen in 2021 geen gebruik meer van Doczend voor het zelf uitleveren van BI naar externe partijen; het proces hiervoor is overgedragen naar Gegevens.

De technische schuld van Toeslagen schommelt komende jaren rond de 4%. Het systeem is ondanks continue zorg voor *life cycle*-management in de afgelopen 10 jaar veelvuldig aangepast en uitgebreid. Dat betreft ook voorzieningen waarvan ten tijde van het eerste ontwerp nog niet alle kennis en gebruikservaring aanwezig was (o.a. foutherstel en monitoring). In de afgelopen jaren zijn ook de concern-architectuur, de domeinspecialisaties en het dienstenaanbod van elk domein doorontwikkeld. Die verandering betekent voor Toeslagen een heroriëntatie op de werking, constructie of afbakening van bepaalde componenten. Daar worden/zijn werkpakketten voor onderkend en uitgewerkt in komende jaren. De omvang daarvan kan groter zijn dan regulier onderhoudswerk. Als voorbeeld het MKM2 aanbod dat mede reden is voor herontwerp van de TSL-component "Samenstellen Content". Datzelfde geldt voor het aanbod van regelgebaseerd werken (ALEF); TSL gebruikt een eigen variant waarvan de kennis minder wordt en het gebruik niet verder komt dan slechts bij Toeslagen. Ook het aanbod van generieke archiefdiensten wordt verder toegepast in de komende tijd evenals de diensten voor toegangsmanagement van het domein Interactie. De grootste verandering om de

technische schuld te beheersen zal echter de migratie naar het nieuwe platform zijn. Het courante marktaanbod op dit vlak noopt ook tot herstructurering van het toeslagenlandschap in kleinere componenten. Bovenstaande zal enerzijds de technische schuld laag houden en biedt anderzijds ook voordelen aan de uitvoering van toeslagen als gevolg van verhoging van de wendbaarheid door het terugdringen van complexiteit en/of specifieke oplossingen en technologie.

Overzicht van architectuurafwijkingen inclusief verantwoording

Kenmerk vlgns IV&D register	Beschrijving van de architectuurafwijking	Van welke concern architectuur principes wordt afgeweken	CAB-advies voor houd-baarheid van de afwijking	Laatste status / Opmerking
2019-043	Toeslagen: realiseert zelf IV ondersteuning voor kennisintensief werk kantoor. Dit zou met diensten van domein GKT moeten zijn.	BA2: We werken samen op basis van diensten IP1: Gebruik het aanbod: re-use before buy before build	31-12-2024	Onderwerp van gesprek bij de ontvlechting hoe hiermee om te gaan.
2020-027	Toeslagen gaat tijdelijk in haar analyse-omgeving gebruik maken van de Toeslagen-inninggegevens uit het datafundament Inning van DF&A zolang de gegevenslaag Inning nog niet daarvoor beschikbaar is)	BA9: Domeinen hebben een specialisatie en werken op basis van diensten. IP 4: Uniek beheer, meervoudig gebruik gegevens.	31-12-2023	2020-07-09 CAB niet akkoord met deze opzet en DF&A levert daarom niet. De herstel-organisatie moet deze gegevens nu hebben voor analyse en UHT-klantbehandeling. De 2e afwijking (2020-027) hindert en compliceert het werk voor de UHT organisatie
2020-41	Toeslagen en Gegevens hebben een specifiek portaal gerealiseerd voor upload door burgers. Dit a.g.v. ontbrekende aanbod/capaciteit bij Interactie	BA9: Domeinen hebben een specialisatie en werken op basis van diensten.	Eind 2022	Behandeld in CAB 2020. Op aangeven van CAB sturen M1 T/CAP en Interactie op scope, inzet en tijdige omzetting naar Upload functie in aanbod van Interactie

Bijgewerkte DA conform eisen 2020 wordt opgeleverd voor 1 oktober (rapporteer voortgang)
Het 8Q-portfolio en raakvlakkendeel van de DA Toeslagen is opgeleverd in oktober 2020. Begin december 2020 is de DA Toeslagen opgeleverd in concept (cf. IV&D-richtlijn "business canvas model- management samenvatting"). In april 2021 wordt de DA Toeslagen opgeleverd nadat die is bijgewerkt met de beelden van het nieuwe DG Toeslagen. Een "bestuurlijke samenvatting DA Toeslagen" is niet opgesteld bij deze conceptversie; die volgt in april 2021.

Onderhoudsplan wordt opgeleverd voor 1 oktober (rapporteer voortgang)
Het onderhoudsplan Toeslagen is in oktober opgeleverd waarbij opmerkingen IV&D zijn verwerkt.

2. *Portfoliomanagement*

Worden alle portfolio-initiatieven getoetst aan de domeinarchitectuur? Zo ja: beschrijf dan kort de resultaten. Zo nee: beschrijf de maatregelen om dit alsnog te realiseren;
Alle portfolio-initiatieven worden getoetst aan de domeinarchitectuur. De IV&D domeinarchitect- en de IV-IBS IT-architect Toeslagen zijn beiden lid van het portfolioteam en toetsen alle initiatieven op het architectuuraspect. Ook geven zij richting aan de uitwerkingen hiervan met architecten van de betrokken domeinen conform de concern-, domein- en IV-architectuur. Urgente voorzieningen in het

kader van herstel en compensatie KOT worden zoveel mogelijk binnen de geldende architectuurkaders ontwikkeld. Waar dit niet mogelijk blijkt, wordt op basis van het CAB-advies een passende oplossing voor de korte termijn en een robuuste oplossing voor de lange termijn uitgewerkt.

Een overzicht van de resultaten:

- De Solution Architectuur/scenario keuze voor Digitale upload voor burgers ten behoeve van UHT is uitgewerkt voor de soll-situatie op basis van diensten van Interactie en kan pas na 2021 geleverd worden. Het CAB advies voor een noodzakelijke tijdelijke oplossing met diensten van Gegevens (Maykin Portal) heeft eind 2020 Toeslagen deze uploaddienst geleverd.
- De inzet van de kantoorbrievengenerator gebaseerd op de GDC-oplossing (applicatie Generieke Document Creatie) voldoet (nog) niet aan de eisen van Toeslagen. In afstemming met CAB wordt de eigen brievenvoorziening van Toeslagen ook gebruikt in 2021 en tijdig aangesloten op het standaard koppelvlak van Mededelen dat in het kader van de wet EBV wordt ingericht. In 2021 wordt het GDC-aanbod opnieuw bekeken en de roadmap bijgewerkt.
- Toeslagen is met het analytics domein gestart met een solution-architectuur om de analytische producten van Toeslagen met het kwaliteitslabel B te implementeren. Dat gebeurt volgens de patronen en richtlijnen van Analytical Data Perimeter. Dit versterkt de informatiehuishouding van de Belastingdienst.
- De informatievoorziening voor UHT is voortdurend aan verandering onderhevig. Deze worden steeds in een Solution Architectuur (SA) bijgewerkt. Het blijft onderhanden werk waar voortdurend afstemming met betrokken domeinen en architecten plaatsvindt. Dit SA is daarom nog niet aangeboden aan CAB; er zijn wel al onderdelen gerealiseerd.
- De hostingdiensten van DCS voor het toeslag verstrekking systeem (TVS) moet binnen 3 tot 4 jaar vervangen zijn. Daarbij zal ook de IV voortbrenging, test en deployment sterk veranderen. Er zijn een drietal container hosting gebaseerde scenario's verkend door DCS, Toeslagen, IV&D en IBS TSL. Toeslagen wil daar nog een scenario onderzocht hebben, gebaseerd op andere technologie gezien de verwachte IV en organisatiekosten.

Is het operationele 6Q en meerjaren-proces (voorheen 20Q) op orde, is het portfolio actueel geprioriteerd en vindt synchronisatie plaats met de visie, roadmap en de domeinarchitectuur, beschikbaarheid IV (aanbod) en implementatievermogen van de eigen business? Zo nee: beschrijf de maatregelen en tijdlijn om dit alsnog te realiseren;
Toeslagen is aangesloten op het 6Q- en meerjarenproces, evenals de overige ketens. Het portfolio wordt continu geprioriteerd conform de Agile-manier van werken (SAFe framework). Hierbij wordt rekening gehouden met de roadmap, de werkpakketten in de domeinarchitectuur en de overige ontwikkelingen binnen de keten. Toeslagen wordt geconfronteerd met grote veranderingen: herstelorganisatie, programma dienstverlening en de ontvlechting van de belastingdienst. Dit zal resulteren in een herijking van de visie en strategie van Toeslagen. Vanwege deze veranderingen is door de directie Toeslagen een implementatiecoördinator aangetrokken.

Wordt binnen uw dienstonderdeel de voortgang van projecten binnen het portfolio adequaat vastgelegd (op kosten/dagen, tijdslijnen, resultaat in relatie tot business case), zodat een actueel inzicht in de portfolio geboden kan worden? Zo nee: beschrijf de maatregelen en tijdlijn om dit alsnog te realiseren.
Toeslagen kent twee projecten onder het bestedingsplan. Hiervoor wordt tweemaandelijks gerapporteerd conform het Business Impact Analysis (BIA)-proces. Een van de twee projecten is onlangs *on hold* gezet vanwege latere batenrealisatie). Daarnaast werkt Toeslagen conform het SAFe framework: de voortgang van de onderhanden epics en features wordt doorlopend bewaakt. De kosten zijn gekoppeld aan de bezetting van de Release Train en worden geadministreerd als mandagen. De administratie loopt via IV/IBS/Toeslagen en IV/GBS: de beschikbare gegevens worden met name gebruikt voor metrieken over de performance (zoals cost of delay) in de IV-kolom. In het kader van batenmanagement is het wenselijk om de uitnutting te monitoren op portfolioniveau. Het ketenbureau Toeslagen wordt uitgebreid met [redacted] om dit proces te faciliteren. De Business Owners van Toeslagen op de verschillende niveaus hebben de SAFe opleiding gevolgd en worden gecoacht in hun rol binnen de keten conform het Agile gedachtengoed.

<u>Ontvlechting</u>
In het kader van de ontvlechting van de Belastingdienst, wordt op dit moment samen met de directie IV&D de governance en portfolio-administratie van heel DG-Toeslagen uitgewerkt. Afgesproken is dat in 2021 de bestaande governance en portfolio-administratie in SAP van kracht blijven.

3. Databeheersing en informatiehuishouding

De dienstonderdelen dragen zorg voor het verantwoord omgaan met gegevens en zorgen ervoor dat het managen van hun data- en informatiehuishouding op orde is.

DMM-scan
Om een beeld te krijgen van het volwassenheidniveau van datamanagement binnen de Belastingdienst voeren de dienstonderdelen -met ondersteuning van het ketenbureau gegevens en IV&D- voor 1 januari 2021 een datamanagement-maturityscan (DMM-scan) uit.

- *Is er een DMM-scan gepland of uitgevoerd en is er al een plan van aanpak voor verbeteracties opgesteld?*

In de eerste helft van 2020 is een DMM scan uitgevoerd en op 13 oktober is het rapport van deze scan in het MT besproken. De aanbevelingen uit het rapport worden gedeeltelijk meegenomen in de proef van de tactisch datasteward die is gestart. Het plan van aanpak voor verbeteracties wordt uiterlijk 1 april 2021 opgeleverd.

Informatiehuishouding op orde (opgesteld i.s.m. SSO CFD/IHH)
De dienstonderdelen moet voldoen aan de wettelijke kaders van de Archiefwet en onderliggende regelgeving. De Inspectie Overheidsinformatie en Erfgoed (IOE) ziet toe op de naleving van de wet- en regelgeving. Ter voorbereiding op de tweejaarlijkse inspectie van deze externe toezichthouder wordt door de archiefbeheerder van de Belastingdienst (SSO CFD), ook tweejaarlijks, een interne kwaliteitscontrole gehouden met behulp van de monitor i-Control. De dienstonderdelen dienen op basis hiervan een verbeterplan op te stellen en uit te voeren.

- *Is een verbeterplan vastgesteld naar aanleiding van de monitorrapportage i-Control 2019? Zo niet, toelichten.*
- *Zijn de aanbevelingen en de te nemen maatregelen uit de monitorrapportage opgenomen in het verbeterplan en worden deze uitgevoerd? Zo niet, graag toelichten.*
- *Vindt borging plaats van de genomen maatregelen? Graag toelichten.*

In de kamerbrief d.d. 11 oktober 2018 inzake het CAF11-project is een eerste aanzet gegeven voor het orde brengen van de informatiehuishouding. Hiertoe wordt momenteel een plan van aanpak opgesteld. Rekening houdend met de bestaande kaders, zal de insteek van dit plan van aanpak allereerst zijn om dubbelingen te voorkomen met andere, reeds lopende initiatieven, die er (mede) op gericht zijn om de informatiehuishouding op orde te brengen. Hierbij kan worden gedacht aan:

- aanbevelingen en de te nemen maatregelen uit de monitorrapportage i-Control 2019;
- de diverse reeds lopende epics die erop zijn gericht de naleving van de Archiefwet 1995 en onderliggende regelgeving op orde te brengen, waaronder de epics vanuit het programma Vernieuwing;
- het concept plan van aanpak Herstellen, Verbeteren en Borgen (kamerbrief d.d. 13 oktober 2020).
- Daarnaast zal in het plan van aanpak gebruik worden gemaakt van de lessen die kunnen of moeten worden getrokken uit het eindrapport van:
- Capgemini over kwijtgeraakte stukken (afrondende fase),

- de IOE over de naleving van de Archiefwet bij Toeslagen kinderopvang (oplevering verwacht inhet 1e kwartaal van 2021); en
- de Parlementaire Ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslag (op 17 december 2020 naar de Tweede Kamer).

Ten slotte zal in het plan van aanpak – daar waar mogelijk - worden voortgebouwd op initiatieven die momenteel binnen de Uitvoeringsorganisatie Herstel Toeslagen worden ontplooid, zoals met betrekking tot het samenstellen van de persoonlijke dossiers van gedupeerden en de mogelijkheid om bewijsstukken te uploaden. Het is de bedoeling om het plan van aanpak in het eerste kwartaal van 2021 te laten vaststellen. Het vastleggen van afspraken in de planning- en controlcyclus en sturen op realisatie en borging maakt onderdeel uit van het plan.

Dienstonderdelen hebben eind 2019 een plan van aanpak moeten maken voor het schonen van gestructureerde en ongestructureerde gegevens. Onderstaande KPI's gaan over de verantwoording ten aanzien van de voortgang van dat plan.

Nr.	KPI	Specificatie	Status*	Toelichting
1.	De gegevens op orde ten aanzien van het schonen, vernietigen en archiveren	-	On hold	Moratorium op het schonen en vernietigen van gegevens
2. a	Ongestructureerde gegevens: Plan van aanpak	de aanpak een inschatting van de benodigde expertise en capaciteit planning met meetbare mijlpalen	Loopt, op schema	Extra capaciteit wordt geworven voor het plan van aanpak informatiehuishouding.
2. b	Ongestructureerde gegevens: Acties o.b.v. plan van aanpak uitgevoerd	-	Loopt, op schema	Het eerste proces (UHT bedrijfsvoering) heeft i.s.m. CFD/IHH de ordenings- en mappenstructuur gemaakt voor haar proces.
2. c	Ongestructureerde gegevens: Maatregelen getroffen via:	Datakluis*	Afgerond	
		Andere maatregelen	Afgerond	
3.	Medewerkers geïnstrueerd en opgeroepen tot het uitvoeren van acties	Als onderdeel van regulier proces	Doorlopend	
4.a	Gestructureerde gegevens: Aantoonbaar actie ondernomen om de applicaties (de	het daadwerkelijk geschoond hebben van applicaties	Afgerond	Het project dubbele nationaliteit is afgerond. Wel ontstaan er, als gevolg van naturalisaties, incidenteel nog dubbele registraties. Deze exoten

	formele systemen, de RTV's en de LOA's):			worden periodiek opgelost.
		opname in de portfolio	Loopt, op schema	Toeslagen heeft een verkennend onderzoek uitgevoerd naar de mogelijkheid voor verdergaande data-minimalisatie in haar informatiesystemen en de acties zijn gepland op de portfolio. Hierbij moeten afwegingen gemaakt welke prioritering elk onderwerp krijgt.
		andere maatregelen zoals dichtzetten toegang	N.v.t.	
4. b	Gestructureerde gegevens: een actuele applicatielijst van de formele systemen en de RTV's	Zijn de gegevens conform de bewaartermijnen	On hold	Moratorium op het schonen en vernietigen van gegevens

4. Beveiliging

Integrale beveiliging

1. Behalen beveiligingsdoelstellingen

Heeft het dienstonderdeel de beveiligingsorganisatie ingericht om de doelstellingen (in opzet, bestaan en werking) te realiseren? Zo nee, welke maatregelen heeft het dienstonderdeel getroffen om de organisatie ingericht te krijgen en welke ondersteuning heeft de directie daar eventueel nog voor nodig?

Het team Integrale Beveiliging en Privacy controleert in hoeverre de Toeslagen voldoet aan beveiligingsdoelstelling. Daar waar de doelstelling niet voldoende worden behaald volgen adviezen voor het lijnmanagement voor het realiseren van de doelstellingen.

Voor haar processen en informatiesystemen maakt Toeslagen gebruik van diensten die door andere directies geleverd worden. Daarbij wordt een generiek beveiligingsniveau verondersteld voor informatie die als departementaal vertrouwelijk is bestempeld. De verantwoordelijkheden voor het nakomen van bepaalde doelstellingen en maatregelen is niet voldoende vastgelegd, waardoor het voldoen aan de beveiligingsdoelstellingen niet ten alle tijden onderbouwd kan worden. Om dit verbeteren wordt gewerkt aan een verbeterde registratie van opzet, bestaan en werking van de verschillende beveiligingsdoelstellingen. Hierbij is gestart met de onderdelen veilig personeel, beheer van bedrijfsmiddelen en informatiebeveiligingsindicenten.

Onder leiding van IV&D wordt met alle directies aan een voorstel gewerkt voor het toewijzen van de verantwoordelijkheden voor implementatie van de verschillende BIO-maatregelen. In het kader van de ontvlechting van Toeslagen zijn de afspraken met haar dienstverleners opnieuw bekeken.

2. Risicoanalyse beveiligingsmaatregelen
Heeft het dienstonderdeel in 2020 risicoanalyses uitgevoerd om noodzakelijke beveiligingsmaatregelen vast te stellen of te herijken? Zo nee: beschrijf de maatregelen en tijdlijn om dit alsnog te realiseren. Zo ja: welke risico's zijn daar naar voren gekomen en welke (aanvullende) maatregelen zijn of worden getroffen?
Bij het uitvoeren of herijken van de gegevensbeschermingseffectbeoordelingen wordt tevens een risicoanalyse uitgevoerd. De geïdentificeerde beveiligingsrisico's worden opgenomen in het risicoregister waarop vervolgens het reguliere risicomanagementproces wordt uitgevoerd.

3. Te Beschermen Belangen (TBB) en kritische bedrijfsprocessen
Heeft het dienstonderdeel een jaarlijks getoetst en door de directie goedgekeurd overzicht met TBB en kritische bedrijfsprocessen? Zo nee: beschrijf de maatregelen en tijdlijn om dit alsnog te realiseren. In de 3de VMR dienen de TBB en de kritische processen beschreven worden.

Voor zover er al niet is gerapporteerd dienen de dienstonderdelen CAP, FIOD en IV voor de TBB met een categorie 1 en 2 aan te tonen dat er afdoende beveiligingsmaatregelingen zijn getroffen en of dat de restende (beveiligings)risico's zijn geaccepteerd. Hierover dient afzonderlijk, buiten de VMR, worden gerapporteerd aan [redacted] *DSD (*[redacted]*:* [redacted]*@belastingdienst.nl).*

Toeslagen heeft een getoetst en goedgekeurd overzicht van Te Beschermen Belangen en kritische bedrijfsprocessen. Lijst van TBB voor Toeslagen die is vastgesteld:
1. Huisvesting:
- Rijkspand Den Haag, Prinses Beatrixlaan 512; 2595 BL Den Haag Hoorkamers
- Rijkspand Heerlen, Kloosterweg 22; 6412 CN Heerlen Hoorkamers
- Rijkspand Leeuwarden, Tesselschadestraat 140; 8913 HC Leeuwarden Hoorkamers
- Rijkpand Utrecht, Graadt van Roggenweg 500;3531 AH Utrecht
- Pand Utrecht Orteliuslaan 1000; 3528 BD Utrecht.

2. Personen:
- eigen medewerkers;
- BOA's;
- [redacted].

3. Gegevens
- Alle persoonsgegevens die noodzakelijk zijn voor het toekennen van een toeslag
- persoonsgegevens medewerkers;
- broncodes en architectuur LOA's, RTV's en formele systemen;
- met betrekking tot Beleids- Ondersteunende processen (BOP)
- fysieke dossiers.

Van de volgende processen is vastgesteld dat ze kritisch zijn voor de uitvoering van het toeslagenproces. Deze processen zullen volgordelijk hersteld moeten worden in geval van een calamiteit.

- Verstrekken van de toeslag (uitbetalen en beschikken)
- Massaal automatisch Continueren (met name in Q4 is dit een kritisch tijdstip)
- Burgerverzoeken en Stella.

4. Ernstige incidenten
Is er een werkend proces voor de registratie van alle (inclusief informatiebeveiliging; zie verderop) ernstige incidenten in het primair proces? Zo nee, welke maatregelen zijn er wel getroffen om een dergelijke registratie gerealiseerd te krijgen?

Hebben zich in 2020 ernstige incidenten voorgedaan op onderstaande gebied? Zo ja zijn er mitigerende maatregelen getroffen?

Vermeld het aantal ernstige incidenten op de gebieden:
- *Informatiebeveiliging;*
- *fysieke beveiliging;*
- *personele veiligheid & integriteit en*
- *BCM.*

Het team Integrale Beveiliging en Privacy verzamelt uit verschillende bronnen de incidenten, waaronder de ernstige incidenten. Er hebben zich in 2020 geen ernstige incidenten voorgedaan.

5. iBewustzijn
Beschrijf welke activiteiten er gepland zijn en welke activiteiten hebben plaats gevonden om het beveiligingsbewustzijn binnen het dienstonderdeel te verbeteren? Geeft aan of dit ook voor nieuwe medewerkers is gebeurd.

Voor het verbeteren van het beveiligingsbewustzijn onder medewerkers zijn regelmatig bijeenkomsten gepland met de verschillende teams. Door de genomen maatregelen in verband met COVID19 zijn deze bijeenkomsten geannuleerd. Doordat de maatregelen langer van kracht blijven is gezocht naar een alternatief, en deze is gevonden in de *Are You Secure*-game. Deze zal in maart 2021 ingezet worden. De teamleiders wijzen er bij nieuwe medewerkers, flexmedewerkers en externe medewerkers op dat de iBewustzijn cursus en AVG module binnen drie maanden gevolgd moet worden. Met SSO O&P wordt onderzocht hoe de controle hierop kan plaatsvinden op basis van de administraties.

6. Kwetsbare functies
Zijn de van voor agressie en geweld kwetsbare functies in kaart; zo niet is er een plan van aanpak om dit alsnog te doen. Tevens inventariseren, actualiseren van de fysieke (hard) en gedragsmatige (soft) beschermingsmaatregelen.

In samenwerking met de preventiemedewerker van SSO O&P zijn in het kader van agressie en geweld de kwetsbare functies in het kaart gebracht. Gezien de aard van de werkzaamheden waarbij telefonisch en fysiek contact is met burgers vallen alle behandelaren onder deze groep. Voor de registratie en afhandeling van agressie en

geweldmeldingen is Toeslagen onlangs aangesloten op het centrale meldpunt agressie en geweld.

Om medewerkers in de kwetsbare functies weerbaarder te maken tegen uitingen van agressie en geweld moeten zij elke twee jaar een weerbaarheidstraining volgen. Verder worden via regelmatige bijeenkomsten voorlichting gegeven door de preventiemedewerker.

Business Continuity Management
Om de voortgang voldoende te bewaken (in 2018 een onvolkomenheid van de ARK) wordt gevraagd over onderstaande te rapporteren:

Governance

1. *Heeft het dienstonderdeel aantoonbaar de PDCA-cyclus op BCM ingericht?*
   Ja, Business Continuity Management (BCM) is onderdeel van integrale beveiliging waarin de informatieveiligheidsdoelstelling zijn beschreven.

2. *Heeft het dienstonderdeel het in 2019 bereikte implementatieniveau van BCM verhoogd? Zo ja, op welke punten?*
   Toeslagen heeft in 2020 alle doelstelling bereikt zoals gedefinieerd op niveau 3 van het Business Continuity Management Model.

3. *Zijn de (eventueel) openstaande actiepunten vanuit niveau 2 en 3 uitgevoerd? Zo nee, welke acties moeten er nog gedaan worden.*
   Toeslagen heeft in 2020 alle doelstellingen bereikt zoals gedefinieerd op niveau 3 van het Business Continuity Management Model. Er zijn geen openstaande acties die nog uitgevoerd moeten worden.

Business Impact Analyses

4. *Zijn er BIA's uitgevoerd op t.o.v. 2019 aanvullende bedrijfsprocessen? Zo ja, welke?*
   Er wordt een BIA uitgevoerd op de processen van de UHT die naar verwachting in februari 2021 gereed is.

5. *Zijn er dienstonderdeel overstijgende BIA's uitgevoerd? Zo ja, welke?*
   Er zijn geen dienstonderdeel overstijgende BIA's uitgevoerd.

6. *Zijn er BIA's geactualiseerd? Zo ja, welke?*
   De BIA voor de reguliere processen is eind 2020 geactualiseerd.

Herstel- en testplannen

7. *Zijn de bijbehorende herstel- en testplannen opgesteld?*
   Ja, er zijn herstel- en testplannen voor de reguliere processen. Deze zijn nog niet opgesteld voor de processen van UHT. Aangezien UHT grotendeels gebruik maakt van dezelfde voorzieningen kan het herstel van deze processen grotendeels gerealiseerd worden met de bestaande herstel- en testplannen.

8. *Zijn de testplannen ook daadwerkelijk uitgevoerd getest?*
   Eind 2020 zijn de testplannen uitgevoerd.

9. *Zijn alle producten (waaronder de processen) opgenomen in het productenoverzicht en actueel?*
   De producten zijn actueel.

Crisisorganisatie

10. *Is het / zijn alle crisismanagementteam(s) getraind?*
    De COVID19-crisis is een 'training on the job'. De instroom van nieuwe managers zijn opgegeven voor een training die gaat plaatsvinden in 2021.

5. Gegevensbescherming

Alle dienstonderdelen	
Gegevensbeschermingseffectbeoordelingen (GEB's)	***Toelichting dienstonderdeel***
Verplichte vragen Geef ten minste in hoofdlijnen aan:	
▪ hoeveel nieuwe GEB's vastgesteld zijn voor bestaande, nieuwe en herijkte gegevensverwerkingen	Er zijn 3 bestaande GEB's vastgesteld en er zijn een drietal die in januari 2021 worden ingediend (M861, M1354 en M675).
▪ hoeveel en welke GEB's er op dit moment vastgesteld moeten worden voor bestaande, nieuwe en herijkte gegevensverwerkingen	Er lopen momenteel meerdere GEB-trajecten binnen DG Toeslagen. Naar verwachting zullen in Q1 nog een tiental GEB's vastgesteld worden. Er loopt momenteel een herijking (na 1 jaar) voor de verbetervoorstellen KOT (M7842).
▪ hoe het proces van de beoordeling(en) van de GEB('s) volgens het dienstonderdeel verlopen is en wat eventueel daarbij verbeterd kan worden	IV&D heeft merkbaar meer mensen in dienst waardoor dit proces een stuk sneller gaat dan voorheen. Het FG-advies laat wel erg lang op zich wachten. Het zou sneller kunnen gaan als de FG betrokken wordt aan de voorkant van een GEB traject. Niet zozeer adviserend i.v.m. zuiver houden toezichtstaak, maar wel meegenomen worden in de verwerking, de risico's, e.d. Dit scheelt later doorlooptijd voor het FG advies, de reactie daarop en implementatie van maatregelen.
▪ of, en zo ja, welke handvatten het dienstonderdeel nodig heeft om een inhoudelijke kwaliteitsslag op de GEB's te maken	N.v.t.
Optioneel	
▪ Overige benoemingswaardige zaken	N.v.t.
Register van verwerkingsactiviteiten	***Toelichting dienstonderdeel***
Verplichte vraag Geef ten minste in hoofdlijnen aan:	

▪ of, en zo ja, wat er gedaan is t.a.v. het (verder) actualiseren van het register van verwerkingsactiviteiten	We zijn actief in een groep om het AVG-register kwalitatief te verbeteren. Voor UHT is een aantal verwerkingen opgevoerd. Deze moeten nog helemaal ingevuld worden.
Optioneel	
▪ Overige benoemingswaardige zaken	N.v.t.
Bewustwording medewerkers	***Toelichting dienstonderdeel***
Verplichte vragen Geef ten minste in hoofdlijnen aan:	
▪ of, en zo ja, welke aandachtspunten zijn bij de bewustwording t.a.v. gegevensbescherming (de privacy awareness) van de medewerkers	We hebben 4 soorten awareness-trainingen ontwikkeld. 1 voor alle medewerkers (grondrecht privacy en datalekken). 1 voor gegevensvragende medewerkers (hoe formuleer ik een privacyvriendelijke gegevensvraag), 1 voor gegevensleverende medewerkers (privacy by design analytics) en 1 voor M1 opdrachtgevers.
▪ of, en zo ja, wat er gedaan is t.a.v. van het bevorderen van de bewustwording t.a.v. gegevensbescherming (privacy awareness) van de medewerkers	Binnen BDO en integriteit is een plan gemaakt voor 2021 m.b.t awareness. Daarbij willen we medewerkers twee keer per jaar een bewustwordingssessie laten bijwonen. Hiervoor hebben we verschillende vormen op het oog (berichtgeving, training en spel).
Optioneel	
▪ Overige benoemingswaardige zaken	N.v.t.
Rechten van betrokkenen	***Toelichting dienstonderdeel***
Verplichte vragen Geef ten minste in hoofdlijnen aan:	
▪ of, en zo ja, hoeveel AVG-verzoeken er in behandeling genomen zijn en maak daarbij een onderscheid tussen de verschillende soorten AVG-verzoeken, zoals het recht van inzage, het recht op rectificatie etc.	*Ja. In 2020 zijn tot op heden 40 AVG-verzoeken binnengekomen (39 inzage, en 1 verwijdering). 15 daarvan zijn afgehandeld via een beschikking.* *In de laatste vier maanden van 2020 zijn tot op heden 3 AVG-verzoeken binnengekomen (3 inzage). Deze zijn nog niet afgehandeld via een beschikking.*
▪ of alle verzoeken van de betrokkenen tijdig en juist afgehandeld zijn, en zo nee, of dit geanalyseerd is en welke verbetermaatregelen naar aanleiding van deze analyse genomen zijn/kunnen worden	*Geen van de afgehandelde verzoeken is tijdig beschikt. De nog openstaande verzoeken lopen ook buiten de termijn. Het probleem is dat het proces in feite nog niet goed is*

	ingericht en dat door ontwikkelingen in de organisatie (waaronder een reorganisatie van de vaktechnische structuur) niet duidelijk is wie nu precies waarvan is.
Optioneel	
▪ Overige benoemingswaardige zaken	*T.a.v. de genoemde aantallen past enige relativering, nu het zeer wel mogelijk is dat AVG-verzoeken in behandeling zijn van de Uitvoeringsorganisatie Herstel Toeslagen (UHT), nu deze verzoeken deel uitmaken van een meeromvattend verzoek (bijv. voor het gehele dossier). Er is geen zicht op de aantallen bij UHT.*
Datalekken	***Toelichting dienstonderdeel***
Verplichte vragen Geef ten minste in hoofdlijnen aan:	
▪ of, en zo ja, hoeveel datalekken er waren	In de rapportageperiode zijn 85 datalekken in de administratie opgenomen.
▪ als er datalekken waren, of deze geanalyseerd zijn, en zo ja, of er verbetermaatregelen genomen zijn/kunnen worden naar aanleiding van deze analyse(s)	Bij elk datalek wordt er gekeken naar de te nemen maatregelen. Per kwartaal wordt er gekeken naar alle datalekken en opvallende oorzaken. Op basis hiervan nemen we (aanvullende) maatregelen.
Optioneel	
▪ Overige benoemingswaardige zaken	N.v.t.

c. Organisatie & Personeel

1. inzicht in Kwaliteit en Kwantiteit personeel

Werving *Norm: Indien de huidige bezetting niet overeenkomt met de toekomstig benodigde bezetting en in geval er formatief ruimte is, stelt de directie een wervingsplan op.*
Wat is de voortgang op de uitvoering van het meerjarige Wervingsplan?
Voor 2020 is een wervingsplan uitgewerkt. Dit heeft geleid tot een grootschalige werving, welke i.s.m. SSO-O&P programmatisch is uitgevoerd. Bij de brede werving van de behandelfunctie E is gebruikt gemaakt van de door SSO-O&P ingerichte (online) wervingsstraat. De hiervoor ingerichte arbeidsmarktcampagne is succesvol geweest, vanwege de vele honderden reacties. Binnen de drie wervingcampagnes zijn totaal 286 vacatures voor behandelfunctie E ingevuld, waarvan 92 door interne doorstroom (fase0-interne werving). Tevens hebben 70 ervaren uitzendkrachten een vaste baan gevonden bij Toeslagen; 36 voor behandelfunctie E, 34 als C-medewerker. In 2020 heeft Toeslagen ruim 400 vacatures ingevuld. De instroom heeft plaatsgevonden in het 2e halfjaar. Eind 2020 was de bezetting groter dan de formatie (1.024 resp. 981 FTE). De instroom van de werving loopt door in de maanden tot februari. Hiermee wordt de

verdere groei ingezet naar de formatie 2021 (1.105 FTE). Verwacht wordt dat deze in de maand mei bereikt zal worden. Voor 2021 is eveneens een wervingsplan opgesteld.

Wat zijn de knelpunten wat betreft het absorptievermogen[1] van de directie, bij het inwerken, begeleiden en opleiden van nieuwe medewerkers? En indien er knelpunten zijn, wat zijn de consequenties hiervan?

De forse instroom legt een behoorlijke druk op de productieteams (begeleiden en inwerken) en op het opleidingsprogramma. De bezetting van vaktechniek wordt uitgebreid (onderdeel van het wervingsplan 2020) echter de doorontwikkeling van vernieuwing dienstverlening vraagt tijd. Mede hierdoor kan het opleidingsprogramma nog niet voldoende ondersteund worden door de bijdragen van vaktechniek; bij de ontwikkeling van opleidingen, beoordeling van toetsen en de inzet van docenten. Hierdoor is vertraging opgetreden in de ontwikkeling en uitvoering van verdiepingsmodulen. De instroom van E-medewerkers wordt afgestemd op beschikbare capaciteit voor de startopleiding. Hierdoor is het mogelijk om alle nieuwe E-medewerkers bij instroom te voorzien van een startopleiding.

Eventuele knelpunten	Werving: geen Opleiding: mogelijk vertraging
Eventuele risico's	Geen
Sturingsmaatregel	Instroom afstemmen op beschikbaarheid van opleidingen.

Opleidingsplan
Directies hebben de beschikking over opleidingsbudget[2], op basis van het aangeleverde opleidingsplan

Wat is de voortgang op de uitvoering (o.a. op basis van uitputting opleidingsbudget) van het Opleidingsplan?

De voortgang kan niet aan de hand van het opleidingsplan worden gerapporteerd omdat er voor het jaar 2020 geen opleidingsplan was. Voor 2021 heeft Toeslagen wel een opleidingsplan opgesteld.

In de afgelopen 4 maanden is, in samenwerking met SSO O&P , de ontwikkeling van de volgende opleidingen afgerond en in uitvoering genomen. Het betreft hier modulaire opleidingen die op afstand worden gegeven.

- Leerroute E
- Leerroute voor de vaktechnische aanspreekpunten
- Formeel recht voor bezwaarbehandelaren

Voor de volgende opleidingen is in het 3e semester, in samenwerking met SSO O&P, de ontwikkeling in gang gezet van de volgende modulaire opleidingen op afstand:

- Leerroute C
- Leerroute F
- Leerroute voor Managers Toeslagen

Onderstaand een overzicht van de uitputting van het opleidingsbudget:

[1] Absorptievermogen: Het kunnen inzetten van voldoende capaciteit voor het inwerken, begeleiden en opleiden van nieuwe medewerkers, zonder dat het ten koste gaat van uitvoering primaire proces en/of andere taken.
[2] Directies kunnen naast hun eigen administratie, de uitputting van het opleidingsbudget als extra informatiebron gebruiken om over de voortgang te rapporteren.

Opleidingen TSL regulier				
PSM Rapportage	Budget 2020	Uitgaven 2020	Saldo (budget -/- real)	real tov budget
406030 A&O-fonds		€ 0		
410500 WKR GV : Organisatie-ontwikkeling		€ 8		
419100 WKR GV : Studiefaciliteiten		€ 87		
419102 WKR GV : Staf / management opleidingen		€ 0		
419103 WKR GV : Primair proces opleidingen		€ 35		
419105 WKR GV : Opleidingen praktische vaardigheden		€ 10		
419108 WKR GV: Inschr. en contributie beroepsregister		€ 6		
419109 WKR GV : Conferenties en seminars	€ 284	€ 1	€ -92	132%
419124 CKC: WKR GV: Primair proces opleidingen		€ 6		
419125 CKC: WKR GV: Automatiseringsopleidingen		€ 16		
419126 CKC: WKR GV : Opleidingen praktische vaardigheden		€ 92		
Subtotaal		€ 261		
481914 D:Conferenties en seminars		€ 34		
481930 D:CKC Staf / management opleidingen		€ 2		
481931 D: CKC Primair proces opleidingen		€ 78		
Totaal Doorbelastingen personeel Eigen		€ 115		
Totaal opleidingskosten	€ 284	€ 376	€ -92	132%

Uitputting Opleidingsbudget (132%)	Opleidingskosten worden deels geboekt onder het opleidingsbudget en deels onder "doorbelasten personeel eigen". De budgetuitnutting ligt boven het besteedbare budget, voornamelijk door doorbelastingen voor primair procesopleidingen (€ 119) en praktische vaardigheden (€ 92). De centrale opleidingen zijn in 2020 deels vervangen door digitale opleidingen. Door de werving voor de uitbreiding en de doorstroom van medewerkers van functiegroep C naar functiegroep E, is er extra opleidingsbehoefte voor functiegroep E. Het merendeel van de E-opleidingen zal in 2021 plaatsvinden doordat een groot deel van de instroom in de maanden september tot en met december plaatsvond en ook in januari 2021 plaatsvindt.
Eventuele knelpunten	Een gebrek aan capaciteit bij Vaktechniek maakt dat de ontwikkeling van opleidingen, beoordeling van toetsen en de uitvoering van de modules vertraging oploopt.
Sturingsmaatregel	Instroom en ontwikkeling lesmateriaal afstemmen op beschikbare opleidingscapaciteit .

2. *Organisatie en Formatie*

Formatie en Bezetting op orde *Norm: Taken ten aanzien van onderhoud en beheer van de formatie en bezetting in P-Direkt zijn binnen de directie belegd. De Formatie in P-Direkt is op orde en actueel, conform de daartoe afgesproken regels[3] en de meest recente Budgetbrief.*	
Welke acties zijn ondernomen binnen de directie om de formatie en bezetting op orde te houden?	
Toeslagen heeft met SSO O&P zoveel mogelijk de formatie in P-Direkt geactualiseerd. Echter, vanwege de inrichting en ontwikkeling van UHT en het programma Vernieuwing dienstverlening en de als gevolg hiervan aangepaste formatieve kaders moest het functiegebouw opnieuw worden vastgesteld. In december is teamleiders gevraagd om aan de hand van een lijst met medewerkers uit het eigen team, de bezetting op orde te brengen (de HR-administratie op orde) om te zorgdragen dat medewerkers in het juiste team staan geadministreerd, medewerkers de juiste functie hebben en de juiste salarisschaal en dat medewerkers op juiste formatieplaatsen staan conform de functie. Het op orde brengen is onderhanden werk en loopt door in 2021. O&P advies van SSO O&P ondersteunt in dit proces.	
Eventuele knelpunten	-
Sturingsmaatregel	Een interne werkgroep heeft inrichting van het functiegebouw voor Toeslagen regulier en de toedeling MT-staf/regie-productie opnieuw vastgesteld. Daaropvolgende zijn FTE's per productieproces vastgesteld en vertaald naar functieniveaus en de FTE's vertaald naar teams en locaties. Maandelijks is de bezettingsrealisatie per maand ultimo versus formatiekader gerapporteerd.

Span of Control *Norm: De Span of Control dient conform de Nota Topstructuur te zijn[4][5].*	
Oorzaak afwijking en knelpunten	De span of control is conform de uitgangspunten topstructuur. Met de komst van extra MT leden en herschikking van de per MT lid aangestuurde teams, is de gewenste span of control op het niveau van afdelingshoofden ook conform topstructuur gebracht.
Sturingsmaatregel	Ten aanzien van de span of control van teamleiders in de productieteams is besloten dat er bovenop de span of control van 20 FTE vaste medewerkers maximaal 5 flexkrachten in een team kunnen worden geplaatst.

[3] Conform afspraken Notitie DT BD van 17 juli 2019: 'Afspraken registratie van Formatie en Bezetting in P-Direkt'
[4] Uitzondering mogelijk, indien opgenomen in een door het DT geaccordeerd O&F rapport
[5] (Afdelings)hoofd stuurt maximaal 8 teamleiders of maximaal 25 medewerkers (20 fte). Teamleiders hebben span of control van maximaal 25 medewerkers (20 fte)

3. *Leiderschap & Cultuur*

Plan van Aanpak Leiderschap & Cultuur
Wat is uw voortgang op de uitvoering van het directie-specifieke plan voor Leiderschap & Cultuur? Wat is hierbij uw belangrijkste opgave?
In oktober is de nieuwe portefeuille Cultuur van start gegaan. De portefeuille heeft in december een portefeuilleplan Cultuur 2021 opgesteld. Het plan richt zich op het aanhaken op, en plegen van interventies, bij: - De missie en visie DG Toeslagen en directie Toeslagen Regulier; - Uitvoering cultuurgesprekken; - Management Development (MD traject); - Interventies in de interne organisatie Toeslagen Regulier. Er wordt toegewerkt naar het uitvoeren van cultuurgesprekken, ondersteund door bureau Andersson, Elffers Felix (AEF). Aan AEF is gevraagd is om Toeslagen te begeleiden bij cultuurgesprekken middels de methode van 'waarderend onderzoeken', gericht op de toekomst. Ook de ontwikkeling van alle leidinggevenden van Toeslagen is expliciet meegenomen in deze opdracht. Doel van de cultuurgesprekken is om een manier te vinden om alle verandering (beweging) in samenhang met elkaar te brengen. In december 2020 vond een werksessie plaats met als doel van om de dwarsverbanden en raakvlakken tussen de verschillende trajecten in beeld te krijgen om te bepalen waar, hoe en bij wie ze elkaar (moeten) raken. De cultuurgesprekken krijgen vorm vanuit een waarderend-onderzoekende benadering (Appreciative Inquiry). Waarderend onderzoek kenmerkt zich door een gezamenlijk, participatief karakter.

Eventuele knelpunten	De portefeuille onderkent 5 risico's / knelpunten: - Tekort aan verandervermogen om cultuurinterventies uit te kunnen voeren - Beperkingen op uitvoering door Corona - Er vindt nog onvoldoende aansluiting plaats tussen beleid en uitvoering - Ontwikkelingen rondom het toeslagenstelsel leiden tot een afname van de gevoelde urgentie en veranderbereidheid. - De cultuur-boodschap wordt niet eenduidig gecommuniceerd
Sturingsmaatregel	Het portefeuilleplan beoogt dat alle activiteiten en interventies mitigerende maatregelen zijn gericht op een vijftal onderkende risico's: - Tekort aan verandervermogen om cultuurinterventies uit te kunnen voeren; - Beperkingen op uitvoering door COVID19; - Er vindt nog onvoldoende aansluiting plaats tussen beleid en uitvoering; - Ontwikkelingen rondom het toeslagenstelsel leiden tot een afname van de gevoelde urgentie en veranderbereidheid; - De cultuur-boodschap wordt niet eenduidig gecommuniceerd.

4. *Aantrekkelijke werkgever*

P-gesprekken *Norm: Met alle directies is een norm afgesproken voor het voeren van de P-gesprekken volgens de Gesprek Cyclus Rijk, waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen drie soorten gesprekken (Plannen, Reflecteren en Evalueren). >80% van de medewerkers dient de volledige GCR te hebben doorlopen.*	
P-gesprekken afgerond (%)	**58%**
Eventuele knelpunten	De O&P adviseurs zijn in overleg met de teamleiders om het instrument van een effectieve gesprekscyclus verder te verbeteren.
Sturingsmaatregel	Ook in 2021 zal met teamleiders gesproken worden over de inzet van de gesprekscyclus. SSO O&P zal een workshop gesprekcyclus aanbieden om dit te ondersteunen. Er wordt een leerroute voor managers ontwikkeld. In deze leerroute komt het effectief gebruik van de gesprekscyclus aan bod

Arbeidsparticipanten *Norm: Per directie is n.a.v. het DT besluit van 23 juli een doelstelling afgesproken voor het aantal arbeidsparticipanten in 2020. Deze doelstelling geldt als de norm.*	
In hoeverre maakt uw directie gebruik van de mogelijkheid om het werk bij de participant te zoeken; jobcarving (DT-Besluit 12 september 2019)? Levert dit het gewenste resultaat?	
Toeslagen heeft een actieve samenwerking met het landelijk programma 'maak het mogelijk' en met Switch voor de inzet van arbeidsparticipanten. Bij de intake of het verkenningsgesprek met de kandidaat wordt bepaald of inzet mogelijk is, zo nodig door het werkpakket op de situatie aan te passen (jobcarving). Door een eerste inzet bij Switch (waardoor beter zicht is op competenties en kwaliteit) en/of een gedegen intake (waarbij kan worden vastgesteld of jobcarving nodig is) wordt de kans op een succesvolle en duurzame inzet vergroot.	
Arbeidsparticipanten (aantal banen)	Het aantal banen is 7,8 .Dit is de stand per 31-10-2020. De verantwoording van het aantal arbeidsparticipanten heeft enkele maanden vertraging, dit heeft te maken met de privacy wetgeving. Daarnaast worden 24 arbeidsparticipanten die ingezet worden bij Switch door Toeslagen gefinancierd.
Oorzaak afwijking en eventuele knelpunten	- Inzet is vaak niet mogelijk (afstand woon-werk of achtergrond) of kandidaten stromen bij ander onderdeel in. - Door hoge instroom uit reguliere werving is een te hoge druk op teams ontstaan en er zijn te weinig mogelijkheden voor opleiding. - Door de coronamaatregelen is inzet en begeleiding moeilijk te organiseren.

Sturingsmaatregel	- intensieve samenwerking met Switch en landelijk programma, - goede intake vooraf, - interne campagne (nog te realiseren).

Onboarding directie ***Norm:* Naast de Centrale Onboarding, dragen directies de zorg voor het opvangen en inwerken van nieuwe instroom.**
In hoeverre slaagt de directie erin om zijn nieuwe medewerkers in te werken met een directie-specifieke onboarding?
Voor de grote instroom van nieuwe medewerkers (behandelaar op E-niveau) is een specifiek onboardingsprogramma uitgewerkt dat aansluit op de startopleiding en de landelijke onboarding. Het onboardingsproces wordt thans doorontwikkeld naar een integraal proces (voor alle medewerkers) waarbij ook de pre-boarding-app zal worden ingezet. De pre-boarding-app is een applicatie die op een mobile device kan worden geïnstalleerd, waarmee voor de nieuwe medewerker die nog niet is begonnen met werken, allerlei informatie over de organisatie wordt ontsloten.

Eventuele knelpunten	-
Sturingsmaatregel	- De startopleiding, het onboardingsprogramma en de landelijke onboarding zorgen ervoor dat nieuwe medewerkers sneller hun weg vinden binnen Toeslagen en makkelijker ingewerkt kunnen worden. - Afstemming over de doorontwikkeling van het landelijk onboardingsproces, mede gezien de ontvlechting van Toeslagen.

Ziekteverzuim ***Met de directies is een norm afgesproken omtrent het ziekteverzuim. Bij de verzuimaanpak kan gebruik worden gemaakt van het memo verzuimaanpak 2019[6]***
Welke acties onderneemt de directie (o.a. in relatie tot het RI&E), om de mentale en fysieke risico's op het werk te beheersen? En zijn daarbij specifieke risicogroepen binnen de directie aan te wijzen?
Toeslagen verkeert in een lastige periode. Negatieve publiciteit, publieke verontwaardiging, het nodige herstelwerk, veranderingsnoodzaak, nieuwe werkwijzen, de continuïteit staat onder druk, zelfs het toeslagenstelsel staat ter discussie. Allemaal ontwikkelingen die hun effect op de medewerkers niet missen. Medewerkers ervaren veel werkstress met vele uitingsvormen, zoals een bovengemiddeld hoog ziekteverzuim. Toeslagen heeft hier veel oog voor gehad, onder andere door regelmatig webinars te organiseren om de verbinding met medewerkers te versterken. Hoewel er een dalende trend in het verzuim zichtbaar is, mede doordat er andere regelmogelijkheden zijn in de werk/privé balans door het verplicht thuiswerken vanwege COVID19, blijven de mentale en fysieke risico's een punt van zorg en aandacht. Ook omdat over de beroepsbevolking van Nederland als geheel het gemiddelde ziekteverzuim is gestegen. Op basis van signalen van bedrijfsmaatschappelijk werk wordt ook duidelijk dat de thuiswerksituatie tot spanningen kan leiden, in combinatie met thuisonderwijs en opvang (jonge) kinderen of relationele spanningen.

[6] Memo *Verzuimaanpak 2019*, versie 01-02-2019; besproken en besloten in het Driehoeksoverleg O&P op 1 maart 2019; aangepaste versie o.b.v. 01-02-2019

Welke maatregelen neemt de directie, om het ziekteverzuim terug te dringen en te voorkomen? [7]
Er is een VVG-werkgroep met OR-participatie opgericht met als doel het verbeteren en verhogen van vitaliteit, veiligheid en gezondheid als een permanente opgave te zien. Het onderwerp wordt vanuit een constructieve, positieve houding aangevlogen, op basis van de infrastructuur zoals Beleids-SMO, en SSO O&P-expertise. Er is besloten om een verzuim-aanpak 2021 in te zetten met onder andere preventieve maatregelen (afspraken over verzuimgesprek 3e dag en frequent verzuimgesprek) maar ook reactieve maatregelen (o.a. structureel Sociaal Medisch Overleg).

Voortschrijdend Ziekteverzuim (%)	**7,3%**
Oorzaak afwijking en eventuele knelpunten	Het ziekteverzuimcijfer is thans lager dan de doelstelling (target) van 8,0% maar aandacht voor de mentale- en fysieke risico's en het effect hiervan op verzuim blijft zeker nodig.
Sturingsmaatregel	Voortdurend aandacht voor de psycho-sociale arbeidsbelasting (werkdruk, stress, organisatieontwikkelingen, Corona en thuiswerken) worden grotendeels meegenomen in de nieuwe verzuimaanpak 2021.

5. *Integriteit*

Jaarplan Integriteit 2020
Hoe wordt aandacht geschonken aan integriteit, in de eigen onboarding van nieuwe medewerkers en leidinggevenden?
Bij de instroom van nieuwe medewerkers, wordt bij de basisopleiding Toeslagen stilgestaan bij het onderwerp integriteit via de module iBewustzijn. Nieuwe leidinggevenden volgen de centrale onboarding. In 2021 zal er een leerroute Management worden geïmplementeerd waarbij nieuwe managers ook in de basisopleiding dezelfde modules krijgen als bij nieuwe medewerkers.
Hebben er Integriteitsrisico's voorgedaan, gekoppeld aan (werk)processen, waarin zich kwetsbaarheden bevinden? Zo ja, welke? En welke beheersmaatregelen zijn getroffen om deze incidenten in de toekomst te voorkomen?
Nee, dergelijke integriteitsrisico's hebben zich niet voorgedaan.
Op welke wijze worden instrumenten op het gebied van integriteit ingezet, zoals opleiding/training/workshops e.d.
De Integriteitscoördinator neemt deel aan het landelijke Integriteitscoördinatoren overleg (ICO). In de week van de Integriteit heeft de integriteitscoördinator deelgenomen aan twee lezingen en een workshop omtrent integriteit. Op deze wijze blijft de integriteitscoördinator competent in de actualiteit werken.
Op welke wijze wordt aandacht gegeven aan verbetering bewustwording integriteit, door team- en/of afdeling sessies, werkoverleg, medewerkersbijeenkomsten e.d.

[7] Daarbij ook rekening houdend met de afspraken in het hernieuwde Arbo-contract (bijv. triage 5e na 5e ziektedag) en resultaten uit het MO 2019

In het integriteitsjaarplan is opgenomen dat ook jaarlijks weer enkele teams/processen worden bezocht. Doel is het verbeteren van de bewustwording van de medewerkers op het gebied van integriteit. Uitgangspunt is dat tijdens de werkoverleggen in de teams door de integriteit/privacy/informatie beveiligingscoördinatoren workshops worden gegeven. I.v.m. COVID19 hebben de afgelopen maanden echter nauwelijks bezoeken aan de teams plaatsgevonden.

In december 2020 is een bijeenkomst gehouden tussen een aantal business-analisten en de integriteit/informatiebeveiligings-coördinator. Doel van deze bijeenkomst was het bespreken van vraagstukken en casussen, waarbij het onderscheid tussen het 'mogen' en 'kunnen' gebruiken van systemen en data nader voor het voetlicht werd gebracht.

Door de integriteitscoördinator is aan leidinggevenden gevraagd om de rijksbrede "week van de integriteit" onder de aandacht te brengen van de medewerkers. Dit is gebeurd maar de mate waarin dit effect heeft gehad is nog niet bekend. Dit zal in de nieuwe teambezoeken uitgevraagd worden.

Vanuit de integriteitscoördinator is leidinggevenden geadviseerd om tijdens een contactmoment met het team het zakelijk gebruik van de telefoon te bespreken. Aanleiding is instroom nieuwe medewerkers en de uitrol van smart-telefoons. Voor het bespreken van dit punt verwezen naar Gedragscode Integriteit Rijk en Intranet Belastingdienst (Gebruik van Overheidsmiddelen).

Eventuele knelpunten	-
Sturingsmaatregel	

d. Control & Financiën

1. Budgettair kader

In de financiële maandrapportage over december is een uitgebreide toelichting opgenomen. In deze paragraaf worden enkele punten benoemd. Voor de volledige toelichting wordt naar de maandrapportage verwezen.

Uitnutting budget

Voor Toeslagen regulier ziet de realisatie voor 2020 er als volgt uit.

Toeslagen Regulier			
UITGAVEN APPARAAT, PROGRAMMA, BEKOSTIGING EN APPARAATSONTV.			
PSM Rapportage	Jaar-budget	Realisatie	Saldo (budget -/- realisatie)
1010301 PERSONEEL EIGEN	€ 61.220	€ 62.405	-€ 1.185
1010302 PERSONEEL INHUUR	€ 18.089	€ 12.910	€ 5.179
1010303 PERSONEEL OVERIG	€ 0	€ 0	€ 0
1010401 MATERIEEL ICT	€ 50	€ 48	€ 2
1010403 MATERIEEL OVERIG	€ 520	€ 176	€ 344
1010451 ICT OPDRACHTEN	€ 13	€ 17	-€ 4
1010452 OVERIGE OPDRACHTEN	€ 35	€ 33	€ 2
1010434 OVERIGE ZBO RWT	€ 100	€ 54	€ 46
1010448 Bijdrage Medeoverheden	€ 0	€ 0	€ 0
101000B BEKOSTIGING	€ 25	€ 13	€ 12
9016202 APP ONTV	€ 0	-€ 1	€ 1
Eindtotaal	€ 80.052	€ 75.656	€ 4.396

Er is een budgetoverschot van € 4.396 gerealiseerd. De budgetoverschrijding op Personeel Eigen wordt met name veroorzaakt wordt door een hoger dan verwachte boeking op uitgaven sociaal Flankerend beleid (€ 1.521). Budgettaire overschotten zijn gerealiseerd bij besteding voor uitzendkrachten van € 1.868 en lagere besteding inhuur van € 3.311.

Inzicht in verplichtingenbeheer
De verplichtingen administraties van Toeslagen regulier en UHT zijn verweven. Een uitsplitsing van verplichtingen voor beide organisatie onderdelen is niet mogelijk. Onderstaande tabel bevat de verplichtingen voor Toeslagen als geheel.

Verplichtingen 2020	Jaarbudget Bbrief	Realisatie	Saldo (budget -/- real.)
Totaal (Uitgave + Ontvangsten)	€ 159.419	€ 167.372	-€ 7.953
1.01.00.00 Uitgave	€ 159.419	€ 167.372	-€ 7.954
1.01.00.0A Apparaat	€ 109.249	€ 127.956	-€ 18.707
1.01.03.00 Apparaat personeel	€ 109.249	€ 125.170	-€ 15.921
1.01.03.01 Personeel eigen	€ 73.992	€ 75.131	-€ 1.139
1.01.03.02 Personeel inhuur	€ 32.516	€ 50.039	-€ 17.523
1.01.04.00 Apparaat materieel	€ 2.741	€ 2.786	-€ 45
1.01.04.01 Materieel ICT	€ 50	€ 24	€ 26
1.01.04.02 Materieel SSO	€ 0	€ 1.282	-€ 1.282
1.01.04.03 Materieel overig	€ 2.691	€ 1.480	€ 1.211
1.01.00.0P Programma	€ 145	€ 10.950	-€ 10.805
1.01.04.43 Programma ZBO RWT	€ 100	€ 55	€ 45
1.01.04.34 Overige ZBO RWT	€ 100	€ 55	€ 45
1.01.04.45 Programma opdrachten	€ 45	€ 109	-€ 64
1.01.04.51 ICT opdrachten	€ 10	€ 2	€ 7
1.01.04.52 Overige Opdrachten	€ 35	€ 106	-€ 71
1.01.04.48 Programma bijdrage medeoverheden	€ 0	€ 10.786	-€ 10.786
1.01.00.0B Bekostiging	€ 50.025	€ 28.467	€ 21.558
9.00.00.00 Ontvangst	€ 0	-€ 1	€ 1

De bedragen in deze tabel zijn in duizenden euro's

Het tekort op het budget voor inhuur en uitzendkrachten wordt veroorzaakt door de inhuurverplichtingen die in 2020 zijn aangegaan voor 2021 op basis van het budget voor 2021: de verplichtingen voor de verlengingen van inzet van inhuur en uitzendkrachten ten behoeve van 2021, en verplichtingen door nieuwe inhuur voor 2021.

De bekostiging betreft uitgaven op basis van de eerste behandeling van de dossiers van 108 toeslaggerechtigden, de uitkeringen naar aanleiding van het besluit zo`n 9.000 gedupeerde ouders en de ouders waarbij sprake was van O/GS voor de feestdagen van 2020 een tegemoetkoming van 750 euro te verstrekken

Uitnutting middelen
Voor Toeslagen 1 wordt de budgetuitputting van de uitgaven aan eigen personeel, inhuur en materiele uitgaven in onderstaande tabel verantwoord.

	2020				
	Budget	Realisatie	Verschil	Formatie	Bezetting
Eigen personeel	€61.220	€62.405	€1.185	981 fte	1023,5 fte
Inhuur	€18.089	€12.910	-€5.179	167 fte*	33,2 fte*
Materieel	€570	€224	-€346	nvt	n.v.t.

*het aantal FTE van uitzendkrachten en inhuur bij elkaar geteld

Formatie en (onder)bezetting

Bezetting & Formatie (in FTE)	Bezetting 31-12-2019	In-stroom	Uit-stroom	Stand Bezetting 31-12-2020	Formatie (2020)	Verschil Formatie-Bezetting
Eigen personeel	928,2	203,0	107,7	1023,5	981,0	-42,5
Uitzendkrachten	112,6	73,6	153,0	33,2	167,0	133,8
Overige inhuur	11,5	27,3	6,0	32,8	n.v.t.	n.v.t.
Totaal	**1052,3**	**303,9**	**266,7**	**1089,5**	**1148,0**	**91,3**

Tot november 2020 was sprake van onderbezetting bij Toeslagen Regulier. Door de succesvolle werking in het tweede halfjaar 2020 is bij vast personeel eind 2020 sprake van een overbezetting van ruim 40 FTE ten opzicht van de formatie van 981 FTE.

<u>Onderbezetting en doelstellingen</u>
Voorafgaand aan het jaar 2020 werkte Toeslagen met een onderbezetting in het primaire proces. Om dit op te vangen is in de werkprioritering ervoor gekozen om minder capaciteit in te zetten op toezichtsactiviteiten ten gunste van burgervragen en –signalen. Hierdoor konden de oplopende voorraden worden aangepakt en teruggebracht tot een beheersbaar niveau. De prestatie-indicatoren die hieraan waren gerelateerd (tijdige behandeling van DT-bezwaren en klachten) zijn hierdoor in gunstige zin omgebogen. Voor beide zijn de realisatiewaarden eind 2020 op het beoogde niveau. De realisatie van de tijdigheidsindicator voor DT-bezwaren is door de eerder in 2020 opgelopen achterstand niet meer op het nagestreefde niveau uitkomen.

Uitzendkrachten
Toeslagen werkt met een flexibele schil van uitzendkrachten waarbij een referentiekader van 10% van de totale capaciteit vast plus flex wordt toegepast op de omvang. De uitzendkrachten worden ingezet op zowel pieken in de werkzaamheden als in voorkomende gevallen werkzaamheden waar zich een onderbezetting voordoet. De afgelopen jaren zijn meermaals de mogelijkheden benut om de uitzendkrachten een vaste baan aan te bieden. Een actuele situatie waarin de wervingsmogelijkheid van uitzendkrachten wordt overwogen is de opzet van een nieuwe werklocatie.

Op basis van het beschikbare budget kon Toeslagen regulier ca. 164 medewerkers aan uitzendkrachten inzetten, terwijl bij de begroting was uitgegaan van 177 FTE. In de oorspronkelijke budgettering voor 2020 is uitgegaan van de kosten per uitzendkracht van € 52.000. Door wetswijzingen en tariefsverhoging zijn de kosten thans € 57.000 per uitzendkracht.

Het budget voor uitzendkrachten is niet volledig benut door onder andere lager dan verwachte inzet voor de KGB. In combinatie met het streven naar een verhouding vast personeel en inhuur van 90%-10% (Roemer norm) en succesvolle instroom van uitzendkrachten op interne functies. Gemiddeld werden in 2020, 123 uitzendkrachten ingezet. De Roemer-norm is in 2020 overschreden

Tabel realisatie Roemer Norm.

Toeslagen Regulier		
Roemer-Norm max 10%	Budget	Realisatie
Inhuur	€ 18.089	€ 12.910
Totaal Personeel	€ 79.309	€ 75.315
% inhuur van totaal P	23%	17%

Inhuur : Budget € 9.125. Totaal onderschrijding € 3.001
De verschillende budgetten en uitgaven worden onderstaand verder toegelicht.

2020 inhuur				
		Kasuitgaven 2020	**Budget**	**Budget vs kasuitgaven**
TSL REG.	KGB	€451	€809	€358
	KOT	€919	€652	-€ 267
	Inhuur regulier	€224	€1.361	€1.137
	Progr vernieuwing dienstverl.	€1.405	€2.678	€ 1.273
	IA budget	€0	€125	€125
	Facturen Inhuur uitbesteding	€117	€0	-€ 117
	Facturen KPMG tbv TKO	€3.018	€3.500	€482
	Totaal	**€6.134**	**€9.125**	**€2.991**

Inhuur KGB, KOT, overig: (budget € 2.822):
Van het inhuurbudget is geoormerkt voor inhuur Herstel kindgebonden budget € 809 en voor de inhuur voor het verbeterprogramma kinderopvangtoeslag € 652. Voor overige inhuur is een budget beschikbaar van € 1.361. Totaal € 2.822. Het budget is in 2020 niet volledig benut, door lagere uitnutting bij KGB € 358 en bij Verbeterprogramma KOT en Inhuur regulier € 870. De totale onderschrijding is € 1.228.

Inhuur Toeslagen vernieuwing dienstverlening: (budget € 2.678):
Dit betreft budget voor de inhuur van externe deskundigheid voor het Programma Vernieuwing dienstverlening. De onderschrijding wordt veroorzaakt doordat geplande inhuur vanaf september in het laatste kwartaal gefaseerd gestart is.

Inhuur KPMG: (budget € 3.500)
Dit betreft inhuur voor de uitvoering van de regeling Tegemoetkoming eigen bijdrage Kinderopvang kosten (TKO). De werkzaamheden voor de tegemoetkoming van ouders en afhandeling van eventuele bezwaren worden in opdracht van SZW ingericht en uitgevoerd onder verantwoordelijkheid van Toeslagen.

2. *Interne beheersing*

a. Aanpak onvolkomenheden en aandachtspunten Algemene Rekenkamer

Aandachtspunt: Kindgebonden budget

Er resteren enkele kleine groepen die hersteld moeten worden en in 2021 zal het herstel van deze groepen worden gecontinueerd. Een inhoudelijke beschrijving van de voortgang is opgenomen in paragraaf 2.1 onder c.

b. Managementletter Auditdienst Rijk

Wettelijke taak

Onderstaand de bevindingen naar aanleiding van de managementletter over het 1e halfjaar 2020.

Rechtmatigheid uitbetalingen zorgtoeslag

In de Algemene Wet Inkomensafhankelijke Regelingen (AWIR) is aangegeven dat een bankrekeningnummer waarop een toeslag wordt uitbetaald op naam moet staan van de aanvrager, tenzij er sprake is van een wettelijke toegestane uitzondering. Deze verplichting is eind 2013 ingevoerd en is vooral bedoeld om misbruik tegen te gaan.

Door het zoveel mogelijk geautomatiseerd valideren van de bankrekeningen voor de uitbetaling van toeslagen is in een aantal gevallen een door de aanvrager opgegeven bankrekening geaccepteerd die bij nadere beschouwing niet op naam van de aanvrager bleek te staan, maar bijvoorbeeld op naam van een ouder of kind van de aanvrager. In verband hiermee heeft de directie Centrale Administratieve Processen (CAP) zijn validatieproces aangepast zodat het risico op fouten in de validatie van nieuwe bankrekeningnummers tot een minimum beperkt is.

Er is een groep van 90.000 bankrekeningnummers die niet voldoen aan het wettelijke criterium of waarvan aan de hand van beschikbare gegevens niet vastgesteld kan worden dat ze voldoen aan het wettelijke criterium. In november 2019 heeft de staatssecretaris onder meer aangegeven dat uitbetaling van toeslagen op deze bankrekeningnummers niet zonder meer stopgezet zal worden, en dat een wijziging van de wet voorbereid moet worden waardoor uitbetalingen binnen de familiesfeer mogelijk gemaakt worden. Deze wetswijziging is nog in voorbereiding. Voor de 90.000 bankrekeningnummers zou in 2020 een nieuwe validatie plaatsvinden via het Verwijzingenportaal Bank om tot een reductie van het aantal risicovolle bankrekeningnummers te komen. Deze validatie heeft niet in 2020 kunnen plaatsvinden, eerst vanwege een aantal (technische) uitvoeringsproblemen bij CAP en later doordat de prioritering van de werkzaamheden is gewijzigd i.v.m. de COVID19-maatregelen.

Het vaststellen van vervolgstappen inzake uitvoering validatie, uitvoeringstoets aanpassing wetgeving en actief benaderen van burgers met een (mogelijk) onjuist bankrekening zullen nader worden besproken en vastgesteld binnen de Ketentafel Inning/Toeslagen. CAP heeft hierbij reeds aangegeven dat het streven is om het project van validatie in de 1e helft van 2021 af te ronden.

Bedrijfvoeringsinformatie over de juist en volledige verwerking van betalingen en aanvragen onvoldoende
Voor de monitoring van de massale gegevens verwerking binnen TVS verzorgt de directie Centrale Administratieve Processen (CAP) het functionele beheer voor Toeslagen. CAP informeert Toeslagen wekelijks over de voortgang van het beschikkingsproces en de resultaten en bevindingen van de verwerking worden wekelijks besproken in het *Toeslagen exploitatietafeloverleg*. Hierbij ligt de nadruk van de aandacht op het beschikken en uitbetalen van de toeslagen. Gebleken is dat in onvoldoende mate gerapporteerd wordt over de volledigheid van verwerking van de gegevens voor beschikken van de toeslagen. CAP en Toeslagen zijn daarom overeengekomen dat CAP een voorstel gaat schrijven voor een KPI inzake volledigheid van verwerken welke Toeslagen kan gebruiken bij zijn verantwoording van de volledigheid van verwerking van gegevens in TVS. Het streven van Toeslagen is om een concept KPI in het 1e kwartaal 2021 op te leveren om grond van de informatiestromen die nu beschikbaar zijn.

De ADR heeft aangegeven dit een passend oplossing te vinden inzake oplossen van de bevinding in de ML

Verbijzonderde interne controle SSO F&Mi op saldibalansposten Toeslagen behoeft aandacht
In de afgelopen jaren zijn er op het gebied van interne controle, plausibiliteits- en verbandcontroles en verbijzonderde interne controles verbetermaatregelen doorgevoerd door de Belastingdienst. Hierdoor zijn de interne controle en de verbijzonderde controle op de saldicijfers voor de jaarverantwoording zodanig dat de kans op een materiele fout in de gerapporteerde voorschotten, zoals zich eerder heeft voorgedaan, geminimaliseerd zijn.

Ondanks deze verbeterslag is de ADR van mening dat een afsluitende cijferbeoordeling op het verloop van de door SSO F&MI berekende voorschotstanden en de mutaties nog ontbreekt. Een verbijzonderde interne controle die de ADR wenselijk vindt gezien de complexiteit van de berekeningen en het risico op fouten.

Toeslagen herkent de zorg van de ADR en heeft het voornemen om met SSO F&Mi afspraken te maken over het uitvoeren van een plausibiliteitscontrole als onderdeel van de (verbijzonderde) interne controles door SSO F&MI op de juistheid en volledigheid van de saldibalansposten Toeslagen.

Handhavingsregie
In 2020 heeft Toeslagen keuzes moeten maken hoe zij de beschikbare capaciteit wilde inzetten. Hierbij is prioriteit gegeven aan de burger geïnitieerde werkzaamheden vanuit het oogpunt van in stand houden van de dienstverlening en nakomen van de wettelijke termijnen waaraan een deel van deze werkzaamheden, bezwaren en klachten, zijn geboden. Voor de het toezicht is daarom besloten het handmatige toezicht in de voorschot fase te temporiseren en zo veel mogelijk in te zetten op geautomatiseerd toezicht in de definitieve fase. Het temporiseren van het handmatige toezicht kan leiden tot een relatieve stijging van het aantal bevindingen in de rechtmatigheidscontroles voor met name de kinderopvangtoeslagen en huurtoeslag ten opzicht van eerdere jaren.

Toeslagen heeft in 2020 een wervingscampagne uitgevoerd om de capaciteit binnen de verschillende onderdelen van de organisatie op het juiste formatieniveau te krijgen. De verwachting is dat vanaf 2021 deze nieuwe capaciteit (stapsgewijs) actief inzetbaar is en er meer capaciteit voor handmatig toezicht beschikbaar komt.

Verdere inhoudelijke toelichting over de handhaving bij staat in de handhavingsparagraaf 2.1.

Verschillen tussen fiscaal partnerschap en toeslagpartner
De bepaling die regelt dat een fiscaal partner ook als AWIR-toeslagpartner wordt aangemerkt is in de wet gekomen om de tijdelijke verschillen die zouden ontstaan bij de overgang naar het geobjectiveerde partnerbegrip in 2013 te ondervangen.

Met ingang van 2021 is besloten om deze bepaling te laten vervallen voor artikel 3 Partner voor de AWIR. De bepaling leidt namelijk tot onevenwichtigheid doordat de bepaling niet 'de andere kant' om geldt. Een toeslagpartner is niet automatisch ook een fiscaal partner. Daarnaast heeft de overgang naar het geobjectiveerde partnerschap plaatsgevonden waardoor de bepaling niet langer van nut is.

Gezien de aanpassing van de wet per 2021 is Toeslagen van mening dat verdere inspanningen en capaciteitsvraag voor het terugdringen van de verschillen tussen fiscaal partnerschap en toeslagpartnerschap niet opportuun zijn in relatie tot het mogelijk risico voor de rechtmatigheid bij de zorgtoeslag, de gevolgen voor de uitvoering van het burger geïnitieerde werk en de tijdelijkheid van het risico omdat alleen nog voor het toeslagjaar 2020 sprake kan zijn van verschillen tussen fiscaal partnerschap en toeslagpartner.

AVG
Binnen Toeslagen zijn de processen inzake verwerking van fraudesignalen en het risicoclassificatiemodel stopgezet i.v.m. het ontbreken van een goedgekeurde GEB en niet voldoen aan de AVG. Het stopzetten van deze processen heeft tot gevolg dat bepaalde handhavingsactiviteiten niet uitgevoerd (zijn) kunnen worden. Toeslagen werkt samen met IV&D aan de GEB's voor deze processen. Zodra de formele goedkeuring is gegeven zal Toeslagen de betrokken processen weer opstarten voor gebruik.

In de Handhavingsparagraaf 2.1, alinea Toezicht en Fraudeaanpak staan de ontwikkelingen beschreven rondom handhaving.

In de tabel van paragraaf 2.2.b.5 gegevensbescherming staat verdere informatie over de GEB's.

Ontvlechting
Toeslagen zal officieel per 1 januari 2021 als zelfstandig directoraat-generaal gaan functioneren. Het proces van ontvlechting is reeds eerder gestart en zal na 1 januari het groeipad blijven volgen ten einde op een verantwoorde wijze en minimalisatie van risico's voltooid worden. Toeslagen en ADR hebben hierbij afgesproken dat zij nader overleg zullen hebben over de uitvoering van de ontvlechting en de wijze waarop Toeslagen voor borging van een goede uitvoering van het proces zorgt.

Beheersing herstelbetalingen
UHT stelt een eigen viermaandsrapportage op waarbij ingegaan zal worden op de bevinding van de ADR t.a.v. de beheersing van de rechtmatigheid binnen het proces van de herstelbetalingen

Vervallen bevindingen

Herstelactie KGB
Toeslagen heeft actief invulling gegeven aan het advies uit het Onderzoeksrapport Opzet projectorganisatie kindgebonden budget herstel inzake het uitvoeren van een verbijzonderde interne controle op de juistheid van de uitbetalingen.

Herstelactie verworven recht
Toeslagen heeft de huurtoeslag toegekend aan de betrokken burgers voor de periode waarover zij op grond van de uitspraak van de Raad van State van 24 juli 2019 alsnog recht hebben.

Vraaggestuurde onderzoeken
Toeslagen is bezig met het inventariseren en beleggen van de beheersmaatregelen in de keten voor de geïdentificeerde risico's. Als dit gereed is worden audits aangevraagd.

C . Interne fiscale beheersing

De aanpak van de 2e tranche op basis van het comply or explain-principe

Vraag	*Comply*	*Explain* als met neen is geantwoord (inclusief acties om op te lossen)
De processen en controles van de 8 grootste risico's (1e tranche) zijn allemaal geïmplementeerd	neen	Zie toelichting. De implementatie van de procesbeschrijvingen voor de zes van de acht fiscale risico's heeft plaatsgevonden.
De VIC's op de processen van de 8 grootste risico's (1e tranche) zijn allemaal uitgevoerd	neen	Zie toelichting.
Ik ben mij bewust van de aanpak van de 2e tranche fiscale risico's (conform besluit DTBD d.d. 1 oktober 2020) en ben voorbereid op de implementatie daarvan	Ja	
De maandelijkse TCF-voortgangsrapportage wordt in het MT vastgesteld en waar nodig worden benodigde acties in gang gezet	Ja	

De jaarlijkse actualisatie van de fiscale risico-inventarisatie is uitgevoerd. Het inzicht in de fiscale risico's is afgestemd met Team Fiscale Beheersing van F&MI (TFBB).

De implementatie van de procesbeschrijvingen voor de zes van de acht fiscale risico's heeft plaatsgevonden. Er is geen implementatie van de procesbeschrijvingen en verbijzonderde interne controles (VIC's) voor detacheringen en auto van de zaak. Begin 2020 is vastgesteld dat er geen sprake was van detacheringen waarvoor een fiscaal risico geldt en geen auto`s van de zaak. Afgesproken is dat indien hierin een wijziging optreedt de procesbeschrijvingen en VIC's worden ingevoerd. Elk half jaar wordt de status getoetst.

In december is duidelijk geworden dat er sprake is van 2 auto`s van de zaak. Toeslagen zal derhalve over gaan tot implementatie van de procesbeschrijvingen en verbijzonderde interne controles (VIC's) voor de auto van de zaak.

Voor de processen afscheidsrecepties, teamuitjes, vervoerskaarten zijn de VIC's uitgevoerd voor de COVID19-periode. Overeenkomstig het voorstel van TFBB aan de driehoek C&F worden de VIC's na het einde van de periode van COVID19 weer opgepakt. Voor de uitvoering van de VIC's, bedrijfsmiddelen en kosten externen maakt Toeslagen gebruik van het uitstel van de deadlines door de maatregelen vanwege covid-19. De VIC op bedrijfsmiddelen is niet uitvoerbaar door het onbreken van actuele opgave door CFD.

Inzake de processen en juiste uitvoering van VIC's in het kader van de wet DBA heeft in Q4 afstemming plaatsgevonden met de Directie IV, verantwoordelijk voor de uitwerking en ondersteuning van dit proces en zijn workshops met IV georganiseerd ter informatie van de voor inhuur verantwoordelijke managers en medewerkers. De controle met terugwerkende kracht op de inhuur vanaf medio 2019 tot medio 2020 is overeenkomstig voorschrift van TFBB uitgevoerd en opgeleverd. De nieuwe inhuur vanaf medio 2020 wordt eveneens getoetst conform voorschriften wet DBA en voorgelegd aan IV en TFBB. De VIC`s zullen vanaf februari 2021 uitgevoerd worden.

D. In Control Verklaring

Toeslagen is zich bewust van de noodzaak om te komen tot een In Control Verklaring (ICV), maar beschikt op dit moment niet over de bezetting waarmee het mogelijk is gericht te werken aan voorbereidingen voor het verkrijgen van een ICV. Wel is met ingang van 2021 budget om hiervoor capaciteit aan te trekken en een uitvraag daarvoor loopt. Vanuit het ketenperspectief wordt met ondersteuning van het programma MI/RM wel gewerkt aan deelgebieden die relevant zijn voor het verkrijgen van de ICV voor de keten.

Toeslagen maakt een risicoanalyse binnen het programma MI/RM en zal de komende periode in afstemming met collega's uit het programma weer vervolgstappen zetten. Een plan van aanpak wordt in Q1 en Q2 van 2021 uitgewerkt. Het is op dit moment nog moeilijk om de impact van het programma MI/RM in te schatten en welke gevolgen dit heeft op de benodigde capaciteit.

Toeslagen beschikt al wel over de nodige stuurinformatie op doelstellingen en processen. Zoals nu bekend moet Toeslagen echter veel verbeteren aan de informatiehuishouding. Dat is een traject dat veel inspanning zal vragen en tijd zal kosten. Als basis is dit onmisbaar om op een later moment stappen te gaan zetten om van de huidige opzet van stuurinformatie te komen in de richting van een In Control Verklaring.

Het beroep dat Toeslagen wil blijven doen op de nodige (centrale) ondersteuning voor het verhogen van de lokale kennis van interne beheersing en om gerichte stappen te zetten op alle onderdelen van de bouwstenen is dan ook nog steeds actueel.

e. Overige onderwerpen

Maverick buying
In de verslagperiode is geen sprake geweest van *maverick buying*.

VT-achteraf
In de verslagperiode is geen sprake geweest van een VT-achteraf.

Waiver-aanvragen
In de verslagperiode is geen sprake geweest van *waivers*.

Implementatie mandaatbesluit
Voor het onderhoud van de mandaatadministratie is een proces ingericht conform de richtlijnen van SSO F&MI. Het bijwerken van de mandaatadministratie is zodanig belegd dat de vastgestelde administratie gepubliceerd kan worden.

Veranderingen als gevolg van wijzigingen in het mandaatbesluit voor de oprichting van DG Toeslagen worden na vaststelling zo spoedig mogelijk doorgevoerd.

Hoofdstuk 3. Ketens

Ontwikkelingen
De volgende ontwikkelingen zijn relevant om nader te duiden:
a. Programma Vernieuwing Dienstverlening Toeslagen
b. Coronacrisis en RIVM-maatregelen
c. Bestuurlijke ontvlechting van Belastingdienst, Douane en Toeslagen

a. Programma Vernieuwing dienstverlening
De grote lijnen van het programmaplan – zowel inhoudelijk als qua organisatie – waren in september duidelijk en zijn daarna alleen op onderdelen aangescherpt. De verbinding van het programma Vernieuwing met de verantwoordelijkheden binnen de lijnorganisaties is een van de belangrijkste aspecten in het proces, zodat het programma niet los komt te staan van bestaande reguliere afspraken.

Het programmaplan Vernieuwing dienstverlening Toeslagen is op 3 november goedgekeurd in het DG-team. Het plan is daarna ook met de opdrachtgevers gedeeld, om hen te informeren over wat het programma concreet doet en de gesprekken over visie en doelstellingen te ondersteunen.

Op een aantal van de verbetertrajecten is extra projectmatige versterking gekomen; hierdoor kan het programma gericht aan de slag. In december is het programma aangehaakt op het Portfolio-overleg van de keten om de benoemde doelen door te nemen. Verder is verbinding met de keten Interactie gelegd om de wederzijdse plannen te synchroniseren.

b. COVID19-crisis en RIVM-maatregelen
De toeslagenaffaire in combinatie met de COVID19-crisis leidden nog steeds tot veel druk op de operatie en had impact op de prestaties van de verschillende dienstonderdelen.

Tegemoetkoming eigen bijdrage kinderopvangtoeslag (KOT)
De eerste betaling aan ouders is in juli 2020 gedaan, de herstelbetaling in oktober 2020 (circa 25.000 toeslaggerechtigden). De samenwerking met het ministerie van SZW en de Sociale Verzekeringsbank (SVB) is goed verlopen. Over de 560.000 beschikkingen en betalingen zijn ongeveer 3.300 bezwaren gekomen, waarvan de meeste inmiddels zijn afgehandeld. De resterende 150 bezwaren zitten in de laatste fase van afhandeling bij KPMG en USG Legal.

Er zijn 74 beroepszaken aangespannen die vanaf november worden afgehandeld. Verder zijn er twee rechtszaken gepland (eind november en medio december) die gaan over het urenbeginsel in de regeling en de peildatum die daarvoor is vastgesteld.

Het project wordt langzaamaan afgebouwd en zal uiteindelijk alleen nog inzet van USG Legal vergen ten behoeve van de laatste bezwaren en beroepen.

Een volgende traject dat wordt gestart, betreft de niet-KOT-variant (populatie circa 5.000 burgers). Deze regeling zal worden uitgevoerd door de SVB, inclusief bezwaar en beroep. Van Toeslagen wordt een minimale bijdrage verlangd.

c. Bestuurlijke ontvlechting Belastingdienst, Douane en Toeslagen
De voorbereidingen op de bestuurlijke ontvlechting van Toeslagen zijn in september gestart. Het ketenbureau heeft gesprekken met alle ketenpartners gevoerd over de huidige afspraken die worden gevat in 'as is' samenwerkingsovereenkomsten.
In oktober zijn de (leverings)afspraken concreet beschreven, waarna ze in november zijn vastgesteld en [redacted] Toeslagen ze in december heeft bekrachtigd.
De afspraak is dat "er niets wordt veranderd totdat er nieuwe afspraken zijn gemaakt".

Een lid van het DG-team Toeslagen en de ketenmanager zijn in september gevraagd om een inrichtingsplan op te stellen maken voor de toekomstige directie Ketenregie binnen het DG Toeslagen.
Per 1 januari 2021 worden alle medewerkers 'as is' administratief omgehangen. Extra functies worden met tijdelijke krachten ingevuld, vooruitlopend op het O&F-rapport.

De werkgroep Positionering – met een brede vertegenwoordiging vanuit de Belastingdienst, Douane, Toeslagen, FIOD en directie Communicatie van MinFin – heeft in oktober keuzes en scenario's opgesteld voor de stuurgroep Continuïteit & Ontvlechting.

Overall
Massale processen
CAP Inning heeft in september de eerste uitbetalingen Herstel gedaan. De DT-campagne 2019 is goed verlopen. De doelstelling dat 85% van de populatie DT2019 is toegekend werd gehaald.

De MAC-campagne (Massaal Automatisch Continueren 2021) is op 19 oktober gestart en goed verlopen.

Dit jaar is voor het eerst een release 46 gepland, die werd geïmplementeerd tijdens de MAC-campagne. Hierbij gold de restrictie dat de samenstelling van de voorgestelde MAC-release geen specifiek risico zou vormen voor de lopende MAC-campagne. Daarnaast moesten de wijzigingen voldoen aan de vigerende kwaliteitscriteria voor functionele wijzigingen, testen en accepteren.
Release 46.2020 is al met al een succes te noemen, na tien jaar geen MAC-release te hebben gedaan. Er was sprake van slechts één incident met huurtoeslag.

Program Increments
Er vonden twee digitale planning-events plaats. PI23 was een eendaags event op 7 september. PI24 was een tweedaags event op 16 en 17 november. [redacted] Toeslagen heeft op de tweede dag gesproken over de koers van Toeslagen en de Parlementaire Onderzoekscommissie Kinderopvangtoeslag (POK).

Ketenarchitectuur
De concerndirectie IV&D heeft gevraagd om op 1 april 2021 (verschoven deadline) een nieuwe Domeinarchitectuur Toeslagen op te leveren. De concept-DA was in december gereed.
Het geactualiseerde Beheer- & Onderhoudsplan is op 1 oktober opgeleverd.

Daarnaast zijn er enkele vraagstukken waarover de architecten zich buigen:
- Het aanbod van Analytics en Gegevens – het team Data Analytics Toeslagen (DAT-team) maakt nuttige en praktische modellen waarmee de productie wordt

ondersteund, maar hiervoor is nog geen geschikte plek binnen de architectuur gevonden.
- Vervanging hostingplatform voor Toeslagen – eind 2020 is een advies geformuleerd dat is getoetst bij de afnemers van deze diensten. Belangrijke aandachtspunten zijn het borgen van de continuïteit en het bewaken van data die van de Belastingdienst zijn.
- Beveiliging / data security – de UHT heeft inmiddels diverse partijen buiten de Belastingdienst een rol in het herstelproces gegeven, waaronder drie (advies)commissies. Met deze partijen worden stukken/data uitgewisseld, wat vraagt om een procesinrichting die voldoet aan de geldende beveiligingskaders.
- In het kader van de bestuurlijke ontvlechting wordt onderzocht hoe de kaderstelling voor Toeslagen, inclusief de centrale architectuurfunctie, moet worden ingericht, rekening houdend met het feit dat de samenwerking met de Belastingdienst 'as is' wordt gecontinueerd.
  Andere aandachtpunten in dit kader zijn het portfoliomanagement in relatie tot Douane en Belastingdienst, en het opstellen van een Informatieplan, specifiek voor Toeslagen.
  Deze producten worden mettertijd voorgelegd aan de ketentafel Toeslagen.

Damages
In het derde triaal vonden 3 damages plaats, die alle grondig zijn geëvalueerd. Er is sprake van een goede samenwerking binnen de keten. Het benaderen van burgers bij grote verstoringen wordt gewaardeerd.

Ketenbureau Toeslagen
- In september is een inhuurkracht aangesteld om ondersteuning te bieden bij het inrichten van het portfoliomanagement.
- Binnen IV is een nieuwe lead IT-architect gestart, waardoor versnelling mogelijk werd op de doelarchitectuur vanuit IV; deze is in december opgeleverd.
- In november en december heeft een junior contractmanager (inhuur) geholpen bij het uitwerken van de samenwerkingsovereenkomsten met ketenpartners.
- In december zijn drie medewerkers (inhuur) gestart ter versterking van het ketenbureau: een [redacted], een [redacted] met specifieke aandacht voor de UHT en [redacted] op het gebied van informatiebeveiliging die gaat helpen bij het inrichten van het CIO-office.

De ketenmanager is begin november gevraagd om tijdelijk de rol van CIO Toeslagen te vervullen. Verder zal een IV&D-onderdeel binnen Ketenregie worden gepositioneerd. In dat kader neemt de ketenmanager vanaf november namens Toeslagen deel aan het Driehoeksoverleg IV&D.

De ketenconferentie in september, met de focus op ketendoelen en het ketenjaarplan, was een WebEx Meeting met 'break out'-sessies en werksessies. [redacted] Toeslagen sloot een kwartiertje aan om kennis te maken en haar eerste ervaringen te delen.

Toeslagen Ketenjaarplan 2021
In november is het definitieve Ketenjaarplan opgeleverd. Dit plan omvat alle ketendoelen en subdoelen, (Key) Prestatie Indicatoren, actiehouders en randvoorwaarden. Doelen die nog onvoldoende concreet waren, zijn vooral kwalitatief beschreven. De Uitvoeringsorganisatie Herstel Toeslagen (UHT) heeft een apart hoofdstuk in het plan, met een samenvatting van het meest actuele programmaplan.

Het ketenbureau hanteert een voortrollende planning: het ketenjaarplan wordt elk kwartaal of triaal geactualiseerd en verder geconcretiseerd.

Procedure tijdelijke ontheffing verwerking persoonsgegevens
De ketentafel stemde in november in met het voorstel om alle verzoeken voor het gebruik van persoonsgegevens van de keten Toeslagen *buiten* het verwerkingsregister aan te vragen bij het ketenbureau Toeslagen. Dit aan de hand van een formulier 'tijdelijke ontheffing', waarbij de ketenmanager is gemandateerd om in dergelijke gevallen toestemming te kunnen geven.

KI&S / BelastingTelefoon
In algemene zin waren de bereikbaarheid en service levels in het afgelopen jaar goed op niveau, zonder noemenswaardige verstoringen. Qua personeel zit KI&S redelijk ruim in het jasje. De afgelopen periode is veel aandacht besteed aan opleiding en training; de medewerkers kunnen vanaf Q4 vol worden ingezet.

Communicatie
Op 12 september is de TV-campagne 'life events' van start gegaan, met daarbij de deelcampagnes 'scheiden' en 'kinderopvangtoeslag'.
De KOT-campagne wordt voortgezet in Q1 en Q2 2021. In december maakten circa 90.000 ouders gebruik van de KOT-app, wat een succes is te noemen. Met deze app kunnen ouders eenvoudig hun gegevens bekijken en wijzigen en berichten ontvangen van Toeslagen.

Begin oktober is [redacted] Communicatie a.i. [redacted] Toeslagen begonnen. Deze gaat de komende periode bekijken op welke manier de communicatiefunctie moet worden ingericht in aansluiting op de bestuurlijke ontvlechting van Toeslagen.
Begin oktober is tevens een werkgroep in het leven geroepen voor de toekomstige positionering van Toeslagen binnen de Rijkshuisstijl (o.a. website, brieven, e-mails).

Business Continuity Management (BCM)
Er is inmiddels een eerste BCM-plan voor de keten opgesteld, dat vooral op de ICT is gericht. In december is dit aan de ketentafel gepresenteerd. De ketentafel wil graag aanhaken op de al bestaande governance in de keten, zodat een en ander wordt geborgd op strategisch, tactisch en operationeel niveau.

Programma Managementinformatie en Risicomanagement (MI/RM)
Het programma MI/RM heeft de eerste versie van het ketendashboard opgeleverd. De beschikbare informatie over de prestaties van de keten is nu eenvoudig toegankelijk. Omdat er vertraging is opgetreden rondom de ontsluiting van de data van "innen en betalen" zal het programma in ieder geval tot februari 2021 ondersteuning blijven bieden aan het ketenbureau en het DAT-team (Data Analytics Toeslagen).

Ten aanzien van risico- en verandermanagement is de RM-implementatiefase in december 2020 afgerond. In de validatiesessie met ketenpartners op 6 november is de Top 10 risico's doorgenomen. Op 13 november stond een oefensessie gepland rondom risicobeheersing in de praktijk.

In de ketentafel van 7 december is het risicoregister 'Going Concern' met gevalideerde beheersmaatregelen voor de Top 10 ter goedkeuring voorgelegd,

evenals een document over de vormgeving en implementatie van RM in de keten Toeslagen. Verder heeft het programma een document opgeleverd dat aangeeft op welke manier RM aansluit op de P&C-cyclus van de keten. Begin 2021 wordt het risicoregister 'Going Concern' herijkt en geactualiseerd.

De Controlroom gaat een rol spelen in het risicomanagement van de keten. Dit sluit aan bij de gewenste vormgeving van het RM-proces, waarbij de ketentafel richtinggevend opereert en de Controlroom een adviserende, signalerende en voorbereidende rol heeft.

Aandachtspunten

Diverse onderzoeken

- In september is het onderzoek van de Inspectie Overheidsinformatie en Erfgoed gestart met betrekking tot het naleven van de Archiveringswet. Het onderzoek loopt goed, maar zal mogelijk leiden tot extra interviews bij ketenpartners (uitloop Q1 2021). De ketencoördinator regelt dit voor de gehele keten Toeslagen. De Inspectie rapporteert rechtstreeks aan de minister.
- Vanuit CAP Gemini liep een onderzoek naar verloren bewijsstukken. Dit is geïnitieerd vanuit het Strategisch Crisisteam en ziet op de signalen over vernietigde stukken.
- Een onderzoek vanuit KPMG had betrekking op de signalen van een klokkenluider over de gang van zaken bij Toeslagen. Ook dit leidde tot interviews bij verschillende ketenpartners.
- De Parlementaire Onderzoekscommissie Kinderopvangtoeslag (POK) startte op 16 november. De Kabinetsreactie wordt medio januari 2021 verwacht.
  In november zijn webinars over de POK voor leidinggevenden en medewerkers gegeven, bedoeld om in te gaan op vragen en onduidelijkheden weg te nemen.
  In december zijn meerdere vervolgacties gepland. De POK doet namelijk veel met de medewerkers; hier was en is aandacht voor.

Voortgang Uitvoeringstoetsen Nieuwe Stijl (UTNS)

Het toenemende aantal U-toetsen dat op de uitvoering afkomt, blijft een aandachtspunt.

Er is een werkgroep 'Implementatie voorbereiding' ingesteld die zich onder andere bezighoudt met de UT-lijst. In de praktijk blijkt het moeilijk om een complete en consistente lijst samen te stellen; dit aandachtspunt is opgenomen in het risicoregister van de keten Toeslagen.

Het DG Fiscale Zaken is in de zomer gestart met het toekomsttraject / alternatieven voor het toeslagenstelsel, als vervolg op het Interdepartementaal Beleidsonderzoek (IBO). In de UT-lijst ontbreken de fiches in het kader van de stelselwijziging. De verwachting is echter dat hier behoorlijk wat werk uit zal voortkomen.

Op 10 november vond de plenaire behandeling van het wetsvoorstel Verbetering uitvoerbaarheid Toeslagen plaats, dat is bedoeld om de praktische rechtsbescherming te verbeteren en schrijnende situaties als gevolg van bijvoorbeeld partnerschap te voorkomen. Het wetsvoorstel is eerder goed ontvangen door de Kamer.

Er is veel aandacht uitgegaan naar gegevensverstrekking door derden aan de Belastingdienst/Toeslagen in het kader van AVG/privacy. Kinderopvangorganisaties

moeten op eigen beweging gegevens gaan verstrekken, wat tot op heden alleen op verzoek gebeurde.

DG Fiscale Zaken heeft gewerkt aan diverse amendementen (o.a. detentiemaatregel / uitzondering op partnerschap; stijging doelmatigheidsgrens) en een Nota van Wijziging met betrekking tot een kerstbonus voor gedupeerde ouders van de Kinderopvangtoeslag.
DG FZ was ook bezig met niet-kinderopvangtoeslagzaken (zorgtoeslag, huurtoeslag en KGB) die aan het licht zijn gekomen. Het advies is om voor alle compensatieregelingen – behalve de hardheidsclausule – een grondslag te bieden, zoals O/GS, vangnet en institutionele vooringenomenheid. Centrale vraag was vooraleerst wat de concrete planning voor uitvoering is.

Hoofdstuk 4. KPI's

4.1 Scorecard met prestatie-indicatoren

Nr	Prestatie-indicator	Niet meetbaar of uitgewerkt	Gehele jaar		Score
			Jaarcontract	Realisatie	
KPI 1	Rechtmatigheid – De score van fouten en onzekerheden ligt onder de rapporteringsgrens op artikelniveau.		☺	☺	☺
KPI 2	Verminderen grote terugvorderingen		>91%	>95%	☺
KPI 3	Ultimo 2019 is toegekend van de populatie DT2017 van de populatie DT2018 van de populatie DT2019		99% 98% 85%	99,8% 98,6% 90,6%	☺
KPI 4	Percentage toeslagen dat tijdig wordt uitbetaald		99,9%	99,9%	☺
KPI 5	Aantal productieverstoringen		<=10	7	☺
KPI 6	We realiseren de Awb-norm voor DT-bezwaar		>90%	84,7%	☹
KPI 7	We realiseren de Awb-norm voor klachten		>90%	91%	☺
KPI 8	We ontvangen minder klachten dan in 2019		<268 per mnd	203	☺
PI1	De onderbezetting van vast personeel		<=10	./.42,5	☺
PI2	Het ziekteverzuim neemt af		<=8,2%	7,3%	☺
PI3	Tijdige behandeling burger geïnitieerd werk		94%	83,8%	☹
PI4	We realiseren de productiebegroting hetgeen blijkt uit het voorraadniveau		75.000 uur	54.000 uur	☺
PI6	Verbetering KOT: % uitvoering maatregelen		100%	86%	☹

4.2 Toelichting afwijkingen prestatie-indicatoren

Nr	Prestatie-indicator	Gehele jaar		Score
		Jaarcontract	Realisatie	
KPI 1	Rechtmatigheid: score van fouten en onzekerheden ligt onder de rapporteringstolerantie op artikelniveau	☺	betreft een jaarindicator	☺
Oorzaak afwijking en knelpunten	-			
Sturingsmaatregel	-			
Nadere toelichting	Betreft een jaarindicator. In januari 2021 komt Toeslagen met een voorlopige uitspraak over het resultaat na afronding v/d controle. De ADR zal hier opvolgend z.s.m. verslag uitbrengen over het definitieve resultaat			

Nr	Prestatie-indicator	Gehele jaar		Score
		Norm	Prognose	
KPI 6	**We realiseren de Awb-norm voor DT-bezwaar**	90%	84,5%	☹
Oorzaak afwijking en knelpunten	Toeslagen is het jaar gestart met hoge voorraden vanwege benodigde inzet voor herstelacties n.a.v. de toeslagenaffaire en uitbreiding van de klantbehandeling n.a.v. gewijzigde jurisprudentie van de Raad van State. Deze stijging van voorraden resulteerde in langere doorlooptijden en een daling van het aandeel tijdig behandelde zaken. Toeslagen verlaagt de prioriteit van zaken welke buiten termijn raken niet ten gunste van nog tijdige zaken. Zo worden alle bezwaarschriften gelijkwaardig behandeld maar daalt de score snel bij te hoge voorraden.			
Sturingsmaatregel	1) GSV is geïmplementeerd bij de bezwarenteams. GSV verzorgt de toedeling en prioritering van werkzaamheden binnen het Toeslagen Verstrekkingen Systeem. Met GSV werkt iedereen aan de meest urgente zaken passende bij zijn of haar vaardigheden. Handmatige werkverdeling naar teams en naar medewerkers door middel van lokaal ontwikkelde applicaties en werkverdelers is niet langer nodig. 2) Er is blijvend aandacht voor het in overleg treden met de burger wanneer tijdige behandeling niet mogelijk lijkt.			
Nadere toelichting	Vanaf week 33 is ruim 95% van de bezwaren tijdig afgehandeld, toch was het niet meer mogelijk om 2020 met een cumulatieve tijdigheid boven de 90% af te ronden. Dit is in de vorige VMR gerapporteerd. Binnen de voorraad bezwaarschriften zit een aantal 'verborgen' verzoeken om herbeoordeling (UHT). Er wordt momenteel een proces ingericht om met de burger te bespreken hoe het gewenste vervolgtraject eruit ziet. Het afhandelen van deze bezwaarschriften zal de tijdigheid van de afhandeling tijdelijk negatief beïnvloeden.			

Nr	Prestatie-indicator	Gehele jaar		Score
		Jaarcontract	Realisatie	
PI 3	**Door burgers geïnitieerd werk is tijdig behandeld**	94%	84%	☹
Oorzaak afwijking en knelpunten	Bij aanvang van 2020 waren de voorraadniveaus hoog. Ondanks een forse inhaalslag lukt het (zoals vorige VMR aangegeven) niet meer om cumulatief over 2020 meer dan 94% van het werk tijdig af te ronden. De tijdige behandeling van ingebrekestellingen bij bezwaarteams vraagt aandacht. Op alle andere processen (bezwaar, telefonische uitzoekopdrachten, schriftelijke uitzoekopdrachten, herzieningsverzoeken, klachten en bijzondere berekeningen) is er de afgelopen maanden een duidelijke positieve trend zichtbaar.			
Sturingsmaatregel	1) GSV is geïmplementeerd bij de bezwarenteams. GSV verzorgt de toedeling en prioritering van werkzaamheden binnen het Toeslagen Verstrekkingen Systeem. Met GSV werkt iedereen aan de meest urgente zaken passende bij zijn of haar vaardigheden. Handmatige werkverdeling naar teams en naar medewerkers door middel van lokaal ontwikkelde applicaties en werkverdelers is niet langer nodig. 2) Er is blijvend aandacht voor het in overleg treden met de burger wanneer tijdige behandeling niet mogelijk lijkt. 3) De functionaliteit om af te zien van (een voorschot op) kindgebonden budget is herzien, zodanig dat deze vragen direct door de belastingtelefoon afgehandeld kunnen worden. 4) Voor de tijdige afhandeling van ingebrekestellingen is binnen de uitvoerende teams extra aandacht gevraagd.			
Nadere toelichting	De dit jaar genomen maatregelen (afsplitsen UHT, toezichtcapaciteit beschikbaar stellen ten behoeve van burger geïnitieerd werk en werving van nieuwe medewerkers) hebben geleid tot een daling van de voorraad. De voorraden van burgergeïnitieerde processen zijn inmiddels afgebouwd tot een beheersbaar niveau en tijdigheid laat een positieve trend zien.			

Nr	Prestatie-indicator	Gehele jaar		Score
		Jaarcontract	Realisatie	
PI6	**Verbetering KOT: % uitvoering maatregelen**	100%	86%	☹
Oorzaak afwijking en knelpunten	De inwerkingtreding van de regelgeving die het maandelijks leveren van opvanggegevens verplicht maakt, is vertraagd. Het gevolg hiervan is dat de bepaling betreffende de maandelijkse gegevenslevering door kinderopvangorganisaties pas in de loop van 2021 in werking kan treden.			
Sturingsmaatregel	De implementatie van persoonlijke begeleiding loopt door in 2021.			
Nadere toelichting	Zie paragraaf 2.1.b			

Hoofdstuk 5. Risico's en beheersing

a. Risicotabel

In dit hoofdstuk zijn drie tabellen met daarin de mutaties op de risico's van Toeslagen regulier opgenomen Dit zijn de tabellen "vervallen risico's", "nieuwe risico's "en "gewijzigde risico's". Voor de nieuwe risico's zijn nog geen interne beheersmaatregelen geformuleerd. Met het oog op de ontvlechting van Toeslagen per 1-1-2021 heeft het dienstonderdeel Toeslagen regulier in het jaarcontract van 2021 de 10 grootste risico's opnieuw benoemd en de interne beheersmaatregelen op deze risico's geformuleerd. Deze risico's en de bijbehorende interne beheersmaatregelen liggen thans ter goedkeuring bij FEZ.

Vervallen risico's
Deze risico's komen uit het risicoregister Toeslagen Regulier zoals opgenomen VMR2-2020.

Nr.	Risico oorzaak	Risico gebeurtenis	Risico gevolg	Omvang (KxI)	Toelichting
KTS.05	Als gevolg van: extreme druk op het topmanagement door wisselende prioriteitstelling en / of politiek aandacht	bestaat de kans dat: de aansturing van de operatie niet eenduidig is, geen consistente interpretatie kent, te weinig aandacht geeft op de resultaten en te weinig leidt tot corrigerende maatregelen	waardoor: de (operationele) doelstellingen van de keten niet gehaald worden	20	Is een aspect van risico KTS.01 en daarmee als zelfstandig risico vervallen
KTS.11	Als gevolg van: grote politieke druk	bestaat de kans dat: er onvoldoende feedback wordt gegeven aan de politiek wat wel/niet voor de uitvoering haalbaar is	waardoor: negatieve effecten op de uitvoering kunnen ontstaan	16	Is een aspect van risico KTS.06 en daarmee als zelfstandig risico vervallen

Vervallen risico's

Deze risico's komen uit het risicoregister Toeslagen Regulier zoals opgenomen VMR2-2020.

Nr.	Risico oorzaak	Risico gebeurtenis	Risico gevolg	Omvang (KxI)	Toelichting
KTS.12	Als gevolg van: Politieke druk	bestaat de kans dat: het Kabinet en of de staatsecretaris toezeggingen doet mede door te weinig inhoudelijke en gedegen operationele kennis	waardoor: die lastig of onvoldoende tijdig uitgevoerd kunnen worden en de uitvoering onnodig en verkeerd onder druk komt te staan	16	Is een aspect van risico KTS.01 en daarmee als zelfstandig risico vervallen
KTS.27	Als gevolg van: het feit dat wet- en regelgeving lastig volledig te vertalen is in business rules	bestaat de kans dat: er fouten ontstaan welke later hersteld moeten worden	waardoor: er imago- / reputatieschade ontstaat	16	Is een aspect van risico KTS.21 en KTS.26 en daarmee als zelfstandig risico vervallen
KTS.28	Als gevolg van: toenemende inkomensonzekerheden bij burgers door de Coronacrisis	bestaat de kans dat: burgers relevante informatie niet tijdig en/of correct doorgeven	waardoor: er bij de DT veel correcties plaatsvinden en of aanzienlijke toename van bezwaren ontstaan	16	Is ondergebracht in risico KTS.03 en daarmee als zelfstandig risico vervallen

Nieuwe risico's						
Nr	**Risico oorzaak**	**Risico gebeurtenis**	**Risico gevolg**	**Omvang (K x I)**	**Beheersmaatregelen**	**Toelichting**
KTS.01	Als gevolg van externe politiek-maatschappelijke ontwikkelingen zoals verschuivende politieke opdracht, wisselende besturings- en programmalijnen, wisselende (beleid/uitvoeringsprioriteiten) van kabinet of departement, verhoogde media aandacht voor Toeslagen problematiek (met name inzake UHT)	bestaat de kans dat beleidswijzigingen/veranderingen worden gevraagd die praktisch/operationeel niet haalbaar zijn of grote gevolgen hebben voor de bestaande systemen en processen	waardoor de doelen en KPI's voor Keten Toeslagen niet gerealiseerd worden zoals toekenningszekerheid, reduceren aantal en hoogte van terugvorderingen, reduceren aantal bezwaren en beroepen, etc.	16	Nog definitief vast te stellen iom ketenpartners	KTS.01 heeft een bredere scope gekregen o.a. door samenvoegen met KTS.05 en staat daarmee nu bovenaan de top 10
KTS.03	Als gevolg van externe ontwikkelingen zoals de Coronacrisis en bijbehorende inkomensonzekerheden of een economische recessie	bestaat de kans dat de operatie van Toeslagen extra belast wordt door toename in aanvragen, bezwaar en beroep, niet tijdig doorgeven correcties in Toeslagen omstandigheden	waardoor de toekenningszekerheid en/of dat burgers in betalingsproblemen komen, of oninbare vorderingen ontstaan.	16	Nog definitief vast te stellen iom ketenpartners	De impact van dit risico is opgeschaald naar 4 en daarmee in de top 10 terecht gekomen

Nieuwe risico's						
Nr	**Risico oorzaak**	**Risico gebeurtenis**	**Risico gevolg**	**Omvang (K x I)**	**Beheersmaatregelen**	**Toelichting**
KTS.64	Als gevolg van het ontbreken van kaders en technische ondersteuning in applicaties om bewaar- en vernietiging termijnen na te leven (bijvoorbeeld inzake de Archiefwet en AVG)	bestaat de kans dat documenten korter of langer worden bewaard dan voorgeschreven	waardoor niet wordt voldaan aan de archiefwet, wat in het uiterste geval tot aanzienlijke boetes kan leiden.	15	Nog definitief vast te stellen iom ketenpartners	Door vervallen / samenvoegen andere risico's in de top 10 terecht gekomen
KTS.06	Als gevolg van tekortkomingen in de huidige manier van uitvoeringstoetsen (ontbreken integrale uitvoering, externe druk, complexiteit etc.) en de filtering van de uitkomsten van uitvoeringstoetsen door verschillende organisatielagen	bestaat de kans dat de verkeerde/onjuiste impactbepaling en inschattingen worden afgegeven rondom de haalbaarheid van nieuwe wet- en regelgeving	waardoor de operatie onder druk komt te staan.	12	Nog definitief vast te stellen iom ketenpartners	Door vervallen / samenvoegen andere risico's in de top 10 terecht gekomen
KTS.13	Als gevolg van een grootschalige stelselherziening voor Toeslagen	bestaat de kans dat de continuïteit van het operationele proces en de uitvoering van de regelingen onder druk komen te staan	waardoor negatieve impact op het huidige operationele proces ontstaat (beperking noodzakelijke investeringen, besluiten, aantrekkelijkheid als werkgever, etc.)	12	Nog definitief vast te stellen iom ketenpartners	Door vervallen / samenvoegen andere risico's in de top 10 terecht gekomen

Gewijzigde risico's							
Nr	**Risico oorzaak**	**Risico gebeurtenis**	**Risico gevolg**	**Nieuwe omvang (KxI)**	**Oude Omvang (K x I)**	**Beheersmaatregelen**	**Toelichting**
KTS.32	Als gevolg van een uitspraak van de Raad van State met wijzigingen aan het operationele proces Toeslagen of negatieve consequenties voor Toeslagen	bestaat de kans dat de Keten Toeslagen de wijziging niet of niet tijdig kan uitvoeren	waardoor de doelstelling van de keten onder druk komt te staan.	16	12	Nog definitief vast te stellen iom ketenpartners	De impact van dit risico is opgeschaald naar 4 en daarmee in de top 10 terecht gekomen
KTS.43	Als gevolg van onduidelijke kaders ten aanzien van controle en fraude	bestaat de kans dat onrechtmatige dataselecties en -gebruik plaatsvinden ten behoeve van controles en handhaving of dat door angst voor onrechtmatige dataselecties- en gebruik juist een te mild controleregime ontstaat	waardoor burgers ten onrechte als fraudeur worden aangemerkt en/of groepen op onrechtmatige grond worden verdacht van fraude en/of fraude onopgemerkt blijft en/of privacy schendingen optreden van burgers	15	12	Nog definitief vast te stellen iom ketenpartners	De impact van dit risico is op geschaald naar 5 en daarmee in de top 10 terecht gekomen

Bijlage 1: Projectenrapportage

De projectenrapportage is nog niet ontvangen

Hoofdstuk 3. Keten Toeslagen

Ontwikkelingen

De volgende ontwikkelingen zijn relevant om nader te duiden:
a. Programma Vernieuwing Dienstverlening Toeslagen
b. Coronacrisis en RIVM-maatregelen
c. Bestuurlijke ontvlechting van Belastingdienst, Douane en Toeslagen

a. Programma Vernieuwing dienstverlening

De grote lijnen van het programmaplan – zowel inhoudelijk als qua organisatie – waren in september duidelijk en zijn daarna alleen op onderdelen aangescherpt.
De verbinding van het programma Vernieuwing met de verantwoordelijkheden binnen de lijnorganisaties is een van de belangrijkste aspecten in het proces, zodat het programma niet los komt te staan van bestaande reguliere afspraken. Deze verbinding is tot stand gebracht door in het ketenjaarplan de verbeteracties per ketenpartner expliciet te koppelen aan de drie pijlers van vernieuwing: 1) vergroten toekenningszekerheid, 2) meer menselijke maat en 3) adequate handhaving.

Het programmaplan Vernieuwing Dienstverlening Toeslagen is op 3 november goedgekeurd in het DG-team. Het plan is daarna ook met de opdrachtgevers gedeeld, om hen te informeren over wat het programma concreet doet en de gesprekken over visie en doelstellingen te ondersteunen.
Op een aantal van de verbetertrajecten is extra projectmatige versterking gekomen; hierdoor kan het programma gericht aan de slag.
In december is het programma aangehaakt op het Portfolio-overleg van de keten om de benoemde doelen door te nemen. Verder is verbinding met de keten Interactie gelegd om de wederzijdse plannen te synchroniseren.

b. Covid-19-crisis en RIVM-maatregelen

De toeslagenaffaire in combinatie met de covid-19-crisis leidden nog steeds tot veel druk op de operatie en had impact op de prestaties van de verschillende dienstonderdelen.

Tegemoetkoming eigen bijdrage kinderopvangtoeslag (KOT)
De eerste betaling aan ouders is in juli 2020 gedaan, de herstelbetaling in oktober 2020 (circa 25.000 toeslaggerechtigden). De samenwerking met het ministerie van SZW en de Sociale Verzekeringsbank (SVB) is goed verlopen. Over de 560.000 beschikkingen en betalingen zijn ongeveer 3.300 bezwaren gekomen, waarvan de meeste inmiddels zijn afgehandeld. De resterende 150 bezwaren zitten in de laatste fase van afhandeling bij KPMG en USG Legal.
Er zijn 74 beroepszaken aangespannen die vanaf november worden afgehandeld. Verder zijn er twee rechtszaken gepland (eind november en medio december) die gaan over het urenbeginsel in de regeling en de peildatum die daarvoor is vastgesteld.
Het project wordt langzaamaan afgebouwd en zal uiteindelijk alleen nog inzet van USG Legal vergen ten behoeve van de laatste bezwaren en beroepen.

Een volgende traject dat wordt gestart, betreft de niet-KOT-variant (populatie circa 5.000 burgers). Deze regeling zal worden uitgevoerd door de SVB, inclusief bezwaar en beroep. Van Belastingdienst/Toeslagen wordt een minimale bijdrage verlangd.

c. Bestuurlijke ontvlechting Belastingdienst, Douane en Toeslagen

De voorbereidingen op de bestuurlijke ontvlechting van Toeslagen zijn in september gestart. Het ketenbureau heeft gesprekken met alle ketenpartners gevoerd over de huidige afspraken die worden gevat in 'as is' samenwerkingsovereenkomsten.
In oktober zijn de (leverings)afspraken concreet beschreven, waarna ze in november zijn vastgesteld en [redacted] Toeslagen ze in december heeft bekrachtigd. De afspraak is dat "er niets wordt veranderd totdat er nieuwe afspraken zijn gemaakt".

Een lid van het DG-team Toeslagen en de ketenmanager zijn in september gevraagd om een inrichtingsplan op te stellen maken voor de toekomstige directie Ketenregie binnen het DG Toeslagen.
Per 1 januari 2021 worden alle medewerkers 'as is' administratief omgehangen. Extra functies worden met tijdelijke krachten ingevuld, vooruitlopend op het O&F-rapport.

De werkgroep Positionering – met een brede vertegenwoordiging vanuit de Belastingdienst, Douane, Toeslagen, FIOD en directie Communicatie van MinFin – heeft in oktober keuzes en scenario's voorgelegd aan de Stuurgroep Continuïteit en Ontvlechting. De stuurgroep heeft besloten dat er niks verandert aan de bestaande huisstijl van de Belastingdienst. De drie onderdelen behouden en versterken hun eigen identiteit, aansluitend bij de verwachtingen van burgers en bedrijven. Ze zullen herkenbaar zijn aan hun merkidentiteit die in 2021 verder wordt uitgewerkt. Zo laat het nieuwe logo van het onderdeel Toeslagen zien dat het valt onder het ministerie van Financiën.
Verder gaan de drie directoraten werken met een eigen 'mailextensie'; voor Toeslagen wordt dit @toeslagen.nl.

Overall

Massale processen
CAP Inning heeft in september de eerste uitbetalingen Herstel gedaan.

De DT-campagne 2019 is goed verlopen. De doelstelling dat 85% van de populatie DT2019 vóór 1 november moet zijn toegekend, werd ruimschoots gehaald.

De MAC-campagne (Massaal Automatisch Continueren 2021) is op 19 oktober gestart en goed verlopen.

Dit jaar is voor het eerst een release 46 gepland, die werd geïmplementeerd tijdens de MAC-campagne. Hierbij gold de restrictie dat de samenstelling van de voorgestelde release geen specifiek risico zou vormen voor de lopende MAC-campagne. Daarnaast moesten de wijzigingen voldoen aan de vigerende kwaliteitscriteria voor functionele wijzigingen, testen en accepteren.
Release 46.2020 is al met al een succes te noemen, na tien jaar geen release tijdens de MAC-campagne te hebben gedaan. Er was geen sprake van significante incidenten.

Program Increments
Er vonden twee digitale planning-events plaats. PI23 was een eendaags event op 7 september. PI24 was een tweedaags event op 16 en 17 november. [redacted]Toeslagen heeft op de tweede dag gesproken over de koers van Toeslagen en de Parlementaire Onderzoekscommissie Kinderopvangtoeslag (POK).

Ketenarchitectuur
De concerndirectie IV&D heeft gevraagd om op 1 april 2021 (verschoven deadline) een nieuwe Domeinarchitectuur Toeslagen op te leveren. De concept-DA was in december gereed.
Het geactualiseerde Beheer- & Onderhoudsplan is op 1 oktober opgeleverd.

Daarnaast zijn er enkele vraagstukken waarover de architecten zich buigen:
- Het aanbod van Analytics en Gegevens – het team Data Analytics Toeslagen (DAT-team) maakt nuttige en praktische modellen waarmee de productie wordt ondersteund, maar hiervoor is nog geen geschikte plek binnen de architectuur gevonden.
- Vervanging hostingplatform voor Toeslagen – eind 2020 is een advies geformuleerd dat is getoetst bij de afnemers van deze diensten. Belangrijke aandachtspunten zijn het borgen van de continuïteit en het bewaken van data die van de Belastingdienst zijn.
- Beveiliging / data security – de UHT heeft inmiddels diverse partijen buiten de Belastingdienst een rol in het herstelproces gegeven, waaronder drie

(advies)commissies. Met deze partijen worden stukken/data uitgewisseld, wat vraagt om een procesinrichting die voldoet aan de geldende beveiligingskaders.
- In het kader van de bestuurlijke ontvlechting wordt onderzocht hoe de kaderstelling voor Toeslagen, inclusief de centrale architectuurfunctie, moet worden ingericht, rekening houdend met het feit dat de samenwerking met de Belastingdienst 'as is' wordt gecontinueerd.
  Andere aandachtpunten in dit kader zijn het portfoliomanagement in relatie tot Douane en Belastingdienst, en het opstellen van een Informatieplan, specifiek voor Toeslagen.
  Deze producten worden mettertijd voorgelegd aan de ketentafel Toeslagen.

Damages
In het derde triaal vonden drie damages plaats (op een totaal van zeven in geheel 2020), die alle zijn hersteld. Op de twee laatste na zijn de damages geëvalueerd. Er is sprake van een goede samenwerking binnen de keten. Het telefonisch benaderen van burgers bij grote verstoringen wordt gewaardeerd.

Ketenbureau Toeslagen
- In september is een inhuurkracht aangesteld om ondersteuning te bieden bij het inrichten van het portfoliomanagement.
- Binnen IV is een nieuwe [redacted] gestart, waardoor versnelling mogelijk werd op de doelarchitectuur vanuit IV; deze is in december opgeleverd.
- In november en december heeft een junior contractmanager (inhuur) geholpen bij het uitwerken van de samenwerkingsovereenkomsten met ketenpartners.
- In december zijn drie medewerkers (inhuur) gestart ter versterking van het ketenbureau: een [redacted], een [redacted] met specifieke aandacht voor de UHT en een [redacted] op het gebied van informatiebeveiliging die gaat helpen bij het inrichten van het CIO-office.

De ketenmanager is begin november gevraagd om tijdelijk de rol van [redacted] Toeslagen te vervullen. Verder zal een IV&D-onderdeel binnen de directie Ketenregie worden gepositioneerd. In dat kader neemt de ketenmanager vanaf november namens Toeslagen deel aan het Driehoeksoverleg IV&D.

De ketenconferentie in september, met de focus op ketendoelen en het ketenjaarplan, was een WebEx Meeting met 'break out'-sessies en werksessies. [redacted] Toeslagen sloot een kwartiertje aan om kennis te maken en haar eerste ervaringen te delen.

Toeslagen Ketenjaarplan 2021
In november is het definitieve Ketenjaarplan opgeleverd. Dit plan omvat alle ketendoelen en subdoelen, (Key) Prestatie Indicatoren, actiehouders en randvoorwaarden. Doelen die nog onvoldoende concreet waren, zijn vooral kwalitatief beschreven. De Uitvoeringsorganisatie Herstel Toeslagen (UHT) heeft een apart hoofdstuk in het plan, met een samenvatting van het meest actuele programmaplan. Het ketenbureau hanteert een voortrollende planning: het ketenjaarplan wordt elk kwartaal of triaal geactualiseerd en verder geconcretiseerd.

Procedure tijdelijke ontheffing verwerking persoonsgegevens
De ketentafel stemde in november in met het voorstel om alle verzoeken voor het gebruik van persoonsgegevens van de keten Toeslagen *buiten* het verwerkingsregister aan te vragen bij het ketenbureau Toeslagen. Dit aan de hand van een formulier 'tijdelijke ontheffing', waarbij de ketenmanager is gemandateerd om in dergelijke gevallen toestemming te kunnen geven.

KI&S / BelastingTelefoon
In algemene zin waren de bereikbaarheid en service levels in het afgelopen jaar goed op niveau, zonder noemenswaardige verstoringen. Qua personeel zit KI&S redelijk

ruim in het jasje. De afgelopen periode is veel aandacht besteed aan opleiding en training; de medewerkers kunnen vanaf Q4 vol worden ingezet.

Communicatie
Op 12 september is de TV-campagne 'life events' van start gegaan, met daarbij de deelcampagnes 'scheiden' en 'kinderopvangtoeslag'.
De KOT-campagne wordt voortgezet in Q1 en Q2 2021. In december maakten circa 90.000 ouders gebruik van de KOT-app, wat een succes is te noemen. Met deze app kunnen ouders eenvoudig hun gegevens bekijken en wijzigen en berichten ontvangen van Toeslagen.

Begin oktober is een [redacted] Communicatie a.i. [redacted] Toeslagen begonnen. Deze gaat de komende periode bekijken op welke manier de communicatiefunctie moet worden ingericht in aansluiting op de bestuurlijke ontvlechting van Toeslagen.

Business Continuity Management (BCM)
Er is inmiddels een eerste BCM-plan voor de keten opgesteld, dat vooral op de ICT is gericht. In december is dit aan de ketentafel gepresenteerd. De ketentafel wil graag aanhaken op de al bestaande governance in de keten, zodat een en ander wordt geborgd op strategisch, tactisch en operationeel niveau.

Programma Managementinformatie en Risicomanagement (MI/RM)
Het programma MI/RM heeft de eerste versie van het ketendashboard opgeleverd. De beschikbare informatie over de prestaties van de keten wordt op die manier eenvoudig toegankelijk. Omdat er vertraging is opgetreden rondom de ontsluiting van de data van "innen en betalen" zal het programma in ieder geval tot februari 2021 ondersteuning blijven bieden aan het ketenbureau en het DAT-team (Data Analytics Toeslagen).

Ten aanzien van risico- en verandermanagement is de RM-implementatiefase in december 2020 nagenoeg afgerond. In de validatiesessie met ketenpartners op 6 november is de Top 10 risico's doorgenomen. Op 13 november stond een oefensessie gepland rondom risicobeheersing in de praktijk.

In de ketentafel van 7 december is het risicoregister 'Going Concern' met gevalideerde beheersmaatregelen voor de Top 10 ter goedkeuring voorgelegd, evenals een document over de vormgeving en implementatie van RM in de keten Toeslagen. Verder heeft het programma een document opgeleverd dat aangeeft op welke manier RM aansluit op de P&C-cyclus van de keten.
Begin 2021 wordt het risicoregister 'Going Concern' herijkt en geactualiseerd.

De Controlroom gaat een rol spelen in het risicomanagement van de keten. Dit sluit aan bij de gewenste vormgeving van het RM-proces, waarbij de ketentafel richtinggevend opereert en de Controlroom een adviserende, signalerende en voorbereidende rol heeft.

Aandachtspunten

Diverse onderzoeken

- In september is het onderzoek van de Inspectie Overheidsinformatie en Erfgoed gestart met betrekking tot het naleven van de Archiveringswet. Het onderzoek loopt goed, maar zal mogelijk leiden tot extra interviews bij ketenpartners (uitloop Q1 2021). De ketencoördinator regelt dit voor de gehele keten Toeslagen. De Inspectie rapporteert rechtstreeks aan de minister.
- Vanuit Capgemini liep een onderzoek naar verloren bewijsstukken. Dit is geïnitieerd vanuit het Strategisch Crisisteam en ziet op de signalen over vernietigde stukken.

- Een onderzoek vanuit KPMG had betrekking op de signalen van een klokkenluider over de gang van zaken bij Toeslagen. Ook dit leidde tot interviews bij verschillende ketenpartners.
- De Parlementaire Onderzoekscommissie Kinderopvangtoeslag (POK) startte op 16 november. De Kabinetsreactie wordt medio januari 2021 verwacht.
  In november zijn webinars over de POK voor leidinggevenden en medewerkers gegeven, bedoeld om in te gaan op vragen en onduidelijkheden weg te nemen. In december zijn meerdere vervolgacties gepland. De POK doet namelijk veel met de medewerkers; hier was en is aandacht voor.

Voortgang Uitvoeringstoetsen Nieuwe Stijl (UTNS)
Het toenemende aantal U-toetsen dat op de uitvoering afkomt, blijft een aandachtspunt.

Er is een werkgroep 'Implementatie voorbereiding' ingesteld die zich onder andere bezighoudt met de UT-lijst. In de praktijk blijkt het moeilijk om een complete en consistente lijst samen te stellen; dit aandachtspunt is opgenomen in het risicoregister van de keten Toeslagen.

DG Fiscale Zaken is in de zomer gestart met het toekomsttraject / alternatieven voor het toeslagenstelsel, als vervolg op het Interdepartementaal Beleidsonderzoek (IBO). In de UT-lijst ontbreken de fiches in het kader van de stelselwijziging. De verwachting is echter dat hier behoorlijk wat werk uit zal voortkomen.

Het wetsvoorstel Verbetering uitvoerbaarheid Toeslagen is door de Tweede en Eerste Kamer aangenomen. De wet richt zich op het verbeteren van de praktische rechtsbescherming en het voorkomen van schrijnende situaties als gevolg van bijvoorbeeld partnerschap. De meeste maatregelen uit de wet treden per 1 januari 2021 in werking. Een aantal maatregelen zal later in werking treden in verband met beschikbare IV-capaciteit.

Er is veel aandacht uitgegaan naar gegevensverstrekking door derden aan de Belastingdienst/Toeslagen in het kader van AVG/privacy. Kinderopvangorganisaties moeten op eigen beweging gegevens gaan verstrekken, wat tot op heden alleen op verzoek gebeurde. De AMvB die hiervoor een grondslag biedt, is voor het kerstreces aangeboden aan de Eerste en Tweede Kamer in verband met de voorhangprocedure. Beide Kamers hebben tot en met maandag 11 februari 2021 om te reageren.

DG FZ heeft technische bijstand verleend aan Kamerleden ten aanzien van diverse amendementen (o.a. detentiemaatregel / uitzondering op partnerschap; stijging doelmatigheidsgrens) en een Nota van Wijziging met betrekking tot een kerstbonus voor gedupeerde ouders van de Kinderopvangtoeslag.
DG FZ was ook bezig met niet-kinderopvangtoeslagzaken (zorgtoeslag, huurtoeslag en KGB) die aan het licht zijn gekomen. Het advies is om voor alle compensatieregelingen – behalve de hardheidsclausule – een grondslag te bieden, zoals O/GS, vangnet en institutionele vooringenomenheid. Het advies is voorts om in 2021 te beginnen met de behandeling van acute en schrijnende niet-KOT-zaken. De Ministerraad is akkoord met het advies. Centrale vraag is nog wel wat de concrete planning voor uitvoering is.

Noot: de reacties van de volgende ketenpartners zijn verwerkt
- Programma MI/RM, [redacted]
- DG FZ [redacted]
- UHT, [redacted] (geen opmerkingen, hebben eigen VMR)

- Progr. Vernieuwing,
- Directie/Kantoor Toeslagen,
- CAP,
- Communicatie DG Tsl,

Aanbiedingsformulier Toeslagen

X	MT	X	RTO		Ketentafel TSL		OR		Anders:

Kruis aan in welk overleg het agendapunt moet worden besproken

1	**Korte titel agendapunt**	**Maandbeeld KPI's december 2020**
2	**Datum behandeling**	12 januari 2021
3	**Ingebracht door***	

Agendapunt met volledig ingevuld aanbiedingsformulier en relevante stukken via de inbrenger van het overleg aanbieden bij de secretaris van het overleg. Uiterste aanlevertermijnen:

- ***MT en RTO:** in de week voorafgaand aan de vergadering **voor donderdag 12.00 uur***
- ***OR en ketentafel: een week voor het overleg***

** De inbrenger is de vertegenwoordiger van het overleg, voor het MT bv een lid van het MT.*

4	**Aard van de behandeling**		
	Kruis aan >		Besluitvorming > vraag 5
			Hamerstuk > vraag 5
			Kennisneming > vraag 6
		X	Bespreking > vraag 6
	Kruis aan indien van toepassing		Vertrouwelijk *(in iBabs alleen toegankelijk voor deelnemers overleg)*

5	**Indien geagendeerd ter besluitvorming:**
5a	Gevraagd besluit:

5b	**Afstemming**: Bestaat er over het gevraagde besluit intern overeenstemming?	*Kruis aan*
		Ja
		Nee, omdat ↓

Ga hierna verder met vraag 7 e.v.

6	**Indien ter kennisneming of bespreking** (beschrijf de kern van de inhoud)

In de rapportagepagina over de resultaten voor het pva aanpak voorraad en voorkomen nieuwe achterstanden worden de normvoorraden maandelijks aangepast aan de actuele instroom. Met ingang van de rapportage over november 2020 wordt ook inzicht gegeven over de oude, niet afgehandelde werkitems.

De rapportage over december 2020 geeft bijzondere aandachtspunten voor:

<u>De begrotingsindicatoren</u>

- Op een na is bij alle begrotingsindicatoren de norm worden gerealiseerd
- De uitzondering is de tijdige behandeling van bezwaren. De actuele realisatie ligt evenwel al enkele maanden op het geambieerde niveau.

<u>Eigen indicatoren</u>

- Het verzuim over 2020 bedraagt 7,3%, ruim onder het streefniveau voor 2020
- Bij personeelsgesprekken werd 58% gerealiseerd. De ambitie lag op 80%.
- De voortgang bij het verbeterprogramma KOT verloopt minder voorspoedig

<u>Positieve resultaten</u>

- Voorraden nemen verder af
- Instroom klachten
- Bezetting is voor het eerst hoger dan de formatie 2020

<u>Aanpak voorraden</u>

- In de breedte verslechterde het beeld. Door relatief geringe instroom dalen de normatieve voorraadniveaus. Omdat ook lagere volumes behandeld werden is de eindvoorraad vaker op een te hoog niveau.
- Voor het eerst is een overzicht getoond van de werkitems welke vóór 2020 zijn binnengekomen. De toelichting bevat handreikingen voor de gewenste aanpak ervan, .

Ga hierna verder met vraag 7 e.v.

7	**Voorgaande behandeling**			
	Kruis aan en vermeld datum>		MT overleg RTO	
			Ketentafel	

Aanbiedingsformulier Toeslagen

	Anders, nl:	

8	**Bespreken met OR?**		Ja, omdat informatieve bespreking gewenst is
			Ja, omdat aan de OR een advies gevraagd wordt
	Kruis aan >		Ja, omdat de OR hiermee moet instemmen
			Nee, is niet noodzakelijk
			Anders, nl:

9	**Bijgevoegde stukken**	1	Maandbeeld KPI's december 2020
		2	Voorraadniveaus vanwege plan van aanpak afbouw incl. inzicht oude voorraad
		3	
		4	
		5	

10	**Contactpersoon**		

Kwaliteitseisen notities
Notities zijn kort en bondig, zelfstandig leesbaar en volledig. Notities kennen een standaard indeling: ze beginnen met een aanleiding, dan beslispunten (bij een notitie ter beslissing), daarna een kern (die op blz. 1 van de notitie staat en echt kernachtig is), en daarna desgewenst een toelichting. Bij lange notities worden een leeswijzer en tussenkoppen aanbevolen. Bijlagen worden altijd vermeld op het voorblad, met nummering en duidelijke omschrijving. (bron: BDG)

Maandbeeld KPI's 2020

		norm	jan-20	feb-20	mrt-20	apr-20	mei-20	jun-20	jul-20	aug-20	sep-20	okt-20	nov-20	dec-20	Bijzonderheden	Beschrijving
Begrotings-KPI 1	Rechtmatigheid – De score van fouten en onzekerheden ligt onder de rapporteringsgrens op artikelniveau.														Betreft een jaarindicator. In maart is door de Adit vastgesteld dat de rechtmatigheid in 2019 binnen de gestelde norm is gebleven.	De KPI betreft een jaar-KPI. Uiteindelijk resultaat is pas bekend in de eerste helft van 2020
Begrotings-KPI 2	Verminderen grote terugvorderingen		94,5%	94,6%	94,6%	94,6%	94,7%	94,9%	94,9%	94,9%	94,8%	94,5%	95,0%	95,0%	* het normpercentage wordt voor alle toeslagjaren gehaald. * In november is een sprong in de realisatie t.o.v. oktober van 0,5%. Dit is het gevolg van een grote batch terugvorderingen uit november 2019 welke vanaf november 2020 buiten beschouwing blijft. Deze batch wordt wellicht pas begin 2020 beschikt, maar stond al in november 2019 in concept klaar. Dit is de reden dat de batch in 2019 is meegerekend en dus in 2020 moet worden gecorrigeerd. * Aantal grote terugvorderingen KOT -> doel DT 2020: 12.400 DT 2015: 37.600 (99,9% gereed) DT 2016: 37.800 (99,9% gereed) DT 2017: 31.800 (99,7% gereed) DT 2018: 29.800 (97,7% gereed) DT 2019: 15.800 (80,6% gereed)	Het aantal terug te betalen toeslagen onder € 500, bij KOT € 1.000, als percentage van de totale hoeveelheid definitief toekennen is minimaal 91% (een nabetaling van toeslagen telt nooit als terug te betalen bedrag mee). De gepresenteerde cijfers betreffen een voortschrijdend twaalfmaandscijfer. Realisatiepercentages per toeslagjaar worden lager naarmate de DT-voortgang vordert.
	DT2016	91%	92,4%	92,4%	92,4%	92,4%	92,5%	92,4%	92,4%	92,4%	92,4%	92,4%	92,4%	92,5%		
	DT2017	91%	93,8%	93,7%	93,7%	93,7%	93,7%	93,8%	93,8%	93,8%	93,8%	93,8%	93,8%	93,8%		
	DT2018	91%	95,8%	95,8%	95,1%	95,0%	95,0%	94,9%	94,9%	94,9%	94,8%	94,8%	94,8%	94,8%		
	DT2019	91%	-	-				95,9%	95,6%	95,7%	95,8%	95,8%	95,8%	95,7%		
Begrotings-KPI 3	Ultimo 2020 is toegekend:														* de doelstelling is voor elk van de 3 jaren gerealiseerd * In december 2019 is besloten tot het uitgangspunt dat een DT-beschikking uiterlijk 6 maanden na het beschikbaar komen van de benodigde inkomens wordt geëffectueerd. De termijn kan indien nodig met 6 maanden worden verlengd. De komende tijd wordt naar de beoogde situatie toegewerkt, door het afhandelen van oude voorraad.	
	van de populatie DT2017	99%	98,6%	98,6%	98,8%	98,9%	99,0%	99,2%	99,5%	99,5%	99,7%	99,7%	99,7%	99,8%		
	van de populatie DT2018	98%	90,3%	91,4%	92,4%	93,6%	94,2%	95,7%	96,8%	97,1%	97,6%	98,1%	98,1%	98,6%		
	van de populatie DT2019	85%	-	-				31,6%	49,7%	65,5%	79,6%	87,7%	87,7%	90,6%		
Begrotings-KPI 4	Percentage toeslagen dat tijdig wordt uitbetaald	99,5%	99,85%	99,84%	99,85%	99,86%	99,87%	99,87%	99,88%	99,88%	99,89%	99,89%	99,90%	99,91%	* Het aantal betalingen waarvan de betaling niet succesvol was bedraagt 1.700, ongeveer 1.300 lager dan vorige maand. Begin 2020 was dit aantal 11.000.	Het betreft een voortschrijdend kalenderjaargemiddelde. Het procentueel deel van het aantal maandbetalingen dat tijdig (op de '20e') wordt uitgevoerd. Posten in het verificatieproces van rekeningnummers worden als niet tijdig beschouwd, tenzij ze definitief geweigerd worden. Rapportage door CAP/SSO F&MI
Begrotings-KPI 5	We hebben minder ernstige productieverstoringen dan in 2019	<=10	0	0	0	0	1	3	4	4	4	4	5	7	* In december traden twee productieverstoringen op: Damage 2020-075 -- 194 burger uit de UHT populatie ontvangt niet gecontinueerd naar 2021 (betaling hersteld op 31 december) Er zijn maatregelen genomen om herhaling te voorkomen. Damage 2020-077 -- 302 burgers ontvangt geen voorlopige toeslag 2021 gehad. waarbij KGB2020 ten onrechte word teruggevorderd. * Eerder in 2020 waren er vijf productieverstoringen: 2020-026 -- Heuristeslag 2020 onterecht stopgezet 2020-038 -- Onterechte invorderingen Kindgebonden Budget 2020-037 -- Onjuiste beschikkingen VT2020 verstuurd 2020-045 -- Oude mutaties vanuit BVR zijn verwerkt 2020-065 -- Onterechte terugvordering KGB * Er waren eerder 6 damages bij de andere ketens die Toeslagen raken: 2020-012 84.000 aanmaningen voor belastingen (LH/OB/HSB) zijn afgedrukt opp toeslagenpapier en met tekst van toeslagen 2020-020 De 0800-nummers van de Belteltijn niet berikbaar (30-3, zelfde dag opgelost) 2020-022 Fourteve uitbetaling zelfmelders Toeslagen (gekoppeld aan keten Innen en Betalen) 2020-025 Ten onrechte verstuurde dwangbevelen en aanmaningen 2020-040 Onvolledige informatie op terugvorderingsbeschikking 2020-043 Brief verzonden over betalingsregeling met gedateerde gegevens terwijl al een betalingsregeling liep	Bron is de landelijke damageregistratie. Damages die belastingdienstbreed uitstralen worden niet meegeteld, alleen welke (nagenoeg) alleen Toeslagen betreffen. Het komt ook voor dat damages die alleen toeslagen betreffen aan bijv. de keten Innen en Betalen worden gekoppeld. Getoetst wordt: of aan een van de volgende criteria wordt voldaan: 1. (Ernstige) benadeling van of hinder voor klanten van de Belastingdienst (burgers\, bedrijven\ externe afnemers) 2. Publiciteit met (risico voor) imageschade 3. Benadeling van de kasstroom van het Rijk. 4. Manuele ontoelaatbaarheid van systeem(voor de kantoorprocessen) 5. Datalekken, Meldingsplichtig datalek vanuit meldpunt.
Begrotings-KPI 6	We realiseren de Awb-norm voor DT-bezwaar	90%	60,9%	60,7%	63,4%	66,3%	69,2%	73,8%	76,8%	78,4%	81,0%	82,8%	84,1%	84,7%	* De tijdige behandeling van DT-bezwaren verbetert verder. Vanaf juni is de behandeling in elke maand hoger dan de norm (90%) geweest. * De voorraad DT-bezwaren is teruggebracht tot 2.250. Ongeveer 10% van deze voorraad is al uit de Awb-termijn gelopen: 235 bezwaren. Ongeveer 100 hiervan betreffen UHT.	Meting vindt plaats op de afgehandelde berichten. Voor door CAP afgehandelde bezwaren welke niet in TVS zijn geregistreerd, wordt een correctie gemaakt. -
Begrotings-KPI 7	We realiseren de Awb-norm voor klachten	90%	90,8%	88,0%	86,3%	85,7%	87,1%	87,5%	88,6%	89,7%	89,9%	90,1%	90,7%	91,0%	* zoals gebruikelijk wordt inclusief invorderingsklachten (99% tijdig) en UHT (96% tijdig) gerapporteerd. De tijdigheid van behandeling van see Toeslagen regulier is te laag met 88%. * de tijdige behandeling (overall) is voor de maand december 97,5%. Hiermee liggen we op koers om de doelstelling voor 2021 (95%) te gaan realiseren. * In de voorraad zitten 5 klachten (2%) die niet tijdig zijn behandeld.	Meting vindt plaats op de afgehandelde berichten. De rapportage omvat tevens de invorderingsklachten.
Begrotings-KPI 8	We ontvangen minder klachten dan in 2019	maand-gemiddelde < 266	355	300	256	229	209	202	206	206	206	200	199	203	* De instroom van klachten is in 2020 een kwart lager dan in 2019. * In december ontvingen we opvallend veel klachten: 253. Hiervan betroffen 17 klachten UHT.	Bron is de registratie in KBB. Onvat ook toeslagenklachten van het UC
Toeslagen PI 1	De onderbezetting van vast personeel	<=50	-3,9	-5,2	-11,2	-76,6	-65,1	-67,9	-70,1	-59,0	-42,3	-11,3	29,9	42,5	* Sinds november is de bezetting hoger dan de formatie 2020. * De instroom in december was iets lager dan verwacht. * In 2021 is de formatie 3.105 fte, 124 fte meer dan in 2020. We starten 2021 daarom met een onderbezetting van 81 fte.	De bezetting volgens P-Direkt
Toeslagen PI 2	Het ziekteverzuim neemt af	8,2%	8,7%	8,8%	8,8%	8,8%	8,5%	8,3%	8,1%	7,8%	8,0%	7,8%	7,5%	7,3%	* Het gepresenteerde verzuimcijfer is tot en met augustus inclusief UHT. Vanaf september is het exclusief UHT en vanaf oktober ook exclusief het transitieteam. * Het verzuimcijfer toont een gestaag dalende trend en ligt ruim onder het geambieerde niveau.	Voortschrijdend Jaarverzuim Om aansluiting te behouden met de DGR omvat het gerapporteerde cijfer ook UHT. In de toelichtingkolom wordt het maandcijfer voor Toeslagen regulier en dat voor UHT gescheiden benoemd. Bron: P-Direkt, eigen meting vanuit P-Direkt na afloop van de maand.
Toeslagen PI 3	Door burgers geïnitieerd werk is tijdig behandeld	94%	72,0%	69,3%	70,4%	72,9%	75,5%	77,8%	79,3%	80,2%	81,3%	82,4%	83,3%	83,8%	* De tijdigheid van behandeling is in decemberlijn afgenomen tot 91%. * Zowel bij telefonische als bij schriftelijke uitzoekopdrachten zakte te tijdigheid van behandeling in.	Meting vindt plaats op de afgehandelde berichten. Betreft een gewogen gemiddelde van de prestatie bij Awb-termijnen bezwaar (40%) en klacht (20%), tweewekentermijn ingebrekestelling (10%), termijn vijf werkdagen voor telefonische uitzoekopdrachten (15%) en achtweekentermijn bij schriftelijke uitzoekopdrachten (10%) en bijzondere berekeningen (5%).
Toeslagen PI 4	We realiseren de productiebegroting hetgeen blijkt uit het voorraadniveau	streefniveau 2019: 75.000 uur	110.000 uur	105.000 uur	93.000 uur	90.000 uur	89.000 uur	84.000 uur	84.000 uur	91.000 uur	96.000 uur	67.000 uur	60.000 uur	54.000 uur	* De voorraad is aanzienlijk onder het beoogde niveau uitgekomen. Deels is dit het gevolg van de voorraad FSV-berichten die niet meer zal worden behandeld. * De voorraadafname komt volledig voor rekening van toezicht. Bij burgergeïnitieerde processen bleef de voorraad stabiel in december.	De voorraden die handmatig worden behandeld worden omgerekend naar een werkvoorraad in uren door gebruik te maken van de normproductiviteit. De voorraad toezicht in ruime zin wordt berekend op niet uitgevoerde deel van de planning in uren. De openstaande beroepszaken worden voor de helft meegerekend (vanwege de aanname van een *Hoeafkomplex*). Voor uitval en uitworp wordt een inschatting gemaakt van het deel dat geautomatiseerd zal worden afgehandeld. Als de werkelijke productiviteit afwijkt van de normproductiviteit is de daadwerkelijke ook anders.

Maandbeeld KPI's 2020

		norm	jan-20	feb-20	mrt-20	apr-20	mei-20	jun-20	jul-20	aug-20	sep-20	okt-20	nov-20	dec-20	Bijzonderheden	Beschrijving
Toeslagen PI 5	Het percentage op basis van risicoscore terecht voor intensief toezicht geselecteerde aanvragen, mutaties en lopende toekenningen voor de huurtoeslag en kinderopvangtoeslag bedraagt 70%.	>=70%	nog geen meting	nog geen meting	nog geen meting	nog geen meting	nog geen meting	nog geen meting	nog geen meting	nog geen meting	nog geen meting	nog geen meting	nog geen meting	nog geen meting	* Sinds november 2019 worden alleen nog HOTHOR-posten geselecteerd.	Betreft correctiegraad van de 'rode' posten (risicoscore >0,7). Bundels worden meegewogen vanaf het moment dat de helft van de bundel is afgehandeld. De resultaten worden beïnvloed wanneer, bijvoorbeeld na bezwaar, beschikkingen worden aangepast.
Toeslagen PI 6	Verbetering KOT: % uitvoering maatregelen	100%	0%	0%	8%	23%	23%	35%	52%	52%	69%	69%	69%	86%	* De pilot voor attenderen op een tekort aan gewerkte uren kon niet worden uitgevoerd in 2020 vanwege de aangepaste regelgeving naar aanleiding van COVID-19. * De implementatie van persoonlijke begeleiding loopt door in 2021.	Het vastgestelde programmaplan wordt gevolgd. Aan fiches is een relatieve waarde toegekend. De onderscheiden stappen hebben evenzeer een relatieve waarde binnen de fiche. Afgeronde stappen leiden tot gemeten voortgang in de realisatie van het programmaplan.
Overige indicatoren																
Indicator 1	De meldingsfrequentie verzuim		1,37	1,34	1,32	1,26	1,20	1,15	1,13	nog niet beschikbaar	1,02	0,98	0,88	0,82	* De meldingsfrequentie is in 2020 sterk afgenomen.	*
Indicator 2	Medewerkers met een personeelsgesprek	80,0%	3,1%	6,9%	8,9%	10,1%	11,5%	14,4%	17,6%	19,4%	20,9%	29,3%	44,0%	58,2%	* Sinds oktober is de realisatie verdubbeld, maar zoals verwacht is het streefniveau van 80% niet gerealiseerd. Dit niveau is alleen bereikt bij het bekostigingscentrum en bij de objectenadministratie. Uitval/uitwerp, handhavingsregie en Machtenbeheer de 80%. * Van alle medewerkers heeft 28% in het geheel geen gesprek gehad in 2020.	Bron: P-Direkt * Het aantal medewerkers met minimaal één volledig geregistreerd gesprekverslag. * Een afgeronde gesprekscyclus bestaat uit één of meerdere gesprekken, waarin alle drie de doelen (plannen, reflecteren en evalueren) minimaal één keer zijn voorgekomen.
Indicator 3	Aantal fte vanuit de Wet banenafspraken en quotum arbeidsbeperkten	31	1,4	1,4	3,9	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8 (12,8)	5,5 (26,5)	7,8 (31,8)	Vanwege een privacy-issue is de actuele bezetting niet bekend	Vanwege een privacy-issue is de actuele bezetting niet bekend	* De norm voor 2020 is 30,8 FTA (1 FTA komt overeen met 25,5 uur per week)	Betreft fte's op basis van 25,5 uur per fte

REALISATIE VOORRAADAFBOUW	voorraad einde maand													
	2019-12	2020-01	2020-02	2020-03	2020-04	2020-05	2020-06	2020-07	2020-08	2020-09	2020-10	2020-11	2020-12	actueel beheers-baar voorraad niveau
Burgergeïnitieerd														
Bezwaar	9.315	9.154	8.066	6.996	6.752	6.172	4.203	3.909	5.196	5.449	4.926	4.220	3.811	3.050
Bijzondere berekening	1.992	2.093	1.610	1.413	979	708	557	996	1.291	1.333	1.017	919	944	1.450
Herzieningverzoeken	2.141	2.443	2.581	2.145	1.673	1.505	1.409	1.301	1.262	1.795	1.660	1.562	1.621	1.500
Ingebrekestelling	90	92	58	54	35	40	52	45	50	50	50	47	61	25
Klachten schadevergoeding	62	87	80	82	76	85	80	69	70	73	76	77	72	20
Klachten: Regulier en Ombudsman	526	569	523	343	262	246	240	289	298	295	217	206	272	310
Schr. Uitzoekopdracht	2.904	3.316	2.649	1.143	769	862	739	943	997	1.098	726	612	889	1.125
Tel. uitzoekopdracht TVS	3.603	2.584	2.441	849	1.211	1.318	1.231	1.711	1.407	1.304	698	1.160	1.297	1.050
Regulier beroep	1.229	1.277	1.214	1.201	1.227	1.280	1.336	1.343	1.381	1.453	1.459	1.395	1.390	1.200
Systeemgeïnitieerd														
Uitval FRS	15.463	15.442	15.050	12.103	13.553	14.447	12.054	13.227	15.888	18.304	16.136	12.834		19.300
Uitworp FRS	3.307	2.717	2.716	2.478	2.419	3.152	1.619	1.605	2.137	1.486	1.533	1.600	1.556	1.400
Uitval TSL	17.754	17.718	16.282	14.441	12.799	12.617	12.492	13.089	14.943	17.841	25.695	25.858		28.600
Uitworp TSL Overig	11.941	10.718	10.068	9.546	10.134	14.997	18.544	20.680	21.636	19.279	18.618	15.589	14.700	10.300
Uitworp TSL Overledenen	1.029	460	283	465	306	509	194	467	651	381	236	707	974	800
Uitworp TSL VT Blokkerend	1.274	1.018	919	737	599	710	1.726	1.088	899	666	910	774	970	1.250

Legenda kleuren	
	voorraad onder beheersbaar niveau
	voorraad minder dan 10% boven beheersbaar niveau
	voorraad meer dan 10% boven beheersbaar niveau

Aantallen werkitems uit voorgaande jaren

jaar binnenkomst van het werkitem->	2016	2017	2018	2019
UitvalFRS		1	108	516
UitworpFRS		4	98	466
UitvalTSL			12	110
UitworpTSL		1	4	411
Bezwaar		2	23	226
BijzondereBerekening				1
DamageFRS-001	1	46	19	
Klacht		1	1	28
DamageTSL-001	1		39	483
ThematischToezicht-001	338	4		26
UitzoekOpdrachtTSL		2	43	2.203
UitzoekOpdrachtTZ			6	
Beroep		7	98	413
OudeToeslagjaren	6	2	15	90
Eindtotaal	**346**	**70**	**466**	**4.973**
aantallen eind november	347	83	488	5.553
aantallen eind oktober	348	96	497	6.110

2016
Thematisch toezich betreft 2 zaken vanuit het intensief toezicht :
- hook (299)
- banzai (38)

Overige betreft met name oude toeslagjaren,

2017
Betreft met name
- wachtstappen FRS (46)
- beroep (7)
- uitval/uitworp (8)

Overige items bevatten ook 2 bezwaren en 1 klacht.

Voor beroep zou moeten worden beoordeeld

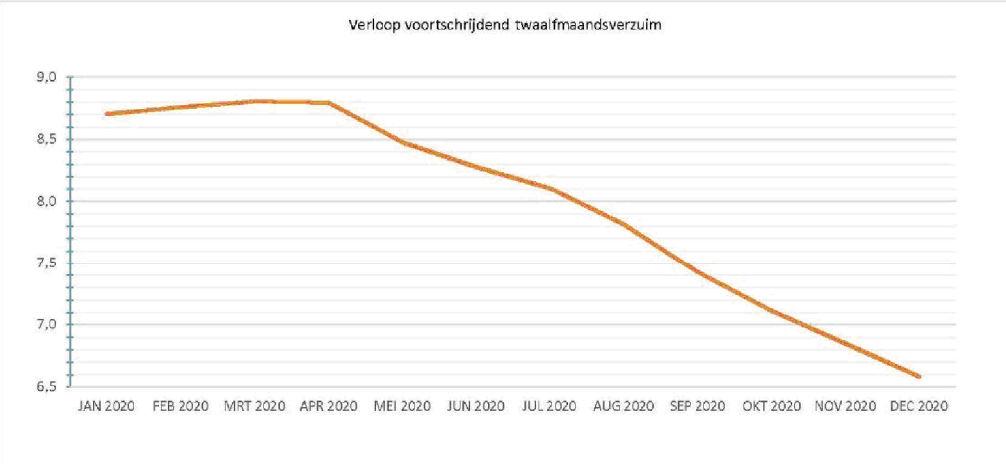
2018
Betreft voor de helft uitval en uitworp. Ook 23 bezwaren en 1 klacht.

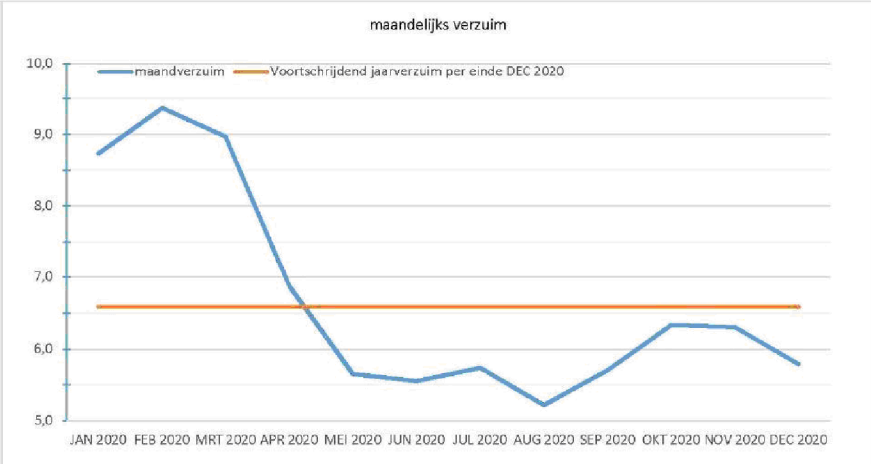
2019
Betreft:
- uitval/uitworp (1.500)
- bezwaren (226) w.o. 36 reacties niet-afgehandelde vraagbrieven. In 10 gevallen gaat het over KGB-herstel.
- bijzonder berekening (1)
- klachten (28). Wellicht achterhaald.
- damage TSL (483) betreft deels UHT (157)
- uitzoekopdrachten betreffen met name UHT

Let op: betreft cijfers incl. UHT en transitie

Kalenderjaar/maand	Voortschrijdend jaarverzuim DEC 2020					maandverzuim											
						JAN 2020	FEB 2020	MRT 2020	APR 2020	MEI 2020	JUN 2020	JUL 2020	AUG 2020	SEP 2020	OKT 2020	NOV 2020	DEC 2020
Org. eenheid	%	Man	Vrouw	meldings-frequentie	# mede-werkers	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Totaal	6,6	4,6	8,1	0,82	1.294	8,7	9,4	9,0	6,9	5,7	5,6	5,7	5,2	5,7	6,3	6,3	5,8
MANAGEMENTTEAM TOESLAGEN	7,6	11,0	2,0	0,59	12	0,5	10,5	0,5	0,0	0,0	10,1	10,1	12,4	8,4	12,8	8,4	8,4
M2 HANDHAVINGS REGIE	3,6	0,9	5,9	0,52	21	2,0	1,3	6,1	3,8	3,0	2,7	3,0	2,4	4,5	6,1	6,4	7,0
M2 BELCENTRUM	8,7	9,6	8,3	1,62	29	17,2	15,4	11,4	8,5	6,1	8,4	12,3	7,9	6,8	3,8	3,8	4,5
M2 INTENSIEF TOEZICHT	4,5	4,9	4,2	0,76	45	5,8	9,0	5,8	5,3	2,6	1,3	3,6	0,5	2,9	5,4	5,2	4,6
M2 PRODUCTIE REGIE	4,0	3,5	5,1	0,41	63	7,3	5,2	6,1	4,9	4,6	3,6	3,2	3,5	2,4	2,2	2,2	2,1
M2 BEZWAAR	12,1	9,3	13,7	0,97	185	14,4	13,9	12,5	10,9	9,5	11,3	12,3	12,2	12,7	12,2	11,7	10,9
M2 KLACHT	11,5	3,8	15,5	0,79	25	13,9	14,9	15,8	15,9	15,4	11,2	8,7	9,0	7,8	6,5	8,4	9,0
M2 BEROEP	7,2	10,5	4,7	0,86	63	8,7	9,1	12,3	8,7	6,3	5,4	6,2	4,9	5,5	5,8	8,0	5,8
M2 VRAAG	7,3	5,5	8,4	1,08	127	6,5	8,4	8,2	5,0	4,2	5,2	6,3	7,0	8,5	11,4	9,8	8,4
M2 UITVAL/UITWORP	8,9	5,6	10,2	0,99	163	9,3	11,9	10,0	7,2	6,5	7,9	8,8	8,1	8,6	10,2	9,4	8,8
M2 BEDRIJFSVOERING	2,0	0,8	3,4	0,45	56	2,2	1,6	2,4	2,6	1,2	1,4	0,1	0,0	1,3	2,1	4,2	4,7
M2 TOEZICHT 2	8,2	2,3	11,7	0,79	88	11,0	11,3	14,7	9,9	8,5	7,9	6,5	5,9	5,0	6,7	6,5	5,6
M2 TOEZICHT	1,8	0,9	2,2	0,58	105	4,1	4,8	2,8	3,5	0,6	0,1	0,4	0,0	1,0	2,7	1,5	1,1
BELASTINGDIENST TOESLAGEN	0,0	0,0	0,0	0,00	3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
M2 SWITCH	9,0	8,4	12,3	0,50	0	11,4	13,1	11,7	11,5	11,2	7,9	4,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
M2 BUSINESSONTWIKKELING	1,0	0,7	1,8	0,74	21	1,4	1,2	0,3	0,6	0,1	0,0	0,3	0,4	0,0	3,1	2,8	2,2
M2 HERSTELACTIE KGB	14,4	6,0	20,1	0,98	2	14,5	17,7	13,1	9,0	8,4	16,2	13,2	11,2	25,0	40,3	19,6	0,0
M2 CAF HERSTEL	1,9	1,8	2,1	0,54	216	1,3	3,8	3,6	2,4	1,9	1,5	1,1	0,8	2,1	1,3	3,0	2,6
M2 KETENBUREAU	0,5	0,4	0,7	1,03	6	0,0	2,4	0,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,6	2,8	0,0	0,0	0,0
M2 VAKTECHNIEK	3,0	1,9	3,5	0,50	9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,2	0,0	0,0	0,0	4,9	11,0
M2 TRANSITIE	0,0	0,0	0,0	0,00	1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
M2 OBJECT ADMINISTRATIE	3,9	5,3	0,8	1,09	33	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	12,9	0,0	5,9	5,4	2,9	1,7
M2 HANDHAVINGSREGIE 2	1,8	3,6	0,0	0,14	21	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	6,5

	Voortschrijdend jaarverzuim			Meldingsfrequentie		
Geslacht	Totaal	Man	Vrouw	Totaal	Man	Vrouw
Leeftijd in jaren						
Totaal	6,6	4,6	8,1	0,82	0,59	0,99
0-24 JAAR	1,8	1,2	2,0	1,14	0,51	1,24
25-34 JAAR	7,1	3,7	8,8	0,92	0,58	1,09
35-44 JAAR	7,7	4,5	10,4	0,76	0,57	0,90
45-54 JAAR	5,3	5,9	4,8	0,69	0,45	0,84
55-59 JAAR	5,6	3,0	8,0	0,94	0,76	1,10
60+ JAAR	7,1	5,7	9,3	0,72	0,61	0,89





Aanbiedingsformulier Toeslagen

☒	**MT**	☐	**RTO**	☐	**Ketentafel**	☐	**Anders:**

Kruis aan in welk overleg het agendapunt moet worden besproken

1	**Korte titel agendapunt**	Financiële Maandrapportage december 2020
2	**Datum behandeling**	12-01-2021
3	**Ingebracht door**	

*NB Agendapunt voorzien van volledig ingevuld aanbiedingsformulier en alle relevante stukken **uiterlijk de vrijdag 12:00 voorafgaand aan het overleg** via de inbrenger van het overleg aanbieden bij de secretaris van het overleg.*

4	**Aard van de behandeling**		
Kruis aan >		☐	Besluitvorming > vraag 5
		☐	Hamerstuk > vraag 5
		☒	Kennisneming > vraag 6
		☒	Bespreking > vraag 6
Kruis aan indien van toepassing		☐	Vertrouwelijk *(in iBabs alleen toegankelijk voor deelnemers overleg)*

5	**Indien geagendeerd ter besluitvorming:**
5a	Gevraagd besluit:

5b	**Afstemming**: Bestaat er over het gevraagde besluit intern overeenstemming?	*Kruis aan*	
		☐	Ja,
		☐	Nee, omdat

Ga hierna verder met vraag 7 e.v.

6	**Indien ter kennisneming of bespreking** (beschrijf de kern van de inhoud)

Financiële Maandrapportage december gebaseerd op budgetbrief 4.
Het budget is met € 2.983 overschreden; Dit wordt veroorzaakt door een budgetonderschrijding bij Toeslagen regulier van € 4.396 en een budgetoverschrijding bij UHT van € 7.379.

Toeslagen regulier: de budgetonderschrijding is veroorzaakt door

- De gemiddelde bezetting welke 42,2 fte onder het formatiekader van de budgetbrief is gebleven. De eerste 7 maanden van het jaar is de bezetting per saldo gedaald (december 928,2 fte, juli 910,9 fte). Vanaf juli steeg de bezetting (december 1023,2 fte).
- De investering in kwalitatieve versterking van het medewerkersniveau leidt nog slechts tot een beperkte verhoging van de loonsom.
- Tevens is de inzet van uitzendkrachten en inhuur lager dan begroot (€ 5.179)
- Daartegenover staat een hoger dan verwachte boeking op uitgaven sociaal Flankerend beleid (€ 1.521)

UHT: de budgetoverschrijding is veroorzaakt door:

- De vergoedingen aan de gedupeerde ouders. Het budget bedroeg oorspronkelijk € 50.000. In budgetbrief 4 is dit bijgesteld naar € 17.000. Dit budget is € 11.340. overschreden door:
  - de eerste uitbetaling van tegemoetkomingen,
  - de uitkeringen op grond van het besluit ouders uit de toeslagenaffaire voor de feestdagen een tegemoetkoming van 750 euro te verstrekken.

  Totaal uitkeringen € 28.340.
- Inhuur van 40 uitzendkrachten als dossierbehandelaars in de plaats van inhuur via Brunel, Yacht, DPA.

Ga hierna verder met vraag 7 e.v.

7	**Voorgaande behandeling**			
Kruis aan en vermeld datum>		☐	MT overleg	
		☐	RTO	
		☐	Ketentafel	
		☐	Anders, nl:	

Aanbiedingsformulier Toeslagen

8	Bespreken met OR?		
	Kruis aan >	☐	Ja, omdat informatieve bespreking gewenst is
		☐	Ja, omdat aan de OR de zienswijze gevraagd wordt
		☐	Ja, omdat de OR hiermee moet instemmen
		☒	Nee, is niet noodzakelijk

9	Bijgevoegde stukken		
		1	
		2	
		3	
		4	
		5	

10	Contactpersoon	

Kwaliteitseisen notities
Notities zijn kort en bondig, zelfstandig leesbaar en volledig. Notities kennen een standaard indeling: ze beginnen met een aanleiding, dan beslispunten (bij een notitie ter beslissing), daarna een kern (die op blz. 1 van de notitie staat en echt kernachtig is), en daarna desgewenst een toelichting. Bij lange notities worden een leeswijzer en tussenkoppen aanbevolen. Bijlagen worden altijd vermeld op het voorblad, met nummering en duidelijke omschrijving.
(bron: Afsprakendocument stukkenstroom 1-7-2017 van Bureau Bestuursondersteuning)

FINANCIËLE RAPPORTAGE: Kas en Verplichtingen

Dienstonderdeel: Toeslagen PK41
Rapportagemaand december 2020
Bedragen in duizenden euro's tenzij anders vermeld

1. Samenvatting

In deze rapportage is het toegekende budget conform budgetbrief 4 leidend waarin de toegekende middelen voor het programma vernieuwing dienstverlening, de herstelorganisatie en de middelen voor de ontvlechting van de Belastingdienst en voor de inrichting van het zelfstandig Directoraat Generaal voor 2020 zijn opgenomen.
De rapportage bevat achtereenvolgens de PSM rapportage voor Toeslagen als geheel, gevolgd door Toeslagen regulier en UHT separaat.

In de budgetbrief 4 2020 is een budget toegekend van € 140.185 met een formatie eigen personeel van 1.142 fte. (Toeslagen regulier 981 fte, UHT 161 fte).
Het budget is met € 2.983 overschreden; Dit wordt veroorzaakt door de budgetonderschrijding bij Toeslagen regulier van € 4.396 en een budgetoverschrijding bij UHT van € 7.379.

Toeslagen regulier: de budgetonderschrijding is veroorzaakt door

- De gemiddelde bezetting welke 42,2 fte onder het formatiekader van de budgetbrief is gebleven. De eerste 7 maanden van het jaar is de bezetting per saldo gedaald (december 928,2 fte, juli 910,9 fte). Vanaf juli steeg de bezetting (december 1023,2 fte).
- De investering in kwalitatieve versterking van het medewerkersniveau leidt nog slechts tot een beperkte verhoging van de loonsom.
- Tevens is de inzet van uitzendkrachten en inhuur lager dan begroot (€ 5.179)
- Daartegenover staat een hoger dan verwachte boeking op uitgaven sociaal Flankerend beleid (€ 1.521)

UHT: de budgetoverschrijding is veroorzaakt door:

- De vergoedingen aan de gedupeerde ouders. Het budget bedroeg oorspronkelijk € 50.000. In budgetbrief 4 is dit bijgesteld naar € 17.000. Dit budget is € 11.340. overschreden door:
  - de eerste uitbetaling van tegemoetkomingen,
  - de uitkeringen op grond van het besluit ouders uit de toeslagenaffaire voor de feestdagen een tegemoetkoming van 750 euro te verstrekken.

  Totaal uitkeringen € 28.340.
- Inhuur van 40 uitzendkrachten als dossierbehandelaars in de plaats van inhuur via Brunel, Yacht, DPA.

2. Risicobeeld

Risicobeeld • Doelstelling: realiseren van de afgegeven prognoses • Risico's ("gebeurtenissen") die, wanneer ze zich voordoen, een nadelig effect hebben op het behalen van de doelstelling • Bijvoorbeeld: ... (mogelijke gebeurtenis) ... leidt tot/heeft tot gevolg dat ... (gevolgen uitgedrukt naar impact op de doelstelling) ...
"Top concrete risico's" Risico 1: Voor een correcte monitoring en verantwoording van Toeslagen regulier, UHT, Staf DG en DG CenF, zijn eigen budgetplaatsen en budgetbrieven gewenst. Deze splitsing moet nog administratief worden doorgevoerd en inzichtelijk worden in de managementinformatie. De gewenste administratieve aanpassing is door SSO FenMI nog niet uitvoerbaar omdat herrubriceren in PSM nog ingericht met worden. Op basis van de tijdlijn van project PSM 2.0 is de verwachting dat dit pas na het eerste kwartaal van 2021 gerealiseerd kan worden. Risico 2: Tegemoetkoming eigen bijdrage kinderopvang kosten (TKO). De werkzaamheden voor de tegemoetkoming van ouders en afhandeling van eventuele bezwaren worden ingericht en uitgevoerd onder verantwoordelijkheid van Toeslagen. Op basis van de opdracht van SZW aan Toeslagen en de offerte voor het uitbesteden van de werkzaamheden aan KPMG is het beeld dat Toeslagen financiële risico's loopt. Deze kunnen mogelijk worden afgewenteld op SZW. In dat geval loopt de rijksoverheid deze financiële risico's. Overeenkomstig de opdrachtbrief verstrekt SZW een voorschot en zal pas na controle van de ADR het budget definitief worden toegekend. Door de vormgeving van het uitvoeringsproces in combinatie met de beperkte mogelijkheden om een adequate validatie van KPMG-nota's op te zetten, loopt Toeslagen ook een verantwoordingsrisico. Door de opzet van het uitvoeringsproces is het niet mogelijk om een sluitende beheersing op de declaraties door KPMG in te richten. Gewerkte uren door medewerkers van KPMG worden gevalideerd door KPMG. Bovendien worden de processen op een locatie buiten Toeslagen uitgevoerd,

waardoor ook geen fysieke controle kan plaatshebben. Het risico wordt nog vergroot doordat de facturering op basis van nacalculatie gebeurt op basis van de door KPMG gefiatteerde uren.

Inmiddels is duidelijk dat een deel van de werkzaamheden in 2021 wordt uitgevoerd. Duidelijk is ook dat SZW daarvoor de benodigde budgettaire middelen niet aanvullend beschikbaar stelt. (+/- € 500)

Risico 3:
UHT is er in het afgelopen jaar in geslaagd, in goed overleg met andere dienstonderdelen, de beoogde capaciteit tijdelijk aan te trekken/grotendeels te realiseren.
Het is echter nog niet duidelijk of de bijstelling van haar productieplanning voor een verandering in de capaciteitsbehoefte zorgt.
Momenteel wordt 38 fte afkomstig van andere Dienstonderdelen nog niet juist bij UHT geadministreerd waardoor het personele beeld (nog) niet correct is. De financiële consequentie; of de personeelskosten op de juiste kostenplaatsen van UHT belast worden, danwel kosten in 2021 tot gevolg hebben is nog niet duidelijk.

Risico 4: UHT Financieel beeld.
Het is inherent aan een crisisorganisatie dat de benodigde inzet en middelen vaak moeilijk in te schatten zijn, aangezien het sterk afhankelijk is van interne en externe (politieke) ontwikkelingen.
Het afgelopen half jaar zijn mede daardoor binnen het UHT en SCT verschillende verplichtingen aangegaan zonder vooraf VT-akkoord met een achterstand in de betalingen/facturatie tot gevolg. Deze achterstand is weggewerkt.
Daarnaast is bij alle leidinggevende het proces van inkoop en het belang van tijdige VT aanvragen benadrukt. Tevens zijn er gesprekken met C&F gevoerd hoe UHT het proces voor inkoop kan verbeteren en versnellen.

3. Uitgaven Apparaat, Programma, Bekostiging en Apparaatsontvangsten (€)
Toelichting op budgetonderdeel Toeslagen

Onderstaand wordt de PSM kasrapportage voor Toeslagen als geheel weergeven. De tabellen bevatten het jaarbudget overeenkomstig budgetbrief 4.

Toeslagen totaal			
UITGAVEN APPARAAT, PROGRAMMA, BEKOSTIGING EN APPARAATSONTV.			
PSM Rapportage	Jaar-budget	Realisatie	Saldo (budget -/- realisatie)
1010301 PERSONEEL EIGEN	€ 74.012	€ 75.119	-€ 1.107
1010302 PERSONEEL INHUUR	€ 35.473	€ 28.363	€ 7.110
1010303 PERSONEEL OVERIG	€ 0	€ 0	€ 0
1010401 MATERIEEL ICT	€ 50	€ 48	€ 2
1010403 MATERIEEL OVERIG	€ 2.691	€ 285	€ 2.406
1010451 ICT OPDRACHTEN	€ 13	€ 25	-€ 12
1010452 OVERIGE OPDRACHTEN	€ 35	€ 135	-€ 100
1010434 OVERIGE ZBO RWT	€ 100	€ 54	€ 46
1010448 Bijdrage Medeoverheden	€ 10.786	€ 10.786	€ 0
101000B BEKOSTIGING	€ 17.025	€ 28.354	-€ 11.329
9016202 APP ONTV	€ 0	-€ 1	€ 1
Eindtotaal	€ 140.185	€ 143.168	€ -2.983

Het budget voor Toeslagen voor 2020 is € 2.983 overschreden, hoofdzakelijk veroorzaakt door:

- Het van € 50.000 tot € 17.000 aangepaste budget voor de schadeloosstellingen in 2020.
- Daartegenover staan uitkeringen aan ouders van € 28.340, waardoor het UHT budget € 11.340 is overschreden. (zie toelichting UHT)
- Op personeel inhuur is uiteindelijk een onderschrijding gerealiseerd van € 7.110.
- In budgetbrief 3 was voor UHT nog extra inhuurbudgetruimte opgenomen (+/- € 1.500) in verband met de onzekerheden in de uitvoering van de werkzaamheden en de herijking daarvan.
- Onderuitnutting op budget "Materieel overig" bij UHT ad € 3.000. Onder materieel overig was budget opgenomen voor de ondersteuning van de gemeenten. Hiervoor in de plaats is extra budget opgenomen voor de bijdragen aan gemeenten onder het instrument "Bijdrage medeoverheden". € 10.876.

De uitkeringen in verband met de tegemoetkoming van ouders zijn zichtbaar in bekostiging:

Bekostiging	budget	kas-real	budget- real
Kosten dwangsom	25	€ 16	€ 9
Schadeverg.aan derde	0	€ 20	-€ 20
UHT Compensatie	17.000	€ 20.151	-€ 3.151
UHT Noodvoorziening	0	€ 124	-€ 124
UHT OGS	0	€ 539	-€ 539
UHT Vertragingsverg	0	€ 6.450	-€ 6.450
UHT CAF-11	0	€ 10	-€ 10
UHT Nog te verbijzonderen	0	€ 947	-€ 947
UHT Comp soc rb	0	€ 97	-€ 97
Totaal	€ 17.025	€ 28.354	-€ 11.329

Kosten dwangsom € 16 betreft uitgaven bij Toeslagen Regulier. Overige kosten uitgaven UHT.

Personeel inhuur: Budget TSL Regulier; UHT; Programma Vernieuwing Dienstverlening; Transitie en Ontvlechting; Transitie en Versterking: Uitzendkrachten en Overige Inhuur totaal budget € 35.473

Personeel Inhuur				
PSM Rapportage	Jaar-budget	Realisatie	Saldo (budget -/- real.)	real tov budget
R190 ORGANISATIE- EN FORM	€0	€4.942	-€ 4.942	
R200 ADVISERING EN EVENTUEEL EXPLOREREND ONDE	€0	€528	-€ 528	
R210 COMMUNICATIEADVISERING	€0	€30	-€ 30	77%
R220 JURIDISCH ADVIES	€0	€6.512	-€ 6.512	
R230 ADVISERING OPDRACHTGEVERS OVER AUTOMATIS	€27.035	€1.543	€ 25.492	
R240 ACCOUNTANCY, FINANCIËN EN ADMINISTRATIEV	€0	€7.395	-€ 7.395	
R250 UITZENDKRACHTEN	€8.438	€7.412	€ 1.026	88%
Eindtotaal	€35.473	€28.363	€ 7.110	80%

De bovenstaande tabel bevat de inhuur voor Toeslagen regulier, UHT, Programma vernieuwing dienstverlening, ontvlechting en DG ondersteuning (budget Transitie en ontvlechting/ Transitie en versterking).

Verbijzondering naar Toeslagen regulier, UHT, inhuur en UZK:

	budget	realisatie	budget vs real.
Inhuur Personeel Totaal	€ 35.473	€ 28.363	€ 7.110
UHT	€ 17.384	€ 15.453	€ 1.931
Toeslagen Regulier	€ 18.089	€ 12.910	€ 5.179
Inhuur	€ 27.035	€ 20.951	€ 6.084
UHT	€ 17.384	€ 14.611	€ 2.773
Toeslagen regulier	€ 9.651	€ 6.340	€ 3.311
UZK	€ 8.438	€ 7.412	€ 1.026
UHT	€ 0	€ 842	-€ 842
Toeslagen Regulier	€ 8.438	€ 6.570	€ 1.868

De onderuitnutting is met name veroorzaakt door latere dan verwachte inzet van inhuur voor het Programma Vernieuwing Dienstverlening, niet ingevulde inhuur bij UHT, minder gerealiseerde uren inhuur UHT en de inzet van uitzendkrachten (UZK) bij UHT in plaats van inhuur dossierbehandelaars. Daarbij was er in verband met de onzekerheden bij UHT bovendien in Budgetbrief 3 voor UHT een extra "buffer" opgenomen van +/- € 1.500.

De verschillende budgetten en uitgaven worden separaat bij Toeslagen regulier en UHT toegelicht.

De Roemernorm bedraagt 10%, maar wordt in 2020 overschreden:

Financieel beeld externe inhuur	Toeslagen Totaal	
Roememorm max 10%	Budget	Realisatie
Inhuur	€ 35.473	€ 28.363
Totaal Personeel	€ 109.485	€ 103.482
% inhuur van totaal P	32%	27%

4. Verplichtingen:

Verplichtingen 2020	Jaarbudget Bbrief	Realisatie	Saldo (budget -/- real.)
Totaal (Uitgave + Ontvangsten)	€ 159.419	€ 167.372	-€ 7.953
1.01.00.00 Uitgave	€ 159.419	€ 167.372	-€ 7.954
1.01.00.0A Apparaat	€ 109.249	€ 127.956	-€ 18.707
1.01.03.00 Apparaat personeel	€ 109.249	€ 125.170	-€ 15.921
1.01.03.01 Personeel eigen	€ 73.992	€ 75.131	-€ 1.139
1.01.03.02 Personeel inhuur	€ 32.516	€ 50.039	-€ 17.523
1.01.04.00 Apparaat materieel	€ 2.741	€ 2.786	-€ 45
1.01.04.01 Materieel ICT	€ 50	€ 24	€ 26
1.01.04.02 Materieel SSO	€ 0	€ 1.282	-€ 1.282
1.01.04.03 Materieel overig	€ 2.691	€ 1.480	€ 1.211
1.01.00.0P Programma	€ 145	€ 10.950	-€ 10.805
1.01.04.43 Programma ZBO RWT	€ 100	€ 55	€ 45
1.01.04.34 Overige ZBO RWT	€ 100	€ 55	€ 45
1.01.04.45 Programma opdrachten	€ 45	€ 109	-€ 64
1.01.04.51 ICT opdrachten	€ 10	€ 2	€ 7
1.01.04.52 Overige Opdrachten	€ 35	€ 106	-€ 71
1.01.04.48 Programma bijdrage medeoverheden	€ 0	€ 10.786	-€ 10.786
1.01.00.0B Bekostiging	€ 50.025	€ 28.467	€ 21.558
9.00.00.00 Ontvangst	€ 0	-€ 1	€ 1

Bekostiging specificatie:

W.82.08 Bekostiging totaal	€ 28.467
B.45.04.20 Kosten dwangsom	€ 16
B.45.05.00 Schadeverg.aan derden	€ 20
B.45.05.70 UHT Compensatie	€ 19.988
B.45.05.80 UHT Noodvoorziening	€ 107
B.45.05.90 UHT OGS	€ 539
B.45.05.91 UHT Vertragingsvergoeding	€ 6.450
B.45.05.92 UHT CAF-11	€ 10
B.45.05.93 UHT NTV	€ 1.240
B.45.05.71 UHT Comp soc rb	€ 97

Bekostiging: betreft de uitgaven op basis van de eerste behandeling van de dossiers van 108 toeslaggerechtigden, de uitkeringen naar aanleiding van het besluit zo`n 9.000 gedupeerde ouders en ouders waar sprake is van OGS voor de feestdagen een tegemoetkoming van 750 euro te verstrekken.

De verplichtingrapportage bevat de verplichtingen die in de budgetperiode zijn aangegaan. Vooralsnog was het kasbudget gelijk aan het verplichtingenbudget, tot budgetbrief 4. Bij budgetbrief 4 is geen nieuwe verplichtingen budgetbrief door C&F aangeleverd. Dat betekent dat de aanpassing van het budget voor programma uitgaven van € 50.000 naar € 17.000 (bekostiging) en de beschikbaarstelling van € 10.786 budget voor bijdragen aan gemeenten niet verwerkt is. (programma bijdrage medeoverheden)

Het tekort op het budget voor inhuur / UZK wordt veroorzaakt door de inhuurverplichtingen die in 2020 zijn aangegaan, voor 2021 op basis van het budget voor 2021: de verplichtingen voor de verlengingen van inzet van inhuur en UZK ten behoeve van 2021, en verplichtingen door nieuwe inhuur voor 2021.
Voor het aangaan van de inhuur verplichtingen zijn VT- akkoorden voor UHT, Toeslagen regulier en Transitie en Versterking (staf DG)

Opm: De huidige PSM-administratie is niet ingericht op separate verantwoording van de verplichtingen voor TSL regulier en UHT. In deze rapportage is daarom alleen bovenstaand totaalbeeld opgenomen, zoals afgestemd met C&F.

Toeslagen regulier:

1. Uitgaven Apparaat, Programma, Bekostiging en Apparaatsontvangsten (€) Toelichting op budgetonderdeel Toeslagen Regulier

Voor Toeslagen regulier ziet de realisatie 2020 er als volgt uit.

Toeslagen Regulier			
UITGAVEN APPARAAT, PROGRAMMA, BEKOSTIGING EN APPARAATSONTV.			
PSM Rapportage	Jaar-budget	Realisatie	Saldo (budget -/- realisatie)
1010301 PERSONEEL EIGEN	€ 61.220	€ 62.405	-€ 1.185
1010302 PERSONEEL INHUUR	€ 18.089	€ 12.910	€ 5.179
1010303 PERSONEEL OVERIG	€ 0	€ 0	€ 0
1010401 MATERIEEL ICT	€ 50	€ 48	€ 2
1010403 MATERIEEL OVERIG	€ 520	€ 176	€ 344
1010451 ICT OPDRACHTEN	€ 13	€ 17	-€ 4
1010452 OVERIGE OPDRACHTEN	€ 35	€ 33	€ 2
1010434 OVERIGE ZBO RWT	€ 100	€ 54	€ 46
1010448 Bijdrage Medeoverheden	€ 0	€ 0	€ 0
101000B BEKOSTIGING	€ 25	€ 13	€ 12
9016202 APP ONTV	€ 0	-€ 1	€ 1
Eindtotaal	€ 80.052	€ 75.656	€ 4.396

Bij Toeslagen regulier is een budgetoverschot van € 4.396 gerealiseerd.
De budgetoverschrijding op Personeel Eigen wordt met name veroorzaakt wordt door een hoger dan verwachte boeking op uitgaven sociaal Flankerend beleid (€ 1.521). Budgettaire overschotten zijn gerealiseerd bij uitzendkrachten (€ 1.868) en lagere besteding inhuur van € 3.311. Onderstaand worden deze rubrieken apart toegelicht.

Roemernorm: De norm bedraagt 10%, maar wordt in 2020 overschreden:

Toeslagen Regulier		
Roememorm max 10%	Budget	Realisatie
Inhuur	€ 18.089	€ 12.910
Totaal Personeel	€ 79.309	€ 75.315
% inhuur van totaal P	23%	17%

Personeel Eigen: budget overschrijding € 1.185

De budgetoverschrijding op eigen personeel wordt met name veroorzaakt door:
- hogere boeking uitgaven sociaal flankerend beleid (vertrek medewerkers in het kader van VWNW) (€ 1.521).
- niet gebudgetteerde I-Interim rijk inhuur en rijkstrainees (€ 307) Deze kosten dienen uit het personeelsbudget voldaan te worden
- hogere toelagen (€ 560); veroorzaakt door eenmalige cao vergoeding in november en de thuiswerkvergoeding in december. Voor de meeruitgaven is geen extra budget toegekend aan de dienstonderdelen.
- overschrijdingen op opleidingskosten (€ 92)
- hoger uitgaven arbokosten (€ 87)

Ten aanzien van de uitgaven in het kader van sociaal flankerend beleid was de afspraak met C&F dat, nadat de daadwerkelijke uitgave geboekt is, een eventueel budgettekort wordt gecorrigeerd. De oorzaak van de hogere boeking dan gebudgetteerd is door C&F niet meer uitgezocht. Gezien de totale budgettaire ruimte heeft C&F ook geen correctieboeking meer gemaakt.

Daarnaast heeft een budgetoverheveling plaats gevonden van € 462 naar Switch. Switch werft arbeidsparticipanten, draagt zorg voor een werkpakket, begeleiding en voorbereiding op de overgang naar een baan bij één van de betrokken directies. In het DT BD van 27 september 2018 is afgesproken dat directies die hiervan gebruik willen maken dit deel van hun formatie en budget tijdelijk overdragen naar Switch.

De bovenstaande tekorten worden gecompenseerd door ruimte in de loonsom (€ 805), door de lagere reis- en verblijfkosten (€ 219) en lager dan gebudgetteerde uitgaven voor recepties en representatiekosten (€ 95).

Personeel Inhuur: budgetonderschrijding € 5.179 :
onderschrijding op uitzendkrachten € 1.868
onderschrijding op inhuur Toeslagen regulier € 2.991
onderschrijding op inhuur DG Ondersteuning & ontvlechting € 320

Uitzendkrachten: budget € 8.438. Onderschrijding € 1.868

Op basis van het beschikbare budget konden we ca. 164 medewerkers aan uitzendkrachten inzetten, terwijl bij de begroting was uitgegaan van 177 fte. In de oorspronkelijke budgettering voor 2020 is uitgegaan van de kosten per uitzendkracht (UZK) van € 52. Door wetswijzingen en tariefsverhoging zijn de kosten thans € 57 per UZK.

Het budget is niet volledig benut door onder andere lagere dan verwachte inzet voor de KGB, in combinatie met het streven naar een verhouding Vast p-UZK van 90%-10%, en succesvolle instroom van UZK op interne functies. Gemiddelde werden in 2020, 123 UZK ingezet.
Het budget bedroeg € 9.188 maar is in budgetbrief 3 door budgetschuif binnen het totaal inhuurbudget (-/- € 750) verlaagd tot € 8.438. De budget onderschrijding is € 1.868.

Inhuur : Budget € 9.125. Totaal onderschrijding € 2.991

De verschillende budgetten en uitgaven voor Toeslagen regulier worden onderstaand verder toegelicht.

2020 inhuur				
		Kasuitgaven 2020	**Budget**	**Budget vs kasuitgaven**
TSL REG.	KGB	€451	€809	€358
	KOT	€919	€652	-€ 267
	Inhuur regulier	€224	€1.361	€1.137
	Progr vernieuwing dienstverl.	€1.405	€2.678	€ 1.273
	IA budget	€0	€125	€125
	Facturen Inhuur uitbesteding	€117	€0	-€ 117
	Facturen KPMG tbv TKO	€3.018	€3.500	€482
	Totaal	**€6.134**	**€9.125**	**€2.991**

Kasuitgave 2020 = uitsluitend uitgaven die in 2020 geboekt zijn als gevolg van het kasstelsel.

Inhuur KGB, KOT, overig: (budget € 2.822):
Van het inhuurbudget is geoormerkt voor inhuur Herstel KGB € 809, Inhuur Verbeterprogramma KOT € 652. Voor overige inhuur is een budget beschikbaar van € 1.361. Totaal € 2.822.

Het budget is in 2020 niet volledig benut, door lagere uitnutting bij KGB € 358 en bij Verbeterprogramma KOT + Inhuur regulier € 870. Totaal onderschrijding € 1.228.
Dit wordt veroorzaakt doordat deels is gewerkt met vaste medewerkers en oorspronkelijk beoogde inhuur niet is aangetrokken voor Verbeterprogramma KOT (communicatieadviseur, projectleider), door voorspoedige verloop van het project (KGB), en doordat 1 teamleider KGB niet verlengd is voor de tweede helft van 2020 maar in vaste dienst is gekomen. Tevens is vanaf medio november begrote inhuur van 12 verweerschriftschrijvers, nog niet gerealiseerd door vertraging bij het uitzetten van de inhuuropdracht.

Inhuur programma vernieuwing dienstverlening: (budget € 2.678):
Dit betreft budget voor de inhuur van externe deskundigheid. Ten opzicht van het budget resteert een onderschrijding van € 1.273. Dit wordt veroorzaakt doordat inhuur welke vanaf september geprognosticeerd was, uiteindelijk pas gefaseerd in oktober, november en december gestart is.

IA budget : (budget € 125)
In de budgetbrief is thans een IA-budget opgenomen voor externe inhuur. Dit betreft budget "digitaliseren uitgaande berichten". Dit budget is gevolg van de wet Elektronisch Berichten Verkeer (EBV). Het budget voor Toeslagen is niet benut.

In het project 'modernisering kantoorbrieven' is duidelijk geworden dat het beoogde bouwblok (GDC) niet voldoet. In plaats van implementatie van GDC, wordt het kantoorportaal rechtstreeks aangesloten op *Multi-kanaal mededelen* (MKM2). Daarmee komen de inspanningen voor het migreren van de brieven door KI&S digitaal en kantoor Toeslagen te vervallen. Dit is afgestemd met het bureau investeringsagenda (IV&D/BIA) en het projectplan is aangepast. Met BIA is afgesproken het project te splitsen: eerst koppeling MKM2 en in een later stadium koppeling op een standaard aanbod dat wel voldoet. Hiervoor wordt indien nodig een nieuwe budgetaanvraag gedaan.

Het IA-budget is geoormerkt budget en mocht niet benut worden voor andere uitgaven.

Facturen inhuur uitbesteding:
Dit betreft een tweetal uitgaven op factuurbasis voor uitbestede opdrachten:
- 1e onderzoek in het kader van de inrichting van het proces en de organisatie voor afhandeling beroep en bezwaar eigen bijdrage kinderopvang door KPMG.
- Onderzoek in het kader van verbetering sturing en beheersing Productie.(PWC)

Inhuur KPMG: € 3.500
Dit betreft inhuur voor de uitvoering van de regeling Tegemoetkoming eigen bijdrage Kinderopvang kosten (TKO). De werkzaamheden voor de tegemoetkoming van ouders en afhandeling van eventuele bezwaren worden in opdracht van SZW ingericht en uitgevoerd onder verantwoordelijkheid van Toeslagen.

De gerealiseerde uitgaven bedragen KPMG € 2.978. en USG Legal € 39.

In de budgetbrief is overeenkomstig de opdrachtbrief verstrekt door SZW, een budgetvoorschot verwerkt van € 3.500. Na afloop van de uitvoering van de regeling zal, na controle en akkoord van de ADR, het budget definitief worden toegekend.

De uit te voeren werkzaamheden ten behoeve van de tijdelijke regeling tegemoetkoming kosten kinderopvang is door Toeslagen uitbesteed aan KPMG. Inmiddels is duidelijk dat een deel van de werkzaamheden in 2021 wordt uitgevoerd. SZW stelt de daarvoor de benodigde budgettaire middelen niet aanvullend beschikbaar. (+/- € 500). Binnen het budget van DG Staf-Transitie en versterking worden de verwachte aanvullende kosten in 2021 nu opgevangen.

DG ondersteuning/ Ontvlechting: Budget € 526. Onderschrijding € 320.

Transitie/Ontvlechting: Budget € 262
Vanaf budgetbrief 3 is budget opgenomen in het kader van de ontvlechting. Het is thans nog niet volledig duidelijk welke medewerkers respectievelijk inhuur, hiervoor ingezet zijn. Het is mogelijk dat er kosten buiten Toeslagen Regulier geboekt zijn en ook binnen Toeslagen Regulier op andere kostenplaatsen dan de kostenplaats van het team DG ondersteuning. Deels omdat medewerkers niet op Toeslagen geadministreerd zijn geweest, of binnen Toeslagen niet op de juiste kostenplaats geadministreerd, of als personeel om niet geadministreerd.

Transitie/Versterking: Budget € 264
Vanaf budgetbrief 3 is budget opgenomen in het kader van de inrichting van het zelfstandig Directoraat Generaal Toeslagen. Dit budget wordt thans gebruikt voor de inhuur van medewerkers die de inrichting van het DG vorm gaan geven onder leiding van [redacted] (controllers, bestuursadviseurs). De inhuur is in de laatste maanden van 2020 geleidelijk ingevuld, waardoor geen volledige benutting van het budget resulteert.

Programma vernieuwing dienstverlening:

Voor het programma verbetering en vernieuwing dienstverlening wordt gebruik gemaakt van de inzet van eigen personeel en inhuur. De inhuur besteding is bovenstaand ook verantwoord in de inhuurtabel onder inhuur "Programma vernieuwing dienstverlening". Op maandbasis worden de kosten voor Vast-P ook gemonitord op basis van de voor het programma geschreven uren. Naast de uitgaven voor inhuur € 1.405, is € 1.031 "uitgegeven" aan eigen personeel. Totaal kosten daardoor € 2.436.

Personeel Eigen: Opleiding-budget € 284:
Opleidingskosten worden deels geboekt onder het opleidingsbudget en deels onder "doorbelasten personeel eigen". De budgetuitnutting ligt boven het besteedbare budget, voornamelijk door doorbelastingen voor primair procesopleidingen (€ 119)en Practische vaardigheden (€ 92). De centrale opleidingen zijn in 2020 deels vervangen door digitale opleidingen. Door de werving voor de uitbreiding van Toeslagen en de doorstroom van medewerkers van functiegroep C naar functiegroep E, is er extra opleidingsbehoefte voor functiegroep E. Het merendeel van de functiegroep E-opleidingen zal in 2021 plaatsvinden doordat een groot deel van de instroom in de maanden september tot en met december plaatsvond en ook in januari 2021 plaatsvind.

Opleidingen TSL regulier				
PSM Rapportage	Budget 2020	Uitgaven 2020	Saldo (budget -/- real)	real tov budget
406030 A&O-fonds		€ 0		
410500 WKR GV : Organisatie-ontwikkeling		€ 8		
419100 WKR GV : Studiefaciliteiten		€ 87		
419102 WKR GV : Staf / management opleidingen		€ 0		
419103 WKR GV : Primair proces opleidingen		€ 35		
419105 WKR GV : Opleidingen praktische vaardigheden		€ 10		
419108 WKR GV: Inschr. en contributie beroepsregister		€ 6		
419109 WKR GV : Conferenties en seminars	€ 284	€ 1	€ -92	132%
419124 CKC: WKR GV: Primair proces opleidingen		€ 6		
419125 CKC: WKR GV: Automatiseringsopleidingen		€ 16		
419126 CKC: WKR GV : Opleidingen praktische vaardigheden		€ 92		
Subtotaal		€ 261		
481914 D:Conferenties en seminars		€ 34		
481930 D:CKC Staf / management opleidingen		€ 2		
481931 D: CKC Primair proces opleidingen		€ 78		
Totaal Doorbelastingen personeel Eigen		€ 115		
Totaal opleidingskosten	€ 284	€ 376	€ -92	132%

Materieel ICT:
Voor uitgaven mobiele belkosten/datacommunicatie is € 48 besteed. Dit wordt veroorzaakt door intensiever/frequenter contact met de burgers onder meer door de ingezette veranderingen in de werkwijze en thuiswerken als gevolg van Covid 19.

Overige opdrachten:
Voor Overige opdrachten is € 38 besteed. Dit betreft drukwerk en niet gebudgetteerde uitgaven koeriersdiensten, die veroorzaakt zijn door bezorgingen van dossier bij burgers vanaf november 2019 waarvan de kosten gemaakt in 2019 (€ 27) vallen in de uitgaven 2020.

Materieel Overig: **(budget € 520)**

Dit betreft budget voor voorlichtingskosten € 100. waaronder met name gebruik van externe locaties voor voorlichtingsbijeenkomsten voor burgers en intermediairs. In het eerste kwartaal zijn er bijeenkomsten geweest. Er is gewerkt aan videocommunicatie en de verwachting was dat voor het einde van het jaar er nog bijeenkomsten gehouden zouden worden. Tevens was de bedoeling dat er, in samenwerking met Particulieren, nog najaar bijeenkomsten voor de maatschappelijke dienstverleningspartners worden gehouden. Besteed is € 144. (Catering € 95, Externe vergaderruimte € 50)

Tevens betreft dit budget voor € 420 t.b.v. relatiebeheer met maatschappelijk veld en gegevensleveranciers. Dit geld is bestemd voor het periodiek ontvangen van diverse partijen uit het werkveld, het opstellen van foldermateriaal en mogelijke inhuur van specialisten op het terrein van relatiebeheer, alsmede interne medewerkersvoorlichting. Uiteindelijk zijn er alleen uitgaven geboekt voor bugeronderzoeken (€9). en diverse kosten. Totaal € 32.

Programma Uitgaven (Overige ZBO RWT):
Onder programma is een budget van € 100 beschikbaar gesteld voor uitgaven aan de SVB in verband met de inzet van attachés. Voor de werkzaamheden is de nota inmiddels ontvangen. Het budget is voor € 54 aangewend.

2. Samenvatting Investeringsagenda (€ 125)

Toeslagen had voor 2020 een IA/HIA budget van € 125 ten behoeve van het "digitaliseren van uitgaande berichten". Het budget is niet benut. Zie toelichting bij inhuur

3. (Aanstaande) budgetmutaties (€) nvt.

4. Ontwikkeling bezetting (fte)

ONTWIKKELING VAN DE BEZETTING TSL Regulier						
Cluster	Bezetting 31-12-2019	Formatie 2020	Bezetting 31-12-2020	Overbezetting	Gemidd. bezetting	Formatie 2021
Management	54,2	981	63,2	*42,5*	56,1	1.105
Staf	49,7		48,2		48,2	
Regie	120,0		135,6		128,4	
Productie	704,3		776,5		705,6	
TOTAAL	***928,2***	***981***	***1.023,5***	***42,5***	***938,3***	***1.105***
Instroom opgave Wervingsteam/ wervingsplan						
realisatie incl 5 MT leden UHT die bij TSL directie geadministreerd staan						

De formatie voor Toeslagen in de Budgetbrief 3 addendum is 981 fte (947 fte regulier + 34 fte, voor het intensiveringsplan PvD).

De bezetting voor Toeslagen regulier is per ultimo december gestegen tot 1023,5 fte. De netto toename ten opzichte van november is 12,6 fte. Per ultimo jaar resulteert daardoor een overbezetting van 42,5 fte. Totaal netto toename in 2020 is 95,3 fte. De bezetting ultimo 2020 is lager dan de formatie voor 2021.
De gerealiseerde overbezetting ten opzichte van de formatie van 981 fte is overigens lager dan verwacht doordat de werving van F functionarissen voor met name vaktechniek in 2020 later plaats vond en een deel van de in 2020 verwachte instroom pas in 2021 plaats zal vinden.

5. Externe Inhuur:

De inzet van uitzendkrachten en externe inhuur is eerder toegelicht onder de uitgaven voor Inhuur.

	Inhuur TSL Regulier 2020												
	jan	feb	mrt	apr	mei	jun	jul	aug	sep	okt	nov	dec	jaar gemidd
KGB	2,8	2,6	3,0	3,2	4,1	2,6	0,5	1,6	1,0	1,0	1,0	1,0	2,0
KOT	5,5	4,1	4,1	4,0	5,7	4,1	4,7	6,2	4,9	4,5	5,1	5,0	4,8
Regulier	1,5	1,7	1,7	1,6	2,2	1,0	0,2	1,1	0,7	0,9	0,4	0,6	1,1
Transitie	0	0,0	0,0	0,8	4,2	4,1	8,9	11,8	10,0	9,9	16,3	19,4	7,1
Totaal	9,8	8,4	8,8	9,5	16,2	11,9	14,2	20,7	16,6	16,3	22,9	25,9	15,0

Opm: beoogde inhuur van 12 fte verweerschriftschrijvers vanaf november is nog niet gerealiseerd

	aantal UZK ultimo maand 2020												
	jan	feb	mrt	apr	mei	jun	jul	aug	sep	okt	nov	dec	jaar gemidd
TSL Totaal	131	143	153	144	140	160	154	136	149	135	136	78	138
TSL Regulier	131	141	150	141	137	157	152	123	112	95	96	41	123
TSL UHT	0	2	3	3	3	3	2	13	37	40	40	37	15

De daling van het aantal uitzendkrachten (UZK) bij Toeslagen regulier van 98 UZK naar 41 uitzendkrachten vond plaats per ultimo december, en is het gevolg van "verambtelijking van uitzendkrachten", oftewel de instoom van uitzendkrachten in januari op vacatures voor behandelfunctionaris C en E.

FINANCIËLE RAPPORTAGE: Kas en Verplichtingen

Dienstonderdeel: Toeslagen PK41
Rapportagemaand: december 2020

Toeslagen Herstel Organisatie (UHT)

1. Uitgaven Apparaat, Programma, Bekostiging en Apparaatsontvangsten (€)

Kas	Kasbudget	Kasrealisatie	Saldo (budget -/- realisatie)
1.01.00.00 Uitgaven	**60.133**	**67.512**	**-7.379**
1.01.00.0A Apparaat	**32.347**	**28.276**	**4.071**
1.01.03.00 Apparaat personeel	**30.176**	**28.167**	**2.009**
1.01.03.01 Personeel eigen	12.792	12.714	78
1.01.03.02 Personeel inhuur	17.384	15.453	1.931
1.01.03.03 Personeel overig	-	-	-
1.01.04.00 Apparaat materieel	**2.171**	**109**	**2.062**
1.01.04.01 Materieel ICT	-	-	-
1.01.04.02 Materieel SSO	-	-	-
1.01.04.03 Materieel overig	2.171	109	2.062
1.01.00.0P Programma	**10.786**	**10.896**	**-110**
1.01.04.45 Programma opdrachten	**-**	**110**	**-110**
1.01.04.51 ICT opdrachten	-	7	-7
1.01.04.52 Overige Opdrachten	-	103	-103
1.01.04.48 Programma bijdrage medeoverheden	**10.786**	**10.786**	**-**
1.01.00.0B Bekostiging	**17.000**	**28.340**	**-11.340**

Toelichting:
De budgetoverschrijding van UHT bedraagt in 2020 € 7.379. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door hogere compensaties aan ouders dan begroot. De bekostiging is in 2020 € 11.340 hoger in vergelijking met het budget. Deze budgetoverschrijding wordt gecompenseerd door lagere apparaatskosten (€ 4.071) Verder in deze rapportage worden de rubrieken nader toegelicht.

Personeel Eigen: budgetoverschot € 78
In PvA Toeslagen II is een budget voor eigen personeel toegekend van € 12.792 gebaseerd op een formatie eigen personeel van 161,2 fte (op basis van het financieel budget is het fte budget voor een half jaar). Gedurende het jaar is UHT geleidelijk gevuld met eigen personeel. De huidige bezetting van Staf en Herstel is circa 256 fte. De gerealiseerde uitgaven in 2020 bedraagt € 12.714. Dit is € 554 hoger in vergelijking met de afgegeven prognose in november. Deze toename is met name gerelateerd aan de verantwoording van de vergoeding voor commissies, panels en raden die niet meer onder materiele kosten worden verantwoord.

Kosten commissies, panels en raden
Het honorarium van commissies, panels en raden is gelijk aan €413. Onderdeel van deze personele kosten zijn de Commissie van Wijzen, Bezwaarschriftenadvies-commissie, Commissie Aanvullende Schadevergoeding, Bestuurlijke Adviesraad en Ouderpanel.

Opleidingskosten
De opleidingskosten van UHT ook onderdeel van het budget Personeel Eigen. In 2020 zijn kosten gemaakt voor het opzetten en faciliteren van de training communicatieve vaardigheden. In de initiële raming zijn geen kosten begroot voor het opleiden van medewerkers. Hierdoor is een negatief saldo op de grootboekrekening voor opleidingen zichtbaar van € 107.

Opleidingen UHT		
PSM Rapportage	Budget 2020	Uitgaven 2020
406030 A&O-fonds	€ 0	€ 0
410500 WKR GV : Organisatie-ontwikkeling		€ 16
419100 WKR GV : Studiefaciliteiten		€ 4
419102 WKR GV : Staf / management opleidingen		€ 0
419103 WKR GV : Primair proces opleidingen		€ 22
419105 WKR GV : Opleidingen praktische vaardigheden		€ 0
419108 WKR GV: Inschr. en contributie beroepsregister		€ 0
419109 WKR GV : Conferenties en seminars		€ 1
419124 CKC: WKR GV: Primair proces opleidingen		€ 0
419125 CKC: WKR GV: Automatiseringsopleidingen		€ 4
419126 CKC: WKR GV : Opleidingen praktische vaardigheden		€ 60
Subtotaal		€ 107
481914 D:Conferenties en seminars		€ 0
481930 D:CKC Staf / management opleidingen		€ 0
481931 D: CKC Primair proces opleidingen		€ 1
Totaal Doorbelastingen personeel Eigen		€ 1
Totaal opleidingskosten	€ 0	€ 107

Personeel Inhuur: budgetoverschot € 1.931

De onderstaande inhuur tabel bevat de totale uitgaven, kasuitgaven 2020, budget en de vergelijking budget vs. Kasuitgaven 2020. De verschillende budgetten en verwachte uitgaven worden onderstaand toegelicht.

2020 inhuur		TOTAAL verwachte uitgaven	Kasuitgaven 2020	Budget	Budget vs kasuitgaven
UHT	UHT	€11.410	€9.319	€16.664	€ 7.345
	Adviesopdrachten	€5.402	€5.292	€720	-€ 4.572
	Inzet UHK	€842	€842		-€ 842
	Totaal	**€17.654**	**€15.453**	**€17.384**	**€1.931**

Totaal verwachte uitgaven = totaal uitgaven op basis van aangegane verplichting.Kasuitgave. 2020 = uitsluitend uitgaven die in 2020 geboekt worden als gevolg van het kasstelsel.

De realisatie voor inhuur komt neer op €15.453 ten opzichte van het budget van € 17.384. UHT heeft verschillende leveranciers ingehuurd voor posities binnen de Belastingdienst die de Belastingdienst niet met eigen personeel kan invullen. Hierbij gaat het onder andere om dossierbehandelaars via Yacht, Brunel en DPA en de inzet van Deloitte op de ondersteunende processen waar structurele onderbezetting heerst. Daarnaast heeft UHT verschillende adviesopdrachten laten uitvoeren en het Strategisch Crisis Team ondersteund door externe partijen zoals Boston Consulting Group, CapGemini, KPMG, Good Work en Project 13.

In de begroting van UHT is geen aparte budgetregel opgenomen voor uitzendkrachten. Door middel van VT aanvragen zijn 37 uitzendkrachten via [redacted] ingehuurd. De gerealiseerde uitgaven aan uitzendkrachten komen neer op € 842.

De uitgaven aan inhuur zijn € 637 lager ten opzichte van afgegeven prognose in de vorige financiële maandrapportage. Deze lagere kosten worden mede-veroorzaakt door facturen, die eind december zijn ontvangen, ten laste gaan van de kasuitgaven 2021.

De onderstaande tabellen geven het verloop van inhuur weer over 2020.

	Inhuur UHT 2020												
	jan	feb	mrt	apr	mei	jun	jul	aug	sep	okt	nov	dec	jaar gemidd
UHT	0,0	0,0	6,4	16,4	66,3	62,7	88,3	99,9	72,5	76,5	81,5	93,1	53,0

	aantal UZK ultimo maand 2020												
	jan	feb	mrt	apr	mei	jun	jul	aug	sep	okt	nov	dec	jaar gemidd
TSL UHT	0	2	3	3	3	3	2	13	37	40	40	37	15

UHT		
Roemer-Norm max 10%	Budget	Realisatie
Inhuur	€ 17.384	€ 15.453
Totaal Personeel	€ 30.176	€ 28.167
% inhuur van totaal P	58%	55%

In 2020 heeft UHT de roemernorm waarbij maximaal 10 procent van de personeelskosten mag worden uitgegeven aan inhuur overschreden. Dit komt met name doordat UHT een tijdelijke en nieuwe organisatie is. De organisatie staat en valt met de inleen van andere directies door middel van detacheringsovereenkomsten. Om te komen tot efficiënte en effectieve uitvoering van de herstelwerkzaamheden is naast capaciteit vanuit de Belastingdienst ook de inzet van externe capaciteit en essentiële kennis en ervaring nodig geweest in 2020.

Materieel Overig TSL II: budgetoverschot € 2.062
De realisatie aan materiele uitgaven in 2020 bedraagt € 109. Kosten die hieronder vallen betreffen o.a. de huur van externe ruimtes en representatiekosten. In 2020 zijn geen materiele kosten gemaakt voor ondersteuning traject civiele rechter.
Bij het opstellen van het budget voor UHT is in 2020 werden vanuit het budget Materieel Overig kosten verwacht voor de commissies, panels en raden en juridische rechtsbijstand. In overleg met C&F is bepaald dat de verschillende kosten niet verantwoord worden onder materiële uitgaven.
De uitgaven voor ondersteuning door gemeentes en juridische bijstand worden verantwoord bij de programma kosten.
De kosten voor communicatieve vaardigheden en commissies panels en raden zijn ten laste gegaan van de uitgaven voor eigen personeel.

Bovenstaande heeft o.a. geresulteerd in een budgetoverschot van € 2.062.

Programma en Bekostiging: budgetoverschrijding € 11.450

In de derde voortgangsrapportage kinderopvangtoeslag aan de Kamer is een nieuwe planning van de hersteloperatie opgenomen. De verwachting werd gecommuniceerd dat minimaal 300 ouders en maximaal 600 ouders in 2020 geholpen worden. Dit is inclusief de eerste 108 ouders (€ 1.264) die afgelopen zomer zijn gecompenseerd. Deze planning is gerealiseerd; er zijn in het totaal ruim 500 ouders geholpen. Hiervan is € 20.151 aangemerkt als CAF-compensatie en € 539 als OG/S vergoeding. Ook hebben er voorschotten plaats gevonden in de vorm van een eerste betaling en een noodvoorziening van samen € 1.071. Daarnaast hebben 8.600 ouders voor de feestdagen een vertragingsvergoeding van 750 euro gekregen ad. € 6.450.

Om gemeentelijke hulp in te regelen voor de gedupeerden van de toeslagenaffaire is een bedrag van €10.786 door de Belastingdienst beschikbaar gesteld om uit te keren aan 344 gemeenten. Deze financiële vergoeding zorgt ervoor dat ouders naast financiële compensatie indien nodig ook andere hulp ontvangen om hun leven weer op orde te krijgen. UHT heeft middels de vierde budgetbrief 2020 vanuit artikel 1 dekking voor deze kosten.

Juridische bijstand
In samenwerking met J&V en de Raad voor de Rechtsbijstand wordt momenteel gewerkt aan een regeling waardoor ouders in de hersteloperatie desgewenst in aanmerking kunnen komen voor gesubsidieerde rechtsbijstand. Vooruitlopend op deze subsidie regeling worden de kosten van een advocaat ad. € 97 vooruit betaald. De verwachting is dat de overige kosten vallen in het jaar 2021.

Programma opdrachten
Voor ondersteuning in het hersteltraject van de toeslagenaffaire is besloten om een FTE bij de ombudsman en een FTE bij BOinK aan te stellen en te bekostigen voor in ieder geval 6 maanden. Op de kostenplaats is hiervoor ongeveer € 100 geboekt.

Bijdrage tweede batch vertragingsvergoeding:
Net na uitbetaling van de vertragingsvergoeding is in het SCT besloten om gedupeerden die zich nog niet hebben gemeld en die een O/GS-predicaat hebben, een openstaande schuld hebben en die in maart een brief hebben ontvangen die hen mogelijk heeft ontmoedigd om zich aan te melden en ouders die zich nog niet hebben gemeld en waarvan hun dossiers, na eerder te zijn beoordeeld als niet CAF-vergelijkbaar, recent alsnog als CAF-vergelijkbaar zijn aangeduid. Dit heeft geleid tot een additionele uitkering van € 750 aan 6.382 ouders van totaal €4.787. Deze kosten zijn gedekt uit de onderuitputting op artikel 1 en vallen daarmee buiten het budget van UHT.

Soort	Budget	Realisatie
Compensatie	17.000.000	20.150.504
Voorschotten		946.849
OGS		539.221
Noodvoorziening		124.058
Vertragingsvergoeding		6.450.000
Subtotaal	17.000.000	28.210.632
Kosten dwangsom		2.884

Schadevergoedingen aan derden		19.828
UHT Compensatie sociale rechtsbijstand		96.800
Uitvoeringsorganisatie Herstel Toeslagen CAF-11		10.190
PROGRAMMA OPDRACHTEN		109.801
Programma bijdrage aan medeoverheden	10.786.000	10.786.000
Totaal	***27.786.000***	***39.236.135***

2. Ontwikkeling bezetting (fte)

Cluster	Bezetting 31-12-2020	Formatie 2020	Bezetting ultimo 2020	Gemiddelde bezetting	Overbezetting
Management Staf Herstel SCT Herstel	16,4 31,6 204,4 3,5	161,00	16,4 31,6 204,4 3,5	153,8	**94,8**
	255,8	**161,00**	**255,8**	**153,8**	**94,8**

Toelichting
De huidige bezetting van eigen personeel is circa 256 fte ten opzichte van een formatie van 161 fte voor een volledig jaar. Binnen het cluster management valt het MT en de teamleiders van de Herstel teams. De Staf bestaat uit de Ondersteunende Staf en de Technische Staf. Op basis van de meest recente getallen van instroom, uitstroom en wervingsinspanningen is bij de UHT een overbezetting van 95 fte ten opzichte van een formatie van 161 fte.

De huidige bezetting bestaat uit de volgende aantallen medewerkers per achtergrond: 126 van MKB, 49 van Particulieren, 37 van Toeslagen, 44 uit diverse Dienstonderdelen*. Deze getallen zijn afkomstig uit het Wervings- en Capaciteitsoverzicht van UHT.

Opm: De bezetting en capaciteit van de Uitvoeringsorganisatie Herstel Toeslagen is voor een beperkt deel zichtbaar in P-Direkt/SAP. Daardoor sluit bovenstaand tabel niet aan met de overzichten van de huidige bezetting vanuit de systemen. De komende weken zal UHT in samenwerking met SSO O&P de administratieve verwerkingen aanpakken.

** De diverse Dienstonderdelen bestaan uit onder andere de verschillende SSO's, IV-organisatie en Douane.*

Aanbiedingsformulier Toeslagen

☒	**MT**	☐	**RTO**	☐	**Ketentafel**	☐	**Anders:**

Kruis aan in welk overleg het agendapunt moet worden besproken

1	**Korte titel agendapunt**	Toeslagen 2.0 - werktitel
2	**Datum behandeling**	12 januari 2021
3	**Ingebracht door**	

*NB Agendapunt voorzien van volledig ingevuld aanbiedingsformulier en alle relevante stukken **uiterlijk de vrijdag 12:00 voorafgaand aan het overleg** via de inbrenger van het overleg aanbieden bij de secretaris van het overleg.*

4	**Aard van de behandeling**		
	Kruis aan >	☐	Besluitvorming > vraag 5
		☐	Hamerstuk > vraag 5
		☐	Kennisneming > vraag 6
		☒	Bespreking > vraag 6
	Kruis aan indien van toepassing	☒	Vertrouwelijk *(in iBabs alleen toegankelijk voor deelnemers overleg)*

5	**Indien geagendeerd ter besluitvorming:**
5a	Gevraagd besluit:

5b	**Afstemming**: Bestaat er over het gevraagde besluit intern overeenstemming?	*Kruis aan*	
		☐	Ja,
		☐	Nee, omdat
In de werkgroep van GEB Ninbi is het document opgesteld en afgestemd.			

Ga hierna verder met vraag 7 e.v.

6	**Indien ter kennisneming of bespreking** (beschrijf de kern van de inhoud)
Graag stilstaan bij de volgende punten: • dag in het kader van het nieuwe DGT, terugkijken, de verandering en het nieuwe stelsel (en geen lustrum dus) • datum 15 april • effect op productie algemeen en BC in het bijzonder	

Ga hierna verder met vraag 7 e.v.

7	**Voorgaande behandeling**			
	Kruis aan en vermeld datum>	☐	MT overleg	
		☐	RTO	
		☐	Ketentafel	
		☒	Anders, nl:	Werkgroep

8	**Bespreken met OR?**		
	Kruis aan >	☐	Ja, omdat informatieve bespreking gewenst is
		☐	Ja, omdat aan de OR de zienswijze gevraagd wordt
		☐	Ja, omdat de OR hiermee moet instemmen
		☒	Nee, is niet noodzakelijk

9	**Bijgevoegde stukken**	
		1
		2
		3
		4
		5

10	**Contactpersoon**	

Kwaliteitseisen notities
Notities zijn kort en bondig, zelfstandig leesbaar en volledig. Notities kennen een standaard indeling: ze beginnen met een aanleiding, dan beslispunten (bij een notitie ter beslissing), daarna een kern (die op blz. 1 van de notitie staat en echt

kernachtig is), en daarna desgewenst een toelichting. Bij lange notities worden een leeswijzer en tussenkoppen aanbevolen. Bijlagen worden altijd vermeld op het voorblad, met nummering en duidelijke omschrijving.
(bron: Afsprakendocument stukkenstroom 1-7-2017 van Bureau Bestuursondersteuning)

2021 01 06_conceptprogramma Event Toeslagen 2.0 (werktitel)

datum 2021	tijdstip	programmaonderdeel	aantal deelnrs	eerste ideeën voor vorm en inhoud	benodigdheden / randvoorwaarden
				Aandachtspunt: interactief!	*NB voor alle onderdelen geldt: géén verplichte deelname!*
do 15-apr	ontbijt-sessie?	**Opening** - webinar	iedereen		# Werkgroepleden - wie?
	50 à 60 minuten	Thema **Terugkijken** 15 jaar Toeslagen - we willen een brug slaan van het verleden (de lessen die we hebben geleerd) naar de toekomst. Positief denken!	variabel	# Een kennisquiz m.b.v. Kahoot: Toeslagen van het begin tot het heden # ...	# Bepalen welk MT-lid dit thema gaat dragen / coördineren # Werkgroepleden - wie?
	50 à 60 minuten	Thema **De stand van zaken** Het nieuwe directoraat-generaal Toeslagen is een feit. De ontvlechting gaat voort. En als het goed is, is er een Toeslagen. Wat betekent dit concreet voor ons allemaal? Welke kansen levert dit op?	variabel	# Tevoren een smoelenboek (digitaal, evt. filmpjes) maken: wie is wie + wie doet wat? # ...	# Bepalen welk MT-lid of lid DG-team dit thema gaat dragen / coördineren # Werkgroepleden - wie?
	50 à 60 minuten	Thema **Vernieuwing Dienstverlening Toeslagen** Wat hebben we inmiddels al opgepakt en wat staat er verder op de rol? Wie hebben we daar allemaal voor nodig: intern (Belastingdienst en Toeslagen) en extern?	variabel	# Tevoren challenges bedenken - bedreiding omzetten in kansen! # Pitches opnemen (filmpjes) - welke projectleiders zijn waarmee bezig? Waar vragen zij feedback op? # ...	# Bepalen welk MT-lid of lid DG-team dit thema gaat dragen / coördineren # Werkgroepleden - wie?
	50 à 60 minuten	Thema **De blik naar voren** Welke ontwikkelingen staan ons te wachten? Denk bijv. aan een nieuw toeslagenstelsel - wat moeten we ons daarbij voorstellen?	variabel	# Filmpjes van medewerkers over verbetervoorstellen, trends, de 'grote glazen bol' etc. # ...	# Bepalen welk MT-lid of lid DG-team dit thema gaat dragen / coördineren # Werkgroepleden - wie?
do 15-apr	borrel-sessie?	**Afsluiting** - webinar	iedereen		# Werkgroepleden - wie?

Lustrum Toeslagen overleg 05 januari 2021

Fijn om nieuw moment te hebben in het nieuwe jaar
We gaan ons plan niet ten uitvoer brengen hebben we vorig jaar afgesproken. We zitten nu dus bij elkaar om te kijken of we 15 jaar toeslagen en een [redacted] toeslagen en de opdracht die we hebben op een bepaalde manier toch luister bij te zetten.

We gaan dus in feite het kader aanpassen. Waar staan we en waar gaan we naartoe. De volgende kaderpunten komen ter sprake:

- Een dag of een dagdeel en mensen wat toesturen.
- Hele week zoals vorige planning
- Mooiste is om iedereen bij elkaar te kunnen krijgen
- Denken we dan aan september ivm de vaccinatie?

De volgende thema's worden onderdeel:

1. 15 jaar Toeslagen
2. Nieuw toeslagenstelsel
3. Vernieuwing Dienstverlening
4. [redacted] Toeslagen

Wellicht moeten we het live elkaar ontmoeten loslaten omdat dit onzeker is? Misschien dat we rondom dit thema in het voorjaar iets moeten organiseren, digitaal.

Voorkeur gaat uit naar een dag of dagdeel. Met een plenaire aftrap. De doelgroep is iedereen.

- Inschrijven op subsessies
- Eventueel in je eigen team input vergaren en dan weer later instappen.
- Toeslagen in zijn geheel dicht lijkt ingewikkeld, maar we moeten wel alle medewerkers in staat stellen om deel te nemen. (moeten we wel aandacht voor hebben)
- Er moet een bereikbaarheid ingeregeld worden. Het moet ook geen verplichting zijn om deel te nemen. Dus zou je kunnen kiezen om een dagdeel invulling (workshops) 2 x terug te laten komen.

Toeslagencafé? [redacted] vertelt naar aanleiding van een eerder georganiseerde bijeenkomst. Kun je dit ook digitaal inrichten?

- Pitches organiseren (vooraf opnemen)
- Projectleiders voeding geven
- Ludiek element (spel)
- Borrel
- Samenwerking laten versterken
- Online quiz (via kahoot)

Voorstel datum: 15 april (nemen [redacted] mee naar het MT inclusief de 4 onderwerpen).

4 thema's en dan weer clubjes formeren om invulling aan te geven.
Voortgangsschema maken.

Werktitel: Toeslagen 2.0
We gaan weer 2-wekelijkse bijeenkomsten plannen.
[redacted] werken een planning uit.

Agendavoorstel MT Dag Toeslagen Regulier 18 januari 2021

Aanwezig:

- [redacted]
- [redacted]
- [redacted]
- [redacted]
- [redacted]
- [redacted]
- [redacted]
- [redacted] (secr)

Tijd:

- 9:00 – 17:.....

Plaats

- Webex

Agenda:

1.	9:00 – 9:30	Warming up
2.	9:30 – 10:15	Terugblik afgelopen periode, hoe zit je er bij? Waar zit je mee?
	Pauze	
3.	10:30 – 12:00	Speerpunten 2021 in elk van de portefeuilles Deel 1: [redacted]
	Pauze	
4.	13:00- 13:30	Kort regulier MT
5.	13:30 – 15:00	Speerpunten 2021 in elk van de portefeuilles Deel 2: [redacted]
6.	15:00 – 15:45	Toeslagen Regulier en Vernieuwing, aanpak 2021
	Pauze	
7.	16:00 – 17:00	Vooruitblik 2021 (risico's, kansen, valkuilen)
8.	17:00	Terugblik op de MT dag en afsluiting

Gevraagde voorbereiding MT leden

Meld en organiseer vooraf dat je niet of zeer beperkt bereikbaar bent op 18 januari.

Elk van de MT leden bereidt met betrekking tot de eigen portefeuille de speerpunten voor 2021 voor die hij/zij toelicht tijdens de MT dag. Dit mag ik de vorm van slides maar dat hoeft niet. Per portefeuille is er 30 tot 40 minuten spreektijd in totaal (toelichting en dialoog in het MT)

Na de lunchpauze is er een kort regulier MT voor de punten die we geen extra week willen laten liggen. Stukken komen via de reguliere MT route.

Bereid voor jezelf voor de vraag hoe de interactie met het programma vernieuwing in 2021 zou moeten werken en vice versa. Dit ter bespreking bij punt 6. Tevens welke risico's, kansen en valkuilen je ziet voor 2021 en hoe je hiermee zou willen omgaan. Dit ter bespreking bij punt 7.

Aanbiedingsformulier Toeslagen

X	MT		RTO		Ketentafel		Anders:

Kruis aan in welk overleg het agendapunt moet worden besproken

1	**Korte titel agendapunt**	Portefeuilleplan Cultuur en Leiderschap
2	**Datum behandeling**	12 januari 2021
3	**Ingebracht door**	

*NB Agendapunt voorzien van volledig ingevuld aanbiedingsformulier en alle relevante stukken **uiterlijk 3 werkdagen voor het overleg** via de inbrenger van het overleg aanbieden bij de secretaris van het overleg.*

4	**Aard van de behandeling**		
	Kruis aan >		Besluitvorming > vraag 5
			Hamerstuk > vraag 5
		X	Kennisneming > vraag 6
			Bespreking > vraag 6

5	**Indien geagendeerd ter besluitvorming:**
5a	Gevraagd besluit:

5b	**Afstemming**: Bestaat er over het gevraagde besluit intern overeenstemming?	*Kruis aan*
		Ja
		Nee, omdat ↓

Ga hierna verder met vraag 7 e.v.

6	**Indien ter kennisneming of bespreking** (beschrijf de kern van de inhoud)
	Op cultuur en leiderschap gebeurt veel. De in 2020 opgericht portefeuille Cultuur (& Leiderschap) heeft een plan geschreven hoe wij zelf denken aan te haken op alle lopende ontwikkelingen. We geven dit plan via deze weg graag ter kennisneming aan alle leidinggevenden van Toeslagen. Uiteraard is feedback welkom. De geëigende weg daarvoor is deze aan te bieden via het aanspreekpunt uit de eigen afdeling (zie hiervoor blz 10).

Ga hierna verder met vraag 7 e.v.

7	**Voorgaande behandeling**			
	Kruis aan en vermeld datum>		MT overleg	
			RTO	
			Ketentafel	
		X	Anders, nl: portefeuille	

8	**Bespreken met OC?**		
	Kruis aan >		Ja, omdat informatieve bespreking gewenst is
			Ja, omdat aan de OC een advies gevraagd wordt
			Ja, omdat de OC hiermee moet instemmen
		X	Nee, is niet noodzakelijk
		X	Anders, nl: Maar input/feedback vanuit OR is ook zeker welkom

9	**Bijgevoegde stukken**		
		1	18122020 portefeuilleplan cultuur toeslagen versie 1.0
		2	
		3	
		4	
		5	

10	**Contactpersoon**	

Kwaliteitseisen notities
Notities zijn kort en bondig, zelfstandig leesbaar en volledig. Notities kennen een standaard indeling: ze beginnen met een aanleiding, dan beslispunten (bij een notitie ter beslissing), daarna een kern (die op blz. 1 van de notitie staat en echt kernachtig is), en daarna desgewenst een toelichting. Bij lange notities worden een leeswijzer en tussenkoppen aanbevolen. Bijlagen worden altijd vermeld op het voorblad, met nummering en duidelijke omschrijving.
(bron: Afsprakendocument stukkenstroom 1-7-2017 van Bureau Bestuursondersteuning)

Portefeuilleplan Cultuur

Directie Toeslagen

18 december 2020

Versie 1.0.

Inhoudsopgave

1) Aanleiding 3
2) Doel van de portefeuille Cultuur 3
2.1. Wat is de toegevoegde waarde en wat willen we bereiken? 3
2.2. Relatie met de organisatie en de behoeften vanuit de maatschappij 4
3) Contextschets; en hoe haakt de portefeuille aan? 4
3.1. Relatie tot de leiderschaps- en cultuuraanpak Belastingdienst 4
3.2. Aansluiting op het gehanteerde denkmodel: het klaverblad van McKinsey 5
3.3. Aansluiting op de 5 aandachtsgebieden 5
3.4. Leiderschapsprofiel gebaseerd op 6 leiderschapscompetenties 6
3.5. In verbinding met het Programma Vernieuwing Dienstverlening 6
4) Resultaten 6
4.1. Missie en Visie DG Toeslagen en directie Toeslagen Regulier 6
4.2. Uitvoering cultuurgesprekken 7
4.3. MD traject 7
4.3.1 Het belang van afbakening 7
4.3.2. Cultuurcomponenten bij MD Beleid en MD traject 7
4.4. Fasering van de aanpak 8
5) Interventies 9
6) Organisatie en communicatie 9
6a. Organisatie van de portefeuille 9
6b. Communicatie 10
6c. Opdracht communicatieadvies 11
7) Financiën 11
8) Risico's 11
A) tekort aan verandervermogen om cultuurinterventies uit te kunnen voeren 11
B) Beperkingen op uitvoering door Corona 12
C) Er vindt nog onvoldoende aansluiting plaats tussen beleid en uitvoering 12
D) Ontwikkelingen rondom het toeslagenstelsel leiden tot een afname van de gevoelde urgentie en veranderbereidheid. 12
E) De cultuur-boodschap wordt niet eenduidig gecommuniceerd 12

1) Aanleiding

Binnen Toeslagen hebben we veel werk. Vereenvoudigd gezegd heeft al dat werk heeft tot doel dat we toeslagen toekennen en uitbetalen en dat we vragen en verzoeken van burgers correct en tijdig behandelen. Om dat te realiseren is Toeslagen opgedeeld in processen, regiegebieden en teams en maken we afspraken met andere directies in de keten Toeslagen. Samenwerking is cruciaal om goede resultaten te behalen. Goede samenwerking is gebaat bij een veilige werkomgeving, waarin iedereen zichzelf kan zijn, waarin iedereen dilemma's en zorgen op tafel kan leggen én waar deze signalen opgepakt en verder gebracht worden en leiden tot een resultaat.

In de afgelopen jaren zijn diverse onderzoeken uitgevoerd onder de medewerkers van Toeslagen. Naar aanleiding van het Medewerker Onderzoek 2019 is een kleine werkgroep gestart met een vraag vanuit de context van hierboven: hoe zorgen we voor een open en veilig werkklimaat?

Vervolgens werd in 2020 een onderzoek door Deloitte naar 'de cultuur' uitgevoerd en werd door de staatssecretaris een 'cultuurtraject' toegezegd aan de tweede kamer. Al met al voldoende reden om Cultuur een duidelijke plek te geven in de besturing-structuur van Toeslagen. Bij de evaluatie van de portefeuillestructuur kwam binnen het MT Toeslagen dan ook de nadrukkelijke wens om Cultuur binnen deze structuur te verankeren[1].
Tot slot is naast de portefeuille een programma Cultuur & Leiderschap ingericht. Dit programma is gericht op het voeren van gesprekken en het aanleren van vaardigheden daartoe binnen Toeslagen.

Dit plan geeft inzicht in de resultaten die we in 2021 vanuit de portefeuille Cultuur willen behalen. Cultuur gaat over 'houding' en 'gedrag', over hoe wij met elkaar omgaan en daarmee over onszelf. Cultuur is dan ook een breed begrip. Om onszelf niet te verliezen én duidelijkheid te scheppen voor alle collega's hebben we dit plan opgesteld.

2) Doel van de portefeuille Cultuur

2.1. Wat is de toegevoegde waarde en wat willen we bereiken?

Naast het behalen van resultaten (continuïteit) is binnen Toeslagen een veranderkoers ingezet. De speerpunten van de veranderkoers zijn: toekenningszekerheid van de toeslag vergroten, de menselijke maat in de hele uitvoering opnemen en op adequate wijze handhaven en toezicht houden. De wisselwerking en afhankelijkheid tussen deze speerpunten is groot en moet blijvend en proactief worden gebalanceerd en gestuurd. De relatie met opdrachtgevers, bestuur, politiek en niet in de laatste plaats burgers en medewerkers heeft hierin een blijvende en intensieve plaats. In deze ingezette vernieuwingsopgave is het evident dat veranderingen in leiderschap en cultuur van Toeslagen randvoorwaardelijk zijn voor het slagen van de totale veranderopgave. Het cultuurprogramma van Toeslagen richt zich op alle medewerkers van Toeslagen Regulier. De portefeuille cultuur levert hieraan een bijdrage door input te leveren, activiteiten aan te jagen en te verbinden, en door gerichte interventies in te zetten.

De portefeuille draagt bij aan een toekomstbestendige cultuur waarin veiligheid, openheid en de menselijke maat centraal staan. Het zal meerdere jaren duren voordat deze cultuuromslag gerealiseerd is en dan nog zal het behoud ervan steeds aandacht en interventies vragen. De portefeuille helpt bij het in gang zetten en behoud van deze cultuuromslag. Dit bereikt de portefeuille onder meer door de teamleiders van de portefeuille Cultuur in een aanjagende en coördinerende (communicerende) rol te zetten waarbij de verschillende locaties en processen van Toeslagen Regulier voortdurend in verbinding met elkaar blijven, teneinde vorming van (lokale) subculturen niet bovenmatig dominant van invloed te laten zijn op de gewenste cultuur van Toeslagen Regulier in het geheel.

[1] De werkgroep kwam hiermee te vervallen

2.2. Relatie met de organisatie en de behoeften vanuit de maatschappij

De portefeuille richt zich zoals gezegd primair op de directie Toeslagen Regulier met eigen – unieke organisatiedoelstellingen. Er is diepe onvrede en geschoktheid over het besef dat eerdere inzichten en signalen, vanuit zowel de uitvoering en de burgers die daarvan afhankelijk zijn, niet eerder tot vergaande aanpassingen hebben geleid. De gevolgen daarvan zijn namelijk langdurig en van grote impact op het leven van burgers, op het vertrouwen in de overheid en de politiek en op de medewerkers die zich dagelijks in deze cruciale en zware praktijk inzetten. Het cultuurprogramma van Toeslagen stelt mede als doel om bij te dragen aan het herstel van vertrouwen; in eerste instantie intern met als effect ook naar buiten toe, dus extern. Niet alleen naar de burger toe maar ook in de totale Keten waarin wordt samengewerkt. Dit heeft langdurige aandacht en vasthouden van besef van urgentie nodig.
Toeslagen moet als organisatie ook in staat zijn om direct maatwerk te leveren waar en wanneer dat gepast is. We zullen onze medewerkers daarin moeten aanmoedigen en ondersteunen, zodat zij niet alleen de sensitiviteit daarvoor ontwikkelen maar ook die concrete en gepaste oplossingsruimte krijgen, weten te vinden en benutten. Zo'n werkwijze is niet af zonder ervan te leren en feedbackloops zijn dus noodzakelijk. Het vermogen om een 'lerende organisatie' te willen zijn, is één van de onderdelen van de gewenste cultuur.

De veranderingen die we inzetten zullen alleen succesvol zijn als de medewerkers van Toeslagen zich daarin met voldoende commitment betrokken en veilig voelen. Elke verandering gaat vanzelfsprekend gepaard met onzekerheid en weerstanden, waarbij weerstand niet per definitie als iets negatiefs hoeft te worden gezien: een werkelijk intrinsiek veranderproces kent immers weerstanden. Maar de bijzondere context van Toeslagen, waarin historische en diverse gestapelde ontwikkelingen hebben geleid tot een enorme crisis, maken dit van ongelofelijk groot belang[2].

3) Contextschets; en hoe haakt de portefeuille aan?

3.1. Relatie tot de leiderschaps- en cultuuraanpak Belastingdienst

In het voorjaar van 2019 is de Belastingdienst – inclusief Toeslagen – gestart met een Programma met een leiderschaps- en cultuuraanpak, gebaseerd op de in 2018 geformuleerde visie op leiderschap en cultuur in de organisatie. Sindsdien zijn er zowel breed binnen DG Belastingdienst als specifiek binnen directies verschillende activiteiten ontplooid.
Het programma sluit aan bij andere strategische opgaven voor de toekomst (o.a. Meerjarenvisie Belastingdienst en Ontwikkelkoers Ministerie van Financiën). Verder wordt binnen het programma rekening gehouden met het feit dat onderwerpen als cultuur en leiderschap niet geïsoleerd kunnen worden gezien en altijd in samenhang moeten worden beschouwd met ontwikkelingen in de maatschappij, bij het Ministerie van Financiën, de politiek en media.

Zodra in 2021 DG Toeslagen formeel is opgericht, zal zij ook met betrekking tot cultuur en leiderschap geleidelijk een eigen koers gaan varen, echter vanuit het besef dat ook Toeslagen geen geïsoleerde aanpak wenst. Die koers zal worden gebaseerd op de vernieuwde missie en visie van DG Toeslagen en hier uit vloeiende een specifieke uitvoeringsmissie van Toeslagen Regulier. Uitgangspunt is dat de onderlinge samenwerking, afstemming en inspiratie over de aanpak onverminderd wordt voortgezet, daar waar we elkaar versterken en kunnen leren van elkaar, ook om in verbinding met elkaar te blijven kijken (ook vanuit de Keten Toeslagen) naar de gezamenlijke ontwikkelopgave van het Ministerie van Financiën.

Hoe haakt de portefeuille aan?
De portefeuille onderkent de verbinding met DG Belastingdienst en Ministerie van Financiën als een belangrijke randvoorwaarde, en zal in haar rol en beoogde interventies hier rekening mee houden, door regelmatig af te stemmen en samen te werken met vertegenwoordigers uit andere directies van DG Belastingdienst en DG Douane.

[2] Uit het programmaplan Vernieuwing Dienstverlening,

3.2. Aansluiting op het gehanteerde denkmodel: het klaverblad van McKinsey

In de visie op leiderschap en cultuur 2018 is vastgesteld dat we "cultuur beschouwen als het psychosociale systeem dat ontstaat door gedrag en interactie van alle medewerkers. Gedrag is gestoeld op waarden, onbewuste patronen en zichtbare structuren en afspraken. Leiderschap zien we als synoniem voor gedrag en interactie van leidinggevenden".
Om het gedrag van mensen (de cultuur) binnen de organisatie te veranderen zijn verschillende modellen beschikbaar. De Belastingdienst heeft gekozen om de acties en interventies te koppelen aan de 4 bouwstenen – succesfactoren van gedragsverandering - van McKinsey. Uitgangspunt van het model van McKinsey is dat voor verandering van gedrag ('ik verander mijn gedrag als....') inzet nodig is op 4 gebieden:

1. Voorbeeldgedrag;
2. Inspirerend veranderverhaal;
3. Skills en mogelijkheden;
4. Systemen en structuren.

Hoe haakt de portefeuille aan?
De portefeuille onderkent dat, in elk geval in 2021, Toeslagen blijft aangesloten op het gehanteerde denkmodel en dat deze in de verdere uitwerking van haar eigen koers waardevol blijft. Immers, centraal in het model staat de zin 'ik verander mijn gedrag als...'. Het is voor de portefeuille een belangrijke randvoorwaarde om aan te blijven sluiten op dit model. Het werken volgens dit model vereist dat vooraf wordt geïnvesteerd in het concretiseren van het gewenste gedrag. Toeslagen concretiseert de komende jaren het gewenste gedrag specifiek, bijvoorbeeld vanuit het Programma Vernieuwing Dienstverlening.

3.3. Aansluiting op de 5 aandachtsgebieden

Het Belastingdienstbrede L&C programma heeft 5 aandachtsgebieden gekoppeld aan de bovengenoemde 4 gebieden van McKinsey:

1. open en veilig werkklimaat;
2. burgers en bedrijven centraal;
3. samenwerken;
4. gaan voor resultaatgericht;
5. verandering begint bij jezelf.

De koppeling laat zich het makkelijkste uitleggen door de 4 gebieden van MCKinsey als het 'hoe' te typeren en de 5 aandachtsgebieden als het 'wat'.

Hoe haakt de portefeuille aan?
Vanuit de eigen-koers gedachte van DG Toeslagen en specifiek voor Toeslagen Regulier is het belangrijk dat de portefeuille voortdurend blijft volgen waar Toeslagen nu staat in deze aandachtgebieden en waar zij naar toe wil. Wat gaat er goed / wat zijn best practices? Wat is onze ambitie? Welke discrepanties en correlaties zien we? Hoe kunnen we het concretiseren? Hoe betrekken we medewerkers op dit onderwerp? Waar kunnen we aansluiten op wat er al is of komt? De eigen koers leidt tot een Toeslagen-specifieke verdieping op de genoemde onderwerpen of zelfs tot het wijzigen (toevoegen of schrappen) van de 5 aandachtgebieden. Het is aan de portefeuille om dit aan te jagen en hierop het MT Toeslagen te adviseren (en via het MT [redacted]/ Programmadirecteur L&C).

3.4. Leiderschapsprofiel gebaseerd op 6 leiderschapscompetenties

In aansluiting op de 5 aandachtsgebieden bij het ontwerpen van leiderschap- en cultuurinterventies is er een focus op (verdere) verbetering van de 6 leiderschapscompetenties, die Belastingdienst-breed zijn geformuleerd:

- Sturen op resultaat en betekenis
- Samenwerken
- Integriteit
- Initiatief en assertief
- Leren en experimenteren
- Reflectie

Hoe haakt de portefeuille aan?
Ook hier geldt dat DG Toeslagen en specifiek Toeslagen Regulier vanuit haar eigen koers eigen invulling zal blijven geven aan bovengenoemde 6 competenties. Het heeft invloed op de wijze waarop MD Beleid- en traject wordt vormgegeven, met als gevolg de wijze waarop dit beleid invloed krijgt op onder andere Vlootschouw, Leerroute Management, ontwikkellijn management en aansluiting op de vaktechnische structuur. Als voorbeeld kan genoemd worden de afname van de ontwikkelassessments, vanaf februari 2021, voor alle >S9 leidinggevenden van DG Belastingdienst, DG Toeslagen en DG Douane. Deze assessments zijn gebaseerd op de 6 genoemde competenties van de BD-brede koers. Toeslagen zal nog definitief bepalen dat haar teamleiders meedoen met de assessments. Als dit zo is dan kunnen vervolgacties aansluiten op de eigen Toeslagen-koers. Het is aan de portefeuille om hier verder handen en voeten aan te geven (zie verder bij hoofdstuk Resultaten, MD-traject).

3.5. In verbinding met het Programma Vernieuwing Dienstverlening

De verbinding leiderschap en cultuur en de uitvoering van het Programma Vernieuwing Dienstverlening is evident. Alle in hoofdstuk 3 genoemde ontwikkelingen staat sterk in relatie tot de vernieuwde koers met betrekking tot dienstverlening. Er is feitelijk geen sprake van het begrip verbinding (zoals losse legosteentjes) maar eerder van vermenging: de werkvloer die volgens de lijnen van het programmaplan dienstverlening gaat vernieuwen, verandert werkende wijs in gedrag (cultuur) zodra werkinstructies en dienstverlening naar de burger wijzigt. Cultuurinterventies jagen dit proces aan. Het is zaak om door middel van deze cultuurinterventies, waar mogelijk, gezamenlijk op te trekken om vernieuwing van de werkpraktijk samen met de medewerkers van Toeslagen vorm geven. Als randvoorwaarde stelt de portefeuille dat er periodiek wordt afgestemd met het Programma Vernieuwing Dienstverlening.

4) Resultaten

4.1. Missie en Visie DG Toeslagen en directie Toeslagen Regulier

Door de recente ontwikkelingen, zoals genoemd in de hoofdstukken aanleiding, doel en contextschets, zal DG Toeslagen een visie en missie en directie Toeslagen een specifieke uitvoeringsmissie definiëren. Van hieruit kan de visie op leiderschap worden gedestilleerd en de benodigde cultuur worden beschreven. Volstaan de genoemde 5 L&C aandachtsgebieden: open en veilig werkklimaat/burgers en bedrijven centraal/samenwerken/gaan voor resultaatgericht/ verandering begint bij jezelf? Of behoeft dit aanpassing, specifiek voor DG Toeslagen en/of directie Toeslagen Regulier? Hoe worden deze aandachtsgebieden concreet vertaald, zodat het voor iedereen duidelijk is wat ermee bedoeld wordt? Volstaan de 6 Belastingdienst leiderschapscompetenties: sturen op resultaat en betekenis/samenwerken/integriteit/initiatief en assertief/leren en experimenteren/reflectie? Of behoeft dit aanpassingen specifiek voor DG Toeslagen en/of directie Toeslagen Regulier? Hoe worden deze competenties concreet vertaald, zodat het voor iedereen duidelijk is wat ermee bedoeld wordt en hoe dit zichtbaar zou moeten zijn in gedrag? Uiteraard zal de Toeslagen specifieke koers op hoofdlijnen gelijke tred lopen met die van DG Belastingdienst en Ministerie van Financiën.

Hoe haakt de portefeuille aan?
De portefeuille heeft een aanmoedigende, aanjagende en voedende rol. Zij blijft voortdurend volgen waar Toeslagen nu staat, waar ze naartoe wil en of ze met de juiste dingen bezig is om dit te bereiken. Speciale focus gaat uit naar de verbinding met de medewerkers en de burger, daar moet de verandering zichtbaar en voelbaar worden.

4.2. Uitvoering cultuurgesprekken

Door de staatsecretaris van Toeslagen is aangedrongen op een stevig cultuur-traject binnen DG-Toeslagen, waaronder Toeslagen Regulier. In eerste instantie zou de start van dat programma nog voor de zomer 2020 plaatsvinden en behelsde het mede een reconstructie van het verleden inclusief gesprekken met ouders en hun vertegenwoordigers. De aangifte, die het ministerie tegen de organisatie Toeslagen heeft gedaan zette daar een streep door, beide trajecten zijn immers niet verenigbaar. Daarop is een aangepaste opdracht aanbesteed, waarin gevraagd is om begeleiding van Toeslagen bij cultuurgesprekken middels de methode van 'waarderend onderzoeken', gericht op de toekomst. Ook de ontwikkeling van alle leidinggevenden van Toeslagen is expliciet meegenomen in deze opdracht. Deze opdracht is in het najaar aanbesteed en gegund aan bureau [redacted] voor maatschappelijke vraagstukken.

Doel van de cultuurgesprekken is om een manier te vinden om alle verandering (beweging) in samenhang met elkaar te brengen. In december 2020 vindt een werksessie plaats met als doel van om de dwarsverbanden en raakvlakken tussen de verschillende trajecten in beeld te krijgen om te bepalen waar, hoe en bij wie ze elkaar (moeten) raken. De cultuurgesprekken krijgen vorm vanuit een waarderend-onderzoekende benadering (*Appreciative Inquiry*). Waarderend onderzoek kenmerkt zich door een gezamenlijk, participatief karakter. In het vormgeven van de aanpak van AEF is dan ook gebaseerd op het werken mét de medewerkers Toeslagen, gelijk bij aanvang van het traject.

Hoe haakt de portefeuille aan?
Een delegatie vanuit de portefeuille neemt actief deel aan de werksessies, voorbereiding en uitvoering van de cultuurgesprekken.

4.3. MD traject

4.3.1 Het belang van afbakening

Zoals in het hoofdstuk context- en randvoorwaarden beschreven heeft het Leiderschaps- en cultuurprogramma invloed op de wijze waarop binnen DG Toeslagen het Management Development (MD) Beleid- en, binnen Toeslagen Regulier, het MD traject dat in 2021 zal worden vormgegeven. Het is voor de portefeuille van belang om scherp af te bakenen welke MD aspecten rechtstreeks te maken hebben met de portefeuille Cultuur en welke aspecten hierop aanhaken. In alle managementaspecten (bijvoorbeeld duurzame inzetbaarheid, ontwikkeling en mobiliteit van medewerkers) zit een cultuurcomponent, maar de portefeuille wil vervolgens geenszins eigenaar worden van alle MD aspecten.
Een ander voorbeeld om goed af te bakenen zijn de ontwikkelassessments (en hieraan gekoppeld de 360 graden feedback) die op de rol staan medio voorjaar 2021. Inzet van deze instrumenten komt voort het cultuur- en leiderschapstraject van [redacted] Belastingdienst. Toeslagen zal nog de keuze moeten maken om de assessments uit te gaan voeren, maar de portefeuille gaat er in elk geval van uit dat ontwikkelassessments deel uitmaken van het MD traject en niet hoofdzakelijk als cultuurinterventie.

4.3.2. Cultuurcomponenten bij MD Beleid en MD traject

Vanuit de eigen koers die DG Toeslagen gaat varen, zal de wijze waarop MD beleid op het niveau DGTSL wordt geformuleerd, kader stellend zijn voor de wijze waarop een MD traject bij Toeslagen Regulier kan worden ingezet en geïmplementeerd. Aangenomen wordt dat het MD beleid invloed krijgt op het totaal van MD (O&P) onderwerpen van Toeslagen Regulier, die tezamen een MD traject vormen, zoals Vlootschouw, Leerroute Management, ontwikkellijn management en de wijze van aansluiting op de vaktechnische structuur.

Hoe haakt de portefeuille aan?
In meer of mindere mate zitten er altijd cultuurcomponenten verweven in de benoemde onderwerpen en hun ontwikkelingen. Het is de taak van de portefeuille om voortdurend

aangehaakt te blijven op een 4-tal onderwerpen om, waar nodig, te kunnen interveniëren. Om die reden maakt de senior O&P adviseur van SSO O&P ook deel uit van de portefeuille, vanuit de rol als verbindingsofficier:

A. Vlootschouw

De vlootschouw-inhoud haakt vooralsnog aan op het meerjarig leiderschaps- en cultuurtraject van de Belastingdienst, met de hierin opgenomen de 6 kwaliteiten die leidinggevenden nodig hebben om de dienst nu en in de toekomst te leiden. Mocht MD Beleid van DG Toeslagen vanuit een andere visie op leiderschap een andere koers gaan varen, dan heeft dit consequenties voor de uitvoering van de Vlootschouw (op alle niveaus binnen het DGTSL) en dat maakt het tot een belangrijke cultuurcomponent voor de portefeuille.

B. Leerroute management

Toeslagen Regulier ontwikkelt een robuuste (houdbaar voor de komende jaren) leerroute voor managers. Naast een goede onboarding gericht op de ontwikkeling van toekomstige nieuwe instroom, maar ook modulair inzetbaar voor zittend management. Aan de leerroute is de dimensie van de veranderopgave gekoppeld vanuit de specifieke context (zie hoofdstuk 3) ingegeven de noodzaak voor managementontwikkeling binnen Toeslagen Regulier. De leerroute heeft als doel dat managers een goed beeld krijgen van de (ontstaan)geschiedenis van Toeslagen, de veranderopgave van Toeslagen, de context waar Toeslagen zich in bevindt en de eigen (veranderende) rol. Deze verandering vraagt om een andere rol van de teamleider en dat maakt het tot een belangrijke cultuurcomponent.

C. Ontwikkellijn management

Zoals de hierboven beschreven leerroute voor managers een eerste start zal zijn in de verdere loopbaan (inclusief voortdurend leren en ontwikkelen), levert de introductie van functiedifferentiatie bij de teamleidersfuncties een functiehuis op voor teamleiders waar een (verticale) ontwikkellijn in getrokken kan worden. Dit zal met name in de productieteams, met voornamelijk S11 teamleiders, een impuls geven en kansen vergroten op het nemen van verticale loopbaanstappen (management development ontwikkellijn). De implementatie hangt af van de wijze waarop ontwikkeling en mobiliteit voor teamleiders wordt vormgegeven en de wijze waarop teamleidersvacatures opengesteld gaan worden. De vlootschouw voor teamleiders – en hierop aangehaakt cultuurcomponent 'leiderschapsprofiel' – is het voornaamste instrument om de gewenste ontwikkeling en mobiliteit in gang te zetten.

D. Aansluiting op de Vaktechnische structuur

In de vaktechnische structuur is het van belang dat managers over voldoende vakinhoudelijke bagage beschikken om gesprekspartner te kunnen zijn van VACO, VTA, medewerkers en de impact/risico's kunnen vaststellen van casuïstiek. De wijze waarop samengewerkt zal gaan worden vanuit de vernieuwde rol van managers in de vaktechnische structuur, impliceert dit ook dat het aanhaakt op de gewenste cultuurverandering (zoals het leiderschapsprofiel).

4.4. Fasering van de aanpak

Dit portefeuilleplan beslaat de periode van september 2020 tot eind 2021 en is opgedeeld in 3 fases. Elke fase wordt afgesloten met een concreet product; een portefeuilleplan, een opleverdocument (wat is er terechtgekomen van de resultaten, inclusief tussenevaluaties), een eindevaluatie en portefeuilleplan voor 2022. Hiertoe stelt de portefeuille een format op voor evaluaties (inhoud/proces/samenwerking). Het opleverdocument is een afgeleide van het portefeuilleplan aangevuld met de voortgang.



De portefeuille heeft 3 bijeenkomsten gehad waarin met elkaar de basis is gelegd voor het kader waarbinnen de portefeuille zich begeeft met het plan van aanpak als resultaat. De portefeuille heeft maandelijks overleg en evalueert in dat overleg de acties die in betreffende periode hebben plaatsgevonden en bespreken de acties die in de komende periode zijn gepland. De acties die dit jaar zijn gepland zijn opgenomen in een actielijst en dient als vast onderwerp op de agenda. We verbinden portefeuilleleden als actor aan de acties die gepland staan. Hiermee borgen we de voortgang en maken tijdige interventies mogelijk. We stellen per onderwerp een doel, resultaat en planning op en interveniëren wanneer we zien dat de resultaten achterlopen op de planning. Op welke manier de interventie wordt gepleegd en waar deze uit bestaat is mede afhankelijk van het onderwerp en het belang van het onderwerp.

5) Interventies

De portefeuille hanteert de volgende uitgangspunten voor de interventies:

1. de interventie draagt in vorm en inhoud bij aan de gewenste cultuur /het beoogde doel;
2. leidinggevenden zijn betrokken bij aanpak en evaluatie van de interventie en het achterliggende doel.

Het programmaplan Vernieuwing Dienstverlening "de koers van Toeslagen" wordt gevolgd en is ons vertrekpunt. Een portefeuille lid borgt de aansluiting met het programma.

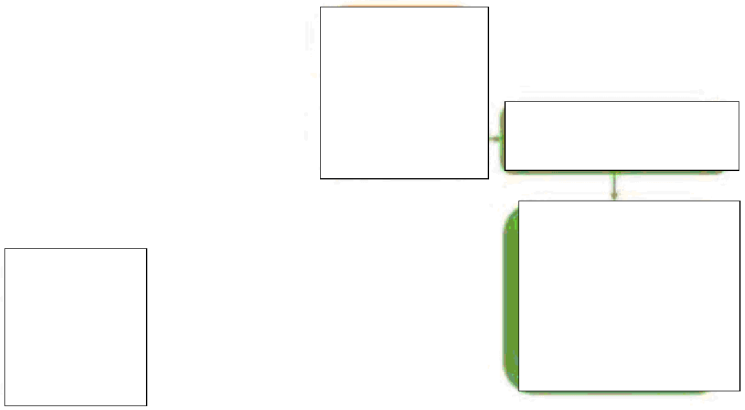
Hoe haakt de portefeuille aan met concrete acties in 2021:

- Cultuurgesprekken: gespreksrondes met zowel leidinggevenden als medewerkers onder professionele (externe) begeleiding van AEF. Hierbij wordt gekeken in het kwadrant naar : ik, jij, wij als team en wij in de organisatie;
- Leidinggevenden en medewerkers worden getraind in gespreksvoering;
- Het management van Toeslagen volgt een 360 graden feedback en ontwikkelassessement om hen te ondersteunen in de ontwikkeling van de gewenste leiderschapskwaliteiten;
- Resultaten uit bovenstaande gesprekken (waardenkompas) worden onderdeel van reguliere gesprekscyclus (cf gesprekscyclus Rijk) zodat sprake is van structurele borging;
- het managementteam van Toeslagen verbindt zich met de medewerkers door periodiek (digitale) werkoverleggen te bezoeken en via bijeenkomsten of webinars de medewerkers te informeren over actuele ontwikkelingen. Tijdens deze bijeenkomsten worden medewerkers actief uitgenodigd zich uit te spreken;
- Er is aansluiting bij de leerroutes voor C, E en F medewerkers en management;
- De opbrengst uit de M-dag van november 2019 wordt geconcretiseerd en ingepast in acties in 2021. De opbrengst wordt door de portefeuille meegenomen in de opzet en uitvoering van de cultuurgesprekken;
- Medewerkersonderzoek 2021: mocht er in 2021 een medewerkersonderzoek worden afgenomen, dan heeft de portefeuille een actieve rol in voorbereiding (samenstellen vragenlijst), communicatie en nabereiding (rapportage en acties, achter naar verwachting dan in het nieuwe jaar 2022).

6) Organisatie en communicatie

6a. Organisatie van de portefeuille

De opdrachtgever van de portefeuille Cultuur is MT lid [redacted].
Opdrachtgever van het programma Cultuur en Leiderschap is [redacted] Toeslagen [redacted].
Opdrachtnemer is [redacted] Vernieuwing. [redacted] is gedelegeerd opdrachtnemer en tevens opdrachtgever/portefeuillehouder.



De portefeuille wordt – net als bij de overige portefeuilles van Toeslagen Regulier – bemenst met teamleiders per afdeling, met andere woorden van elke afdeling neemt één teamleider deel aan de portefeuille. De teamleider vertegenwoordigt de afdeling, zonder dat hij/zij de afdeling kan binden aan afspraken. De deelnemende teamleiders worden geacht hun afdeling te vertegenwoordigen in de portefeuille. Ze halen input op bij de collega's en brengen resultaten terug (haal/breng-plicht). Deelname is vrijwillig maar niet vrijblijvend.
De portefeuille kan gevraagd en ongevraagd advies geven aan het MT Toeslagen Regulier. Afstemming binnen de portefeuille is geen voorwaarde om een stuk te agenderen in het MT-overleg, het MT kan een stuk wel terugleggen voor advies van de portefeuille alvorens te besluiten.
De portefeuille Cultuur kent de volgende leden. Per lid staat aangegeven welke afdeling hij/zij vertegenwoordigt en wat zijn/haar rol is binnen de portefeuille.

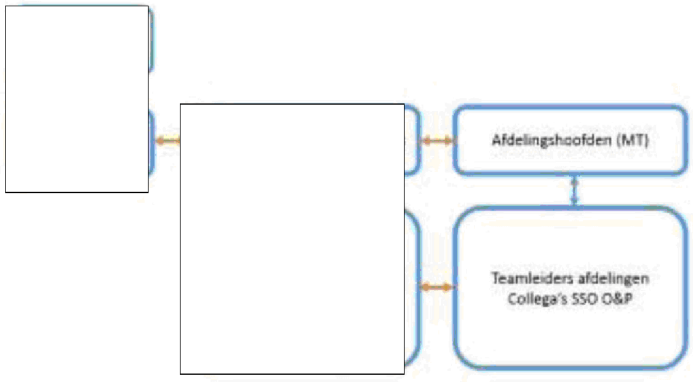
Naam	Afdeling	Rol portefeuille
	MT lid	Portefeuillehouder
	Directie SSO O&P*	Deelnemer
	Beroep	Deelnemer
	Toezicht	Deelnemer
	Bezwaar	Deelnemer
	Vraag	Deelnemer
	Uitval/Uitworp	Deelnemer

*afkomstig van buiten Toeslagen

Bekeken moet worden of er een extra lid moet worden toegevoegd die de regieteams, BDO en Bedrijfsvoering (inclusief Opleidingsteam) vertegenwoordigt.

6b. Communicatie

Gezien het doel en de context van deze portefeuille is communicatie van zeer groot belang. De communicatielijnen lopen als volgt:



Hierbij is het nadrukkelijk de bedoeling dat de leden van de portefeuille afgestemde informatie brengen en halen bij hun achterban (collega teamleiders en medewerkers).
Met de blauwe pijl in het schema wordt bedoeld dat het zeer wenselijk is dat de informatie rondom dit thema structureel besproken dient te worden tussen de afdelingshoofden en hun teamleiders. De portefeuille heeft hier slechts een aanmoedigende rol en geen directe verantwoordelijkheid.

6c. Opdracht communicatieadvies

Gezien het grote belang van effectieve communicatie gericht op de beoogde resultaten van de portefeuille, zal dit portefeuilleplan aan directie CD Communicatie worden aangeboden met de opdracht om een communicatie-advies (plan van aanpak) op te stellen. De portefeuille ziet de meerwaarde in van het structureel aangehaakt zijn van communicatie-expertise en overweegt om een communicatieadviseur als vast lid in de portefeuille op te nemen.

7) Financiën

Het belang van deze portefeuille is zeer groot. Cultuur & Leiderschap is het fundament van de organisatie en bepaalt in hoeverre we in staat zijn de gewenste nieuwe koers te integreren.
Bij aanvang van de portefeuille is er een startbudget afgegeven van € 40,- per FTE (formatief kader 1105 FTE vast personeel) met een omvang van €45.000. Er wordt bij het uitgeven van dit geld geen onderscheid gemaakt in de medewerkerspopulatie tussen vaste medewerkers en uitzendkrachten.
Dit bedrag is als voorschot opgenomen in Budgetbrief 1 van 2021 voor het programma Leiderschap en Cultuur en geclaimd bij directie CD O&P. Het is voor 2021 toegekend en, indien noodzakelijk, zal er voor 2022 een nieuwe claim gedaan moeten worden. Met dit bedrag wil CD O&P (het programma L&C) zorgdragen dat directies per 1 januari 2021 hun directie-specifieke L&C interventies kunnen opstarten.
Indien nodig kan er bovenop het voorschot aanvullend budget wordt toegekend, dit zal altijd als gemotiveerd verzoek bij de portefeuillehouder worden neergelegd. In de 2e budgetbrief 2021 (april 2021) wordt het voorschot en het toegekende decentraal budget L&C 2021 met elkaar verrekend.

Het budget staat geboekt onder 'Instrument Materieel', kosten soort B.44.31.30, kostenplaats 41000.
De portefeuille bewaakt periodiek de uitnutting van het budget (bij iedere interventie wordt de investering/kosten meegewogen in de haalbaarheid van de uitvoering).

8) Risico's

Er zijn een 5-tal risico's die van directe invloed kunnen zijn op de resultaten van de portefeuille. De risico's kunnen vervolgens door de portefeuille geheel wel, -deels of -geheel niet worden beïnvloed door interventies of andere mitigerende maatregelen.

A) tekort aan verandervermogen om cultuurinterventies uit te kunnen voeren

Noodgedwongen ligt ook de komende tijd de nadruk op borging en versterken van de continuïteit, het wegwerken van achterstanden (werken in de actualiteit) en het verder professionaliseren van medewerkers en leidinggevenden (leren en ontwikkelen, implementeren vaktechnische structuur). Met onvoldoende mensen en middelen is er niet alleen beperkt ruimte voor de noodzakelijke kwaliteitsimpuls, maar ook voor de gewenste cultuuromslag. Een dergelijke impuls structureel inbedden in de organisatie vergt tijd, dit met als risico ten koste van productiecapaciteit. In het behalen van succesvolle cultuurinterventies is bepalend in hoeverre management en medewerkers voldoende gecommitteerd zijn.

Hoe haakt de portefeuille aan?
Cultuurinterventies die vanuit de portefeuille worden geïnitieerd en gecoördineerd dienen altijd rekening te houden met praktische haalbaarheid en verwachtingen. Het adagium van de portefeuille is: beter een cultuurinterventie klein inzetten en het succes laten groeien en expanderen naar alle processen en niveaus dan met te grote aanname op succes en verwachtingen de interventies 'uitstorten' over de gehele organisatie.

B) Beperkingen op uitvoering door Corona

De COVID 19 maatregelen hebben zeker invloed waar het cultuur en werkwijze betreft. De uitvoering van een programma waarin nadrukkelijk naar het dagelijkse werk en cultuur en gedragsaspecten wordt gekeken, is in belangrijke mate afhankelijk van de mogelijkheden om ook bij elkaar te kunnen komen en het dagelijkse contact met het team en de leidinggevenden. Hoewel er in 2021 enige versoepeling is te verwachten (en wellicht na een succesvol vaccinatie-programma kan er naar het 'oude normaal' teruggekeerd worden) zijn we in de uitvoering hierin afhankelijk van de geldende maatregelen.

Hoe haakt de portefeuille aan?
Waar dit de portefeuille beperkt zullen we op andere werkvormen moeten inzetten waarvan het effect moeilijker in te schatten is. Een voordeel hierbij is dat in brede zin de gehele organisatie wordt geconfronteerd met de COVID-19 maatregelen, zoals bijvoorbeeld ook bij leren en ontwikkelen en communicatiedoelstellingen, dat er al talloze alternatieve maatregelen zijn geïmplementeerd (onder andere inzet van webinars) waar de portefeuille met haar interventies makkelijk in mee kan liften.

C) Er vindt nog onvoldoende aansluiting plaats tussen beleid en uitvoering

Het jaar 2021 is een overgangsjaar waarin de zelfstandig geworden DG Toeslagen een eigen koers gaat varen, ook ten aanzien van O&P beleid en kader. Langs een geleidelijke weg ontstaat er straks op het niveau van [redacted] een structuur waarop de uitvoering van Toeslagen Regulier kan aanhaken. Echter, die structuur is er naar alle waarschijnlijkheid in het eerste half jaar van 2021 nog helemaal niet of onvoldoende, met als risico dat DG ontwikkelingen op het gebied van L&C inzet, bijvoorbeeld initiatieven vanuit de Ontwikkelkoers Ministerie van Financiën, waarbij Toeslagen Regulier onvoldoende wordt betrokken.

Hoe haakt de portefeuille aan?
De portefeuille zal vanaf de start in het nieuwe jaar structureel verslagen en andere terugkoppelingen over haar activiteiten en interventies moeten gaan verzorgen die via het MT Toeslagen aan de programmadirecteur L&C worden aangeboden.
Het MT Toeslagen zal periodiek aan de programmadirecteur L&C uit moeten vragen op welke wijze de portefeuille ingezet kan worden in de L&C activiteiten van het DG TSL en in aansluiting op de Ontwikkelkoers van het Ministerie van Financiën.

D) Ontwikkelingen rondom het toeslagenstelsel leiden tot een afname van de gevoelde urgentie en veranderbereidheid.

Onder andere de deelrapporten IBO 1 en 2 geven aanleiding om alternatieven te zoeken voor het bestaande toeslagenstelsel of de vorming van een ander toeslagenstelsel. De veranderingen in het huidige stelsel zullen niet van de ene dag op de andere dag gerealiseerd zijn en het veranderen van het toeslagenstelsel zal zeker een meerjarenprogramma gaan vergen met politieke besluitvorming en verregaande aanpassing van wet- en regelgeving. Deze ontwikkelingen zullen in 2021 zeker wel al van invloed zijn op de mate waarin door managers en medewerkers veranderurgentie zal worden gevoeld en hiermee de bereidheid om actief te participeren in de benodigde cultuurinterventies ("waarom investeren in een organisatie die naar alle waarschijnlijkheid haar bestaansrecht gaat kwijtraken?").

Hoe haakt de portefeuille aan?
De portefeuille zal de ontwikkelingen op het gebied van het toeslagenstelsel altijd in relatie blijven brengen met de cultuurinterventies die zij tracht te plegen. Wijzigingen van het stelsel zullen via directe invloed op de primaire uitvoeringsprocessen leiden tot andere werkwijzen en andere wijze van regie en sturing. Andere werkwijzen zullen leiden gaan met ander gedrag (en dus als cultuurinterventie) waarbij de portefeuille altijd zal blijven uitdragen dat, zolang Toeslagen als uitvoeringsdirectie blijft bestaan, er een gezamenlijke urgentie en verantwoordelijkheid blijft bestaan. Net zolang totdat er een nieuwe uitvoeringsorganisatie (of meervoud) is opgericht met andere specifieke cultuurkenmerken.

E) De cultuur-boodschap wordt niet eenduidig gecommuniceerd

Het is belangrijk dat er voor geheel Toeslagen Regulier, dus in alle 5 verschillende locaties en binnen alle afdelingen en processen, regieteams en staf/management vanuit dezelfde visie en missie wordt gekoerst. Cultuurinterventies en het uitdragen van de cultuur-boodschap zullen om die reden in beginsel altijd worden uitgevoerd en gericht op de gehele populatie. Dit om het verder vergroten van lokale subculturen (met boven- en onderstromen) te voorkomen. Als er niet

eenduidig, met verschillende boodschappen, wordt gecommuniceerd, is de kans groter dat er dergelijke subculturen ontstaan.

Hoe haakt de portefeuille aan?
De portefeuille bestaat uit een vertegenwoordiging van alle afdelingen en locaties en haakt hiermee optimaal aan op de gehele populatie. Door middel van een communicatieadvies-opdracht kan de portefeuille kiezen voor een optimale en effectieve aanpak om de cultuur-boodschap eenduidig te communiceren.

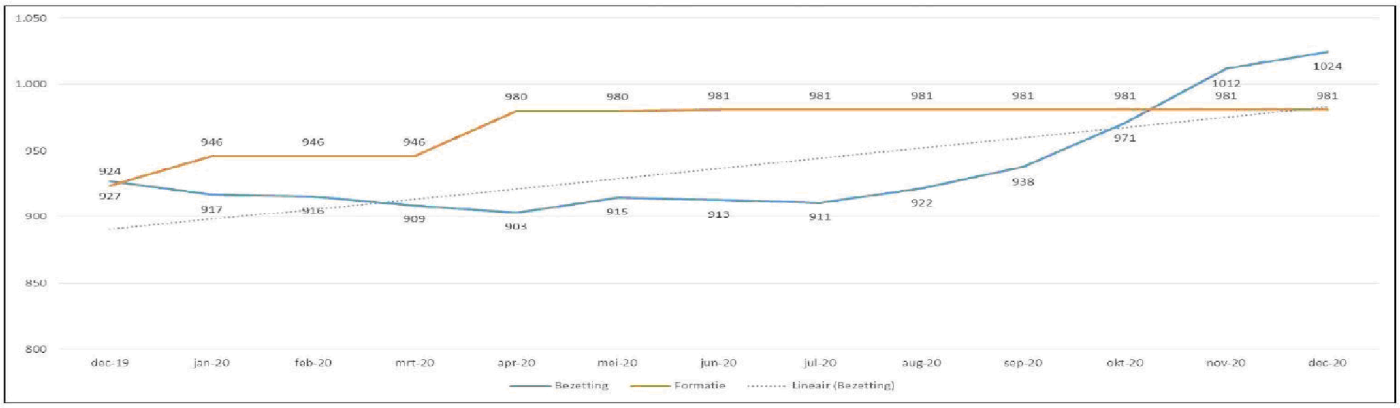
Belastingdienst



Bezetting en formatie
Toeslagen Regulier
31 december 2020

Bureau Directeursondersteuning
8-1-2021
Planning Finance & Control

Ontwikkeling bezetting Toeslagen Regulier 2020



Toeslagen Regulier: Bezetting vs Formatie 2020								
	Formatie 2019	Bezetting 31-12-2019	Formatie 2020	Bezetting 31-12-2021	netto bezetting toename 2020	ruimte tov formatie 2020	Formatie 2021	Ruimte tov Formatie 2021
Management	53,0	54,2	55,0	63,2	9,0	-8,2		
Staf	162,0	169,7	45,0	48,2	14,1	-3,2	1105	81,5
Regie			138,0	135,6		2,4		
Productie	709,0	704,3	743,0	776,5	72,2	-33,5		
Totaal	924,0	928,2	981,0	1023,5	95,3	-42,5	1105	81,5

Toelichting

BEZETTING

* In december 2020 is de bezetting voor de vierde maand op rij verder toegenomen. + 12,6 fte
* Vanaf juli laat de bezetting een duidelijke stijging zien.

WERVING

* Omdat van een deel van de instroom FG C (verambtelijking) , E , F (o.a. VTA) later instroomt dan aanvankelijke geprognosticeerd is de gerealiseerde bezetting uiteindelijk +/- 10 fte lager dan de verwachte bezetting ultimo 2020.

P direct administratie:

* In de bezetting is tijdelijk een team DG Ondersteuning ingericht. Die bezetting is in deze rapportage niet opgenomen.
* Zichtbaar is in de bezettingsrealisatie dat:

- niet alle mdw geadministreerd worden op een functie/salarisschaal cf. FGR.
- functie- en salarisschalen wijken soms af
- voor gelijke functies worden verschillende functienamen gebruikt. bv Operationeel Manager S11 en Operationeel Manager schaal 11 of: Medewerker Behandelen en Ontwikkelen S11 en een Senior Medew. Behandelen en Ontwikk. S11
- Bij Productie is zichtbaar dat ook medewerkers een individuele salarisschaal hebben.
- Aktie: Het is aan de teamleiders hiervoor de administratieve actie / (benoemingen indien van toepassing) in gang te zetten. De teamleiders hebben in december vanuit BDO/BV daarvoor te controleren lijsten van medewerkers ontvangen om deze in samenwerking met OenP waar nodig administratief te schonen.

FORMATIE vs BEZETTING

* De formatie 2020 volgens budgetbrief 4 is 981 fte.
  Deze formatie is in deze rapportage verwerkt. De gehanteerde verdeling over Management, Staf, Regie, Productie is gebaseerd op:
  de besluiten van het MT voor de bepaling van de streefcijfers / formatie 2019 / de in afgelopen maanden door MT opgegeven aanpassingen / mutaties van C mdw naar E.
  Staf bestaat nu uit: BDO-BV-Vaktechniek, Ketenbureau.
  Regie bestaat nu uit HH regie-Prod Regie-team Werving en Opleiding,

MANAGEMENT							
Cluster	Proces/Team	Organisatorische Eenheid Omschrijving	Functie Omschrijving	Salarisschaal	2020 Formatie	realisatie ult. Dec.	Ruimte tov formatie '20
Management	M1	BELASTINGDIENST TOESLAGEN	Externe medewerker	S16		1,0	-1,0
			Topmanager S17	S17		2,1	-2,1
		Totaal BELASTINGDIENST TOESLAGEN				3,1	-3,1
		MANAGEMENTTEAM TOESLAGEN	MANAGER M1	S14		1,0	-1,0
			Manager S14	S14		1,0	-1,0
			Manager S15	S15	5,0	4,9	0,1
			Topmanager S16	S16	1,0	4,0	-3,0
			Topmanager S17	S17	1,0	1,0	0,0
		Totaal MANAGEMENTTEAM TOESLAGEN			7,0	11,9	-4,9
	Totaal M1				7,0	14,9	-7,9
	M2	M2 Analytics	Manager S13	S13	1,0		1,0
		Totaal M2 Analytics			1,0		1,0
		M2 BEDRIJFSVOERING	Manager S12	S12		1,0	-1,0
			Manager S14	S14	1,0	1,0	0,0
		Totaal M2 BEDRIJFSVOERING			1,0	2,0	-1,0
		M2 BELCENTRUM	Operationeel Manager S10	S11		1,0	-1,0
			Operationeel Manager S11	S11	2,0	1,0	1,0
				GF E		1,0	-1,0
		Totaal M2 BELCENTRUM			2,0	3,0	-1,0
		M2 BEROEP	Manager S12	S12	1,0		1,0
			Manager S14	S14		1,0	-1,0
			Operationeel Manager S11	S11	2,0		2,0
				S12		1,0	-1,0
			Operationeel Manager schaal 07	GF E		1,1	-1,1
		Totaal M2 BEROEP			3,0	3,1	-0,1
		M2 BEZWAAR	Operationeel Manager S11	S11	8,0	3,7	4,3
			Operationeel Manager schaal 11	S11		3,9	-3,9
		Totaal M2 BEZWAAR			8,0	7,7	0,3
		M2 BUSINESSONTWIKKELING	Operationeel Manager schaal 12	S13		1,0	-1,0
		Totaal M2 BUSINESSONTWIKKELING				1,0	-1,0
		M2 HANDHAVINGS REGIE	Manager S14	S14	1,0	1,0	0,0
			Manager S15	S15	1,0		1,0
		Totaal M2 HANDHAVINGS REGIE			2,0	1,0	1,0
		M2 KLACHT	Operationeel Manager S11	S11	1,0	1,0	0,0
		Totaal M2 KLACHT			1,0	1,0	0,0
		M2 Opleiding UZK	Operationeel Manager S11	S11			0,0
		Totaal M2 Opleiding UZK					0,0
		M2 PRODUCTIE REGIE	Manager S13	S13	1,0		1,0
			Manager S14	S14	1,0	1,0	0,0
			Manager S15	S15			0,0
			Operationeel Manager schaal 13	S13		2,0	-2,0
		Totaal M2 PRODUCTIE REGIE			2,0	3,0	-1,0
		M2 Switch	Operationeel Manager S11	S11	1,0		1,0
		Totaal M2 Switch			1,0		1,0
		M2 TOEZICHT	Operationeel Manager S11	S11	4,0	2,0	2,0
			Operationeel Manager schaal 11	S11		2,9	-2,9
		Totaal M2 TOEZICHT			4,0	4,9	-0,9
		M2 UITVAL/UITWORP	Operationeel Manager S11	S11	6,0	4,9	1,1
			Operationeel Manager schaal 11	S11		2,0	-2,0
		Totaal M2 UITVAL/UITWORP			6,0	6,9	-0,9
		M2 VRAAG	Operationeel Manager S11	S11	7,0	3,9	3,1
			Operationeel Manager schaal 11	S11		1,9	-1,9
			Operationeel Manager schaal 08	GF E		1,0	-1,0
		Totaal M2 VRAAG			7,0	6,8	0,2
		M2 Vraag (objecten)	Operationeel Manager S11	S11	1,0		1,0
		Totaal M2 Vraag (objecten)			1,0		1,0
		M2 HANDHAVINGSREGIE 2	Manager S12	S12		0,9	-0,9
			Operationeel Manager schaal 13	S13		1,0	-1,0
		Totaal M2 HANDHAVINGSREGIE 2				1,9	-1,9
		M2 OBJECT ADMINISTRATIE	Operationeel Manager S11	S11		1,0	-1,0
		Totaal M2 OBJECT ADMINISTRATIE				1,0	-1,0
		M2 TOEZICHT 2	Operationeel Manager S11	S11	5,0		5,0
			Operationeel Manager schaal 11	S11		4,0	-4,0
		Totaal M2 TOEZICHT 2			5,0	4,0	1,0
		M2 INTENSIEF TOEZICHT	Manager S13	S14		1,0	-1,0
			Manager S14	S14	1,0		1,0
			Operationeel Manager S11	S11	3,0		3,0
		Totaal M2 INTENSIEF TOEZICHT			4,0	1,0	3,0
	Totaal M2				48,0	48,3	-0,3
Totaal Management					55,0	63,2	-8,2
Eindtotaal					55,0	63,2	-8,2

Onder Mgt worden nog 8 mdw geadministreerd die werkzaam zijn voor UHT of DG ondersteuning

Staf							
Cluster	Proces/Team	Organisatorische Eenheid Omschrijving	Functie Omschrijving	Salarisschaal	2020 Formatie	realisatie ult. Dec.	Ruimte tov formatie
Staf	BDO	BUREAU DIRECTEURSONDERSTEUNING	(Senior) Adviseur S13	S13	2,0	1,0	1,0
			Adviseur Bedrijfsvoering S09	S10		0,9	-0,9
			Adviseur Bedrijfsvoering S10	S10	1,0		1,0
			Adviseur Bedrijfsvoering S11	S09		1,0	-1,0
				S11	1,0	0,9	0,1
				S12		1,1	-1,1
			Coördinerend/Specialistisch Adviseur S13	S13	1,0	1,0	0,0
			Coördinerend/Specialistisch Adviseur S14	S14	2,0	1,0	1,0
			Coördinerend/Specialistisch Adviseur S15	S15	1,0		1,0
			Managementondersteuner S06	S06		2,8	-2,8
				S07		0,9	-0,9
			Medewerker Advisering S11	S11	1,0		1,0
			Rijkstrainee	S10		1,0	-1,0
			Senior Adviseur Bedrijfsvoering S13	S13	1,0	1,1	-0,1
			Adviseur Bedrijfsvoering S12	S12	1,0		1,0
	Totaal BDO				11,0	12,7	-1,7
	Businessontwikkeling	BUSINESSONTWIKKELING TEAM 1	Manager S12	S12		1,0	-1,0
	Totaal Businessontwikkeling					1,0	-1,0
	BV 1	BEDRIJFSVOERING TEAM 1	(Senior) Adviseur S13	S13		0,9	-0,9
			Adviseur Bedrijfsvoering S09	GF E		1,0	-1,0
				S09	2,0	1,0	1,0
			Adviseur Bedrijfsvoering S10	S10	1,0		1,0
			Adviseur Bedrijfsvoering S11	S11	2,0	2,7	-0,7
			BEHANDELFUNCTIONARIS C	GF C		6,0	-6,0
			BEHANDELFUNCTIONARIS E	GF E		1,0	-1,0
			Coördinerend/Special. Adviseur Bedrv S14	S14	1,0		1,0
			Coördinerend/Specialistisch Adviseur S14	S14	1,0		1,0
			Managementondersteuner S06	S06	3,0		3,0
			Medewerker Administratieve ondersteuning	S07	1,0		1,0
			Senior Adviseur Bedrijfsvoering S12	S12	2,0		2,0
			Senior Adviseur Bedrijfsvoering S13	S13	3,0	3,1	-0,1
			Managementondersteuner S07	S07	1,0		1,0
			Medewerker Administratie S06	S06	1,0		1,0
	Totaal BV 1				18,0	15,7	2,3
	BV 2	BEDRIJFSVOERING TEAM 2	Coördinerend/Specialistisch Adviseur S14	S14		1,0	-1,0
			Deelprojectleider schaal 11	S11		0,7	-0,7
			Projectleider schaal 12	S12		1,0	-1,0
	Totaal BV 2					2,7	-2,7
	Ketenbureau	KETENBUREAU	(Senior) Adviseur S12	S12	1,0		1,0
			(Senior) Adviseur S13	S13	5,0	2,0	3,0
			Commissiesecretaris S11	S11		1,0	-1,0
			Manager S12	S12		1,0	-1,0
			Medewerker Advisering S11	S11	1,0		1,0
			Project-/Programmamanager S13	S12		1,0	-1,0
			Senior Adviseur Bedrijfsvoering S12	S12		1,0	-1,0
	Totaal Ketenbureau				7,0	6,0	1,0
	transitie	TRANSITIE	Project-/Programmamanager S15	S15		1,0	-1,0
	Totaal transitie					1,0	-1,0
	Vaktechniek	VAKTECHNIEK	Coördinerend/Specialistisch Adviseur S14	S13		2,0	-2,0
				S14	9,0	7,1	1,9
	Totaal Vaktechniek				9,0	9,1	-0,1
Totaal Staf					45,0	48,2	-3,2
Eindtotaal					45,0	48,2	-3,2

Regie							
Cluster	Proces/Team	Organisatorische Eenheid Omschrijving	Functie Omschrijving	Salarisschaal	2020 Formatie	realisatie ult. Dec.	Ruimte tov formatie '20
Regie	Analytics	ANALYTICS	Medewerker Behandelen en Ontwikkelen S11	S11	13,0	12,0	1,0
				S12	1,0		1,0
			Senior adviseur S12	S12	1,0		1,0
			Senior Medew. Behandelen en Ontwikk. S11	S11		1,0	-1,0
			Senior Medew. Behandelen en Ontwikk. S12	S12	6,0	5,4	0,6
		Totaal ANALYTICS			21,0	18,4	2,6
	Totaal Analytics				21,0	18,4	2,6
	HH-regie	HH-REGIE TEAM 1	(Senior) Adviseur S12	S11	1,0		1,0
				S12	4,0	5,6	-1,6
			(Senior) Adviseur S13	GF I			0,0
			BEHANDELFUNCTIONARIS C	GF C		1,0	-1,0
			Coördinerend/Specialist. Adviseur S14	S14			0,0
			Coördinerend/Specialistisch Adviseur S14	S14	4,0	1,9	2,1
			Medewerker Advisering S11	S11		0,9	-0,9
			Medewerker Advisering sch	S11	1,0		1,0
			Medewerker Behandelen en	S11	1,0		1,0
			Medewerker Behandelen en Ontwikkelen S10	S11		2,0	-2,0
			Medewerker Behandelen en Ontwikkelen S11	S11	9,0	6,8	2,2
				S12		1,0	-1,0
		Totaal HH-REGIE TEAM 1			20,0	19,1	0,9
		HH REGIE TEAM 2	(Senior) Adviseur S12	S11		1,0	-1,0
				S12	5,0	4,6	0,4
			(Senior) Adviseur S13	S13	1,0		1,0
			BEHANDELFUNCTIONARIS	S10	2,0		2,0
			BEHANDELFUNCTIONARIS F	GF F		2,0	-2,0
			Medewerker Advisering S10	S09		1,0	-1,0
				S10	6,0	6,0	0,0
			Medewerker Behandelen en Ontwikkelen S09	S09	2,0	1,2	0,8
			Medewerker Verwerken en Behandelen S08	S08	2,0	1,7	0,3
		Totaal HH REGIE TEAM 2			18,0	17,5	0,5
	Totaal HH-regie				38,0	36,6	1,4
	Prd.regie	PRODUCTIEREGIE TEAM 1	(Senior) Adviseur S12	S11			0,0
				S12		2,9	-2,9
				S13			0,0
			Coördinerend/Specialist. Inspecteur S14	S14			0,0
			Managementondersteuner S05	S05	1,0	1,0	0,0
			Medewerker Advisering S10	S11		1,0	-1,0
			Medewerker Advisering S11	S11	13,0	6,3	6,7
			Medewerker Behandelen en Ontwikkelen S11	S11		3,9	-3,9
			Proj./Prog.man.s14	S14	2,0		2,0
			Project-/Programmamanager schaal 14	S14		0,6	-0,6
			Senior adviseur S12	S12	2,0		2,0
			Senior Medew. Behandelen en Ontwikk. S12	S12		3,0	-3,0
				S13			0,0
			Medewerker Advisering S12	S12	2,0		2,0
		Totaal PRODUCTIEREGIE TEAM 1			20,0	18,7	1,3
		PRODUCTIEREGIE TEAM 2	Adviseur Bedrijfsvoering S10	S10	2,0	3,1	-1,1
			Adviseur Bedrijfsvoering S11	S09	1,0		1,0
				S10	1,0		1,0
				S11	1,0	2,0	-1,0
				S13		1,1	-1,1
			BEHANDELFUNCTIONARIS C	S09		1,0	-1,0
			BEHANDELFUNCTIONARIS E	S09		1,0	-1,0
			Medewerker Behandelen en Ontwikkelen S08	S08	2,0	2,2	-0,2
			Medewerker Behandelen en Ontwikkelen S09	GF C	1,0		1,0
				S09	10,0	17,2	-7,2
			Medewerker Behandelen en Ontwikkelen S10	S10	3,0	4,2	-1,2
			Adviseur Bedrijfsvoering S13	S11	1,0		1,0
		Totaal PRODUCTIEREGIE TEAM 2			22,0	31,9	-9,9
		PRODUCTIEREGIE TEAM 3	Medewerker Behandelen en Ontwikkelen S09	S09	3,0	2,0	1,0
			Medewerker Behandelen en Ontwikkelen S10	S09	1,0		1,0
				S10	1,0	3,1	-2,1
			Medewerker Verwerken en Behandelen S07	S07	2,0	0,9	1,1
			Projectleider S11	S11		1,0	-1,0
			Senior Medew. Behandelen en Ontwikk. S12	S12	2,0	1,0	1,0
			Senior Medew. Informatievoorziening S10	S10	2,0	1,8	0,3
		Totaal PRODUCTIEREGIE TEAM 3			11,0	9,8	1,3
	Totaal Prd.regie				53,0	60,3	-7,3
	Werving en Opleiding.	WERVING & OPLEIDING	Adviseur Bedrijfsvoering S09	S09	1,0		1,0
			Adviseur Bedrijfsvoering S10	S10	1,0	1,0	0,0
			Adviseur Bedrijfsvoering S11	S11	1,0		1,0
			BEHANDELFUNCTIONARIS C	GF C		0,6	-0,6
				S07		2,1	-2,1
			BEHANDELFUNCTIONARIS E	GF E		5,9	-5,9
			Trainer S09	S08		4,8	-4,8
				S09	16,0	6,0	10,0
			Trainer S07	S07	5,0		5,0
			Trainer S10	S10	2,0		2,0
		Totaal WERVING & OPLEIDING			26,0	20,3	5,7
	Totaal Werving en Opleiding.				26,0	20,3	5,7
Totaal Regie					138,0	135,6	2,4
Eindtotaal					138,0	135,6	2,4

Produktie							
Cluster	Proces/Team	Organisatorische Eenheid Omschrijving	Functie Omschrijving	Salarisschaal	2020 Formatie	realisatie ult. Dec.	Ruimte tov formatie '20
Productie	Belcentrum	BELCENTRUM TEAM 1	BEHANDELFUNCTIONARIS C	GF C	9,0	3,7	5,3
			BEHANDELFUNCTIONARIS E	GF E	6,0	7,0	-1,0
				S06		2,0	-2,0
			Coördinator	S08	1,0		1,0
			Medewerker Behandelen en Ontwikkelen S09	S09		0,8	-0,8
		Totaal BELCENTRUM TEAM 1			16,0	13,5	2,5
		BELCENTRUM TEAM 2	BEHANDELFUNCTIONARIS C	GF C	8,0	5,9	2,1
			BEHANDELFUNCTIONARIS E	GF E	7,0	5,9	1,1
			Coördinator	S08	1,0		1,0
		Totaal BELCENTRUM TEAM 2			16,0	11,8	4,2
	Totaal Belcentrum				32,0	25,3	6,7
	Beroep	BEROEP TEAM 1	BEHANDELFUNCTIONARIS C	GF C	3,0		3,0
			BEHANDELFUNCTIONARIS E	GF E	4,0		4,0
			BEHANDELFUNCTIONARIS F	GF F	14,0	8,7	5,3
				S08		4,0	-4,0
				S10		1,0	-1,0
			BEHANDELFUNCTIONARIS I	GF I	1,0	9,0	-8,0
				S10		0,9	-0,9
				S13		0,7	-0,7
		Totaal BEROEP TEAM 1			22,0	24,3	-2,3
		BEROEP TEAM 2	BEHANDELFUNCTIONARIS C	GF C	3,0		3,0
			BEHANDELFUNCTIONARIS E	GF E	4,0	1,0	3,0
			BEHANDELFUNCTIONARIS F	GF E		1,0	-1,0
				GF F	14,0	14,9	-0,9
				S08		2,0	-2,0
			BEHANDELFUNCTIONARIS I	GF I	1,0		1,0
		Totaal BEROEP TEAM 2			22,0	18,9	3,1
		BEROEP TEAM 3	BEHANDELFUNCTIONARIS B	GF B		1,0	-1,0
			BEHANDELFUNCTIONARIS C	GF C		4,7	-4,7
			BEHANDELFUNCTIONARIS E	GF E	7,0	7,6	-0,6
			BEHANDELFUNCTIONARIS F	GF F	14,0	1,0	13,0
			BEHANDELFUNCTIONARIS I	GF I	1,0		1,0
			Medewerker Verwerken en Behandelen S05	S05		0,8	-0,8
		Totaal BEROEP TEAM 3			22,0	15,0	7,0
	Totaal Beroep				66,0	58,2	7,8
	Bezwaar	BEZWAAR TEAM 1	BEHANDELFUNCTIONARIS C	GF C	18,0	6,7	11,3
			BEHANDELFUNCTIONARIS E	GF E	2,0	5,8	-3,8
		Totaal BEZWAAR TEAM 1			20,0	12,5	7,5
		BEZWAAR TEAM 2	BEHANDELFUNCTIONARIS B	GF B		1,0	-1,0
			BEHANDELFUNCTIONARIS C	GF C	17,0	10,4	6,6
			BEHANDELFUNCTIONARIS E	GF E	3,0	7,0	-4,0
		Totaal BEZWAAR TEAM 2			20,0	18,4	1,6
		BEZWAAR TEAM 3	BEHANDELFUNCTIONARIS C	GF C	17,0	10,0	7,0
			BEHANDELFUNCTIONARIS E	GF E	3,0	6,4	-3,4
		Totaal BEZWAAR TEAM 3			20,0	16,4	3,6
		BEZWAAR TEAM 5	BEHANDELFUNCTIONARIS B	GF B		1,0	-1,0
			BEHANDELFUNCTIONARIS C	GF C	16,0	11,1	4,9
				GF E		2,9	-2,9
			BEHANDELFUNCTIONARIS E	GF E	4,0	5,6	-1,6
		Totaal BEZWAAR TEAM 5			20,0	20,6	-0,6
		BEZWAAR TEAM 6	BEHANDELFUNCTIONARIS C	GF C	13,0	9,3	3,7
				S05		1,0	-1,0
			BEHANDELFUNCTIONARIS E	GF E	7,0	9,6	-2,6
				S06		1,0	-1,0
		Totaal BEZWAAR TEAM 6			20,0	20,9	-0,9
		BEZWAAR TEAM 8	BEHANDELFUNCTIONARIS C	GF C	12,0	10,6	1,4
			BEHANDELFUNCTIONARIS E	GF E	8,0	7,4	0,6
		Totaal BEZWAAR TEAM 8			20,0	18,0	2,0
		BEZWAAR TEAM 10	BEHANDELFUNCTIONARIS C	GF C	13,0	9,6	3,4
				S08		1,0	-1,0
			BEHANDELFUNCTIONARIS E	GF E	7,0	6,8	0,2
				S06		4,0	-4,0
			MEDEW ADM EN/OF PROD	GF C		1,0	-1,0
				GF E		2,0	-2,0
		Totaal BEZWAAR TEAM 10			20,0	24,4	-4,4
		BEZWAAR TEAM 11	BEHANDELFUNCTIONARIS C	GF C	12,0	7,4	4,6
				GF E		1,0	-1,0
				S05		1,0	-1,0
			BEHANDELFUNCTIONARIS E	GF E	8,0	13,7	-5,7

Produktie							
Cluster	Proces/Team	Organisatorische Eenheid Omschrijving	Functie Omschrijving	Salarisschaal	2020 Formatie	realisatie ult. Dec.	Ruimte tov formatie '20
Productie	Bezwaar	BEZWAAR TEAM 11	Medewerker Administratie S05	GF C		0,9	-0,9
		Totaal BEZWAAR TEAM 11			20,0	24,0	-4,0
		BEZWAAR TEAM 12	BEHANDELFUNCTIONARIS E	GF E		3,8	-3,8
				S06		5,0	-5,0
		Totaal BEZWAAR TEAM 12				8,8	-8,8
	Totaal Bezwaar				160,0	164,0	-4,0
	Herstel KGB	KGB TEAM 2	BEHANDELFUNCTIONARIS C	GF E		2,0	-2,0
		Totaal KGB TEAM 2				2,0	-2,0
	Totaal Herstel KGB					2,0	-2,0
	Klacht	KLACHT TEAM 1	BEHANDELFUNCTIONARIS C	GF C	6,0	7,4	-1,4
				GF E		1,0	-1,0
			BEHANDELFUNCTIONARIS E	GF E	13,0	10,8	2,2
			BEHANDELFUNCTIONARIS F	GF F	2,0	2,0	0,0
		Totaal KLACHT TEAM 1			21,0	21,2	-0,2
	Totaal Klacht				21,0	21,2	-0,2
	Switch	Switch team 01	BEHANDELFUNCTIONARIS C	GF C	10,0		10,0
		Totaal Switch team 01			10,0		10,0
	Totaal Switch				10,0		10,0
	Toezicht	TOEZICHT TEAM 1	BEHANDELFUNCTIONARIS C	GF C	11,0	5,6	5,4
				GF E		1,0	-1,0
			BEHANDELFUNCTIONARIS E	GF E	10,0	13,3	-3,3
				S06		1,0	-1,0
		Totaal TOEZICHT TEAM 1			21,0	20,9	0,1
		TOEZICHT TEAM 2	BEHANDELFUNCTIONARIS C	GF C	17,0	12,0	5,0
			BEHANDELFUNCTIONARIS E	GF E	4,0	3,1	0,9
		Totaal TOEZICHT TEAM 2			21,0	15,1	5,9
		TOEZICHT TEAM 3	BEHANDELFUNCTIONARIS C	GF C	3,0	1,9	1,1
			BEHANDELFUNCTIONARIS E	GF E	2,0	11,2	-9,2
		Totaal TOEZICHT TEAM 3			5,0	13,0	-8,0
		TOEZICHT TEAM 4	BEHANDELFUNCTIONARIS C	GF C	3,0	1,5	1,5
				S08		1,0	-1,0
			BEHANDELFUNCTIONARIS E	GF E	2,0	16,0	-14,0
				S06		4,0	-4,0
				S07		1,0	-1,0
		Totaal TOEZICHT TEAM 4			5,0	23,5	-18,5
		TOEZICHT TEAM 6	BEHANDELFUNCTIONARIS C	GF C		3,5	-3,5
			BEHANDELFUNCTIONARIS E	GF E		13,9	-13,9
				S06		6,0	-6,0
		Totaal TOEZICHT TEAM 6				23,4	-23,4
		TOEZICHT 11	BEHANDELFUNCTIONARIS E	GF E	19,0	12,8	6,2
			BEHANDELFUNCTIONARIS F	GF F	2,0	2,0	0,0
			BEHANDELFUNCTIONARIS I	S12		1,0	-1,0
		Totaal TOEZICHT 11			21,0	15,8	5,2
		TOEZICHT 12	BEHANDELFUNCTIONARIS C	GF C		2,8	-2,8
			BEHANDELFUNCTIONARIS E	GF E	19,0	13,8	5,2
			BEHANDELFUNCTIONARIS F	GF F	2,0	1,0	1,0
		Totaal TOEZICHT 12			21,0	17,5	3,5
		TOEZICHT 13	BEHANDELFUNCTIONARIS	S10		1,0	-1,0
			BEHANDELFUNCTIONARIS E	GF E	19,0	13,3	5,8
				S06		5,9	-5,9
			BEHANDELFUNCTIONARIS F	GF F	2,0	1,0	1,0
			BEHANDELFUNCTIONARIS I	GF I		1,1	-1,1
		Totaal TOEZICHT 13			21,0	22,3	-1,3
		TOEZICHT 14	BEHANDELFUNCTIONARIS E	GF E	19,0	18,5	0,5
				S06		5,0	-5,0
			BEHANDELFUNCTIONARIS F	GF F	2,0	2,0	0,0
		Totaal TOEZICHT 14			21,0	25,5	-4,5
	Totaal Toezicht				136,0	177,0	-41,0
	Uitval/uitworp	UITVAL/UITWORP TEAM 1	BEHANDELFUNCTIONARIS C	GF C	17,0	19,8	-2,8
			BEHANDELFUNCTIONARIS E	GF F	3,0	2,9	0,1
		Totaal UITVAL/UITWORP TEAM 1			20,0	22,7	-2,7
		UITVAL/UITWORP TEAM 2	BEHANDELFUNCTIONARIS B	GF B		1,0	-1,0
			BEHANDELFUNCTIONARIS C	GF C	16,0	18,0	-2,0
				GF D		1,0	-1,0
			BEHANDELFUNCTIONARIS E	GF E	4,0	2,8	1,2
		Totaal UITVAL/UITWORP TEAM 2			20,0	22,8	-2,8
		UITVAL/UITWORP TEAM 7	BEHANDELFUNCTIONARIS C	GF C	12,0	12,3	-0,2
			BEHANDELFUNCTIONARIS E	GF E	8,0	5,6	2,4
		Totaal UITVAL/UITWORP TEAM 7			20,0	17,9	2,1

Produktie							
Cluster	Proces/Team	Organisatorische Eenheid Omschrijving	Functie Omschrijving	Salarisschaal	2020 Formatie	realisatie ult. Dec.	Ruimte tov formatie '20
Productie	Uitval/uitworp	UITVAL/UITWORP TEAM 8	BEHANDELFUNCTIONARIS C	GF C	16,0	16,3	-0,3
				GF E		1,0	-1,0
			BEHANDELFUNCTIONARIS E	GF E	4,0	4,1	-0,1
			BEHANDELFUNCTIONARIS F	GF F		1,0	-1,0
		Totaal UITVAL/UITWORP TEAM 8			20,0	22,4	-2,4
		UITVAL/UITWORP TEAM 9	BEHANDELFUNCTIONARIS C	GF C	14,0	14,5	-0,5
			BEHANDELFUNCTIONARIS E	GF E	6,0	5,4	0,6
		Totaal UITVAL/UITWORP TEAM 9			20,0	19,9	0,1
		UITVAL/UITWORP TEAM 10	BEHANDELFUNCTIONARIS C	GF C	15,0	15,1	-0,1
			BEHANDELFUNCTIONARIS E	GF E	5,0	4,9	0,1
				S06		1,0	-1,0
		Totaal UITVAL/UITWORP TEAM 10			20,0	21,0	-1,0
		UITVAL/UITWORP TEAM 11	BEHANDELFUNCTIONARIS C	GF C		2,7	-2,7
			BEHANDELFUNCTIONARIS E	GF E		5,7	-5,7
				S06		5,8	-5,8
			BEHANDELFUNCTIONARIS F	S11		0,8	-0,8
			Managementondersteuner S05	S05		0,6	-0,6
		Totaal UITVAL/UITWORP TEAM 11				15,6	-15,6
	Totaal Uitval/uitworp				120,0	142,3	-22,3
	Vraag	VRAAG TEAM 1	BEHANDELFUNCTIONARIS C	GF C	15,0	10,2	4,8
			BEHANDELFUNCTIONARIS E	GF E	5,0	5,0	0,0
				S06		1,0	-1,0
		Totaal VRAAG TEAM 1			20,0	16,2	3,8
		VRAAG TEAM 4	BEHANDELFUNCTIONARIS C	GF C	14,0	5,0	9,0
				GF E		1,0	-1,0
			BEHANDELFUNCTIONARIS E	GF E	6,0	8,8	-2,8
				S06		0,9	-0,9
		Totaal VRAAG TEAM 4			20,0	15,7	4,3
		VRAAG TEAM 5	BEHANDELFUNCTIONARIS C	GF C	6,0	5,5	0,5
			BEHANDELFUNCTIONARIS E	GF E	14,0	12,5	1,5
		Totaal VRAAG TEAM 5			20,0	18,0	2,0
		VRAAG TEAM 8	BEHANDELFUNCTIONARIS C	GF C	15,0	8,0	7,0
				GF E		0,9	-0,9
			BEHANDELFUNCTIONARIS E	GF E	5,0	6,7	-1,7
				S06		0,9	-0,9
				S07		1,0	-1,0
		Totaal VRAAG TEAM 8			20,0	17,5	2,5
		VRAAG TEAM 10	BEHANDELFUNCTIONARIS C	GF C	14,0	8,4	5,6
			BEHANDELFUNCTIONARIS E	GF E	6,0	9,8	-3,8
				S06		1,0	-1,0
		Totaal VRAAG TEAM 10			20,0	19,2	0,8
		VRAAG TEAM 11	BEHANDELFUNCTIONARIS C	GF C	17,0	5,9	11,1
				S05		1,0	-1,0
			BEHANDELFUNCTIONARIS E	GF E	3,0	2,9	0,1
				S06		3,0	-3,0
		Totaal VRAAG TEAM 11			20,0	12,8	7,2
		VRAAG TEAM 12	BEHANDELFUNCTIONARIS C	GF C		0,8	-0,8
			BEHANDELFUNCTIONARIS E	GF E		8,8	-8,8
				S06		4,9	-4,9
		Totaal VRAAG TEAM 12				14,5	-14,5
	Totaal Vraag				120,0	113,8	6,2
	Object Administratie	OBJECT ADMINISTRATIE 1	BEHANDELFUNCTIONARIS	S08		1,0	-1,0
			BEHANDELFUNCTIONARIS C	GF C	14,0	23,5	-9,5
				GF E	7,0	2,0	5,0
				S07		1,0	-1,0
				S09		1,0	-1,0
			BEHANDELFUNCTIONARIS E	GF E		3,2	-3,2
		Totaal OBJECT ADMINISTRATIE 1			21,0	31,6	-10,6
	Totaal Object Administratie				21,0	31,6	-10,6
	Intensief Toezicht	Intensief Toezicht 1	BEHANDELFUNCTIONARIS C	GF C	1,0	1,0	0,0
				GF F		1,0	-1,0
			BEHANDELFUNCTIONARIS E	GF E	16,0	7,6	8,4
				S06		2,0	-2,0
			BEHANDELFUNCTIONARIS F	GF F	2,0	2,0	0,0
			Managementondersteuner S05	S05		1,0	-1,0
		Totaal Intensief Toezicht 1			19,0	14,6	4,4
		Intensief Toezicht 2	BEHANDELFUNCTIONARIS C	GF C		0,7	-0,7
			BEHANDELFUNCTIONARIS E	GF E	17,0	12,9	4,1
				S06		2,0	-2,0

Produktie							
Cluster	Proces/Team	Organisatorische Eenheid Omschrijving	Functie Omschrijving	Salarisschaal	2020 Formatie	realisatie ult. Dec.	Ruimte tov formatie '20
Productie	Intensief Toezicht	Intensief Toezicht 2	BEHANDELFUNCTIONARIS F	GF F	2,0		2,0
		Totaal Intensief Toezicht 2			19,0	15,6	3,4
		Intensief Toezicht 3	BEHANDELFUNCTIONARIS C	GF C	1,0	5,9	-4,9
			BEHANDELFUNCTIONARIS E	GF E	16,0	2,9	13,1
				S06		1,0	-1,0
			BEHANDELFUNCTIONARIS F	GF F	2,0		2,0
				S10		1,0	-1,0
		Totaal Intensief Toezicht 3			19,0	10,8	8,2
	Totaal Intensief Toezicht				57,0	41,0	16,0
Totaal Productie					743,0	776,5	-33,5
Eindtotaal					743,0	776,5	-33,5

Produktie - Locatie							
Locatie (SAP)	Proces/Team	Organisatorische Eenheid Omschrijving	Functie Omschrijving	Salarisschaal	2020 Formatie	realisatie ult. November	Ruimte tov formatie '20
Apeldoorn	Bezwaar	BEZWAAR TEAM 12	BEHANDELFUNCTIONARIS E	GF E		3,8	-3,8
				S06		5,0	-5,0
		Totaal BEZWAAR TEAM 12				8,8	-8,8
	Totaal Bezwaar					8,8	-8,8
	Toezicht	TOEZICHT TEAM 6	BEHANDELFUNCTIONARIS C	GF C		3,5	-3,5
			BEHANDELFUNCTIONARIS E	GF E		13,9	-13,9
				S06		6,0	-6,0
		Totaal TOEZICHT TEAM 6				23,4	-23,4
	Totaal Toezicht					23,4	-23,4
	Uitval/uitworp	UITVAL/UITWORP TEAM 11	BEHANDELFUNCTIONARIS C	GF C		2,7	-2,7
			BEHANDELFUNCTIONARIS E	GF E		5,7	-5,7
				S06		5,8	-5,8
			BEHANDELFUNCTIONARIS F	S11		0,8	-0,8
			Managementondersteuner S05	S05		0,6	-0,6
		Totaal UITVAL/UITWORP TEAM 11				15,6	-15,6
	Totaal Uitval/uitworp					15,6	-15,6
	Vraag	VRAAG TEAM 12	BEHANDELFUNCTIONARIS C	GF C		0,8	-0,8
			BEHANDELFUNCTIONARIS E	GF E		8,8	-8,8
				S06		4,9	-4,9
		Totaal VRAAG TEAM 12				14,5	-14,5
	Totaal Vraag					14,5	-14,5
Totaal Apeldoorn						62,2	-62,2
Den Haag	Bezwaar	BEZWAAR TEAM 8	BEHANDELFUNCTIONARIS C	GF C	12,0	10,6	1,4
			BEHANDELFUNCTIONARIS E	GF E	8,0	7,4	0,6
		Totaal BEZWAAR TEAM 8			20,0	18,0	2,0
	Totaal Bezwaar				20,0	18,0	2,0
	Herstel KGB	KGB TEAM 2	BEHANDELFUNCTIONARIS C	GF E		2,0	-2,0
		Totaal KGB TEAM 2				2,0	-2,0
	Totaal Herstel KGB					2,0	-2,0
	Switch	Switch team 01	BEHANDELFUNCTIONARIS C	GF C	10,0		10,0
		Totaal Switch team 01			10,0		10,0
	Totaal Switch				10,0		10,0
	Toezicht	TOEZICHT TEAM 1	BEHANDELFUNCTIONARIS C	GF C	11,0	5,6	5,4
				GF E		1,0	-1,0
			BEHANDELFUNCTIONARIS E	GF E	10,0	13,3	-3,3
				S06		1,0	-1,0
		Totaal TOEZICHT TEAM 1			21,0	20,9	0,1
		TOEZICHT 13	BEHANDELFUNCTIONARIS	S10		1,0	-1,0
			BEHANDELFUNCTIONARIS E	GF E	19,0	13,3	5,8
				S06		5,9	-5,9
			BEHANDELFUNCTIONARIS F	GF F	2,0	1,0	1,0
			BEHANDELFUNCTIONARIS I	GF I		1,1	-1,1
		Totaal TOEZICHT 13			21,0	22,3	-1,3
		TOEZICHT 14	BEHANDELFUNCTIONARIS E	GF E	19,0	18,5	0,5
				S06		5,0	-5,0
			BEHANDELFUNCTIONARIS F	GF F	2,0	2,0	0,0
		Totaal TOEZICHT 14			21,0	25,5	-4,5
	Totaal Toezicht				63,0	68,6	-5,6
	Uitval/uitworp	UITVAL/UITWORP TEAM 7	BEHANDELFUNCTIONARIS C	GF C	12,0	12,3	-0,2
			BEHANDELFUNCTIONARIS E	GF E	8,0	5,6	2,4
		Totaal UITVAL/UITWORP TEAM 7			20,0	17,9	2,1
		UITVAL/UITWORP TEAM 8	BEHANDELFUNCTIONARIS C	GF C	16,0	16,3	-0,3
				GF E		1,0	-1,0
			BEHANDELFUNCTIONARIS E	GF E	4,0	4,1	-0,1
			BEHANDELFUNCTIONARIS F	GF F		1,0	-1,0
		Totaal UITVAL/UITWORP TEAM 8			20,0	22,4	-2,4
	Totaal Uitval/uitworp				40,0	40,3	-0,3
	Vraag	VRAAG TEAM 4	BEHANDELFUNCTIONARIS C	GF C	14,0	5,0	9,0
				GF E		1,0	-1,0
			BEHANDELFUNCTIONARIS E	GF E	6,0	8,8	-2,8
				S06		0,9	-0,9
		Totaal VRAAG TEAM 4			20,0	15,7	4,3
		VRAAG TEAM 5	BEHANDELFUNCTIONARIS C	GF C	6,0	5,5	0,5
			BEHANDELFUNCTIONARIS E	GF E	14,0	12,5	1,5

Produktie - Locatie							
Locatie (SAP)	Proces/Team	Organisatorische Eenheid Omschrijving	Functie Omschrijving	Salarisschaal	2020 Formatie	realisatie ult. November	Ruimte tov formatie `20
Den Haag	Vraag	Totaal VRAAG TEAM 5			20,0	18,0	2,0
		VRAAG TEAM 8	BEHANDELFUNCTIONARIS C	GF C	15,0	8,0	7,0
				GF E		0,9	-0,9
			BEHANDELFUNCTIONARIS E	GF E	5,0	6,7	-1,7
				S06		0,9	-0,9
				S07		1,0	-1,0
		Totaal VRAAG TEAM 8			20,0	17,5	2,5
		VRAAG TEAM 10	BEHANDELFUNCTIONARIS C	GF C	14,0	8,4	5,6
			BEHANDELFUNCTIONARIS E	GF E	6,0	9,8	-3,8
				S06		1,0	-1,0
		Totaal VRAAG TEAM 10			20,0	19,2	0,8
	Totaal Vraag				80,0	70,4	9,6
Totaal Den Haag					213,0	199,3	13,7
Heerlen	Bezwaar	BEZWAAR TEAM 6	BEHANDELFUNCTIONARIS C	GF C	13,0	9,3	3,7
				S05		1,0	-1,0
			BEHANDELFUNCTIONARIS E	GF E	7,0	9,6	-2,6
				S06		1,0	-1,0
		Totaal BEZWAAR TEAM 6			20,0	20,9	-0,9
		BEZWAAR TEAM 11	BEHANDELFUNCTIONARIS C	GF C	12,0	7,4	4,6
				GF E		1,0	-1,0
				S05		1,0	-1,0
			BEHANDELFUNCTIONARIS E	GF E	8,0	13,7	-5,7
			Medewerker Administratie S05	GF C		0,9	-0,9
		Totaal BEZWAAR TEAM 11			20,0	24,0	-4,0
	Totaal Bezwaar				40,0	44,9	-4,9
	Toezicht	TOEZICHT TEAM 4	BEHANDELFUNCTIONARIS C	GF C	3,0	1,5	1,5
				S08		1,0	-1,0
			BEHANDELFUNCTIONARIS E	GF E	2,0	16,0	-14,0
				S06		4,0	-4,0
				S07		1,0	-1,0
		Totaal TOEZICHT TEAM 4			5,0	23,5	-18,5
	Totaal Toezicht				5,0	23,5	-18,5
Totaal Heerlen					45,0	68,4	-23,4
Leeuwarden	Bezwaar	BEZWAAR TEAM 10	BEHANDELFUNCTIONARIS C	GF C	13,0	9,6	3,4
				S08		1,0	-1,0
			BEHANDELFUNCTIONARIS E	GF E	7,0	6,8	0,2
				S06		4,0	-4,0
			MEDEW ADM EN/OF PROD	CF C		1,0	-1,0
				GF E		2,0	-2,0
		Totaal BEZWAAR TEAM 10			20,0	24,4	-4,4
	Totaal Bezwaar				20,0	24,4	-4,4
	Toezicht	TOEZICHT TEAM 3	BEHANDELFUNCTIONARIS C	GF C	3,0	1,9	1,1
			BEHANDELFUNCTIONARIS E	GF E	2,0	11,2	-9,2
		Totaal TOEZICHT TEAM 3			5,0	13,0	-8,0
	Totaal Toezicht				5,0	13,0	-8,0
	Uitval/uitworp	UITVAL/UITWORP TEAM 9	BEHANDELFUNCTIONARIS C	GF C	14,0	14,5	-0,5
			BEHANDELFUNCTIONARIS E	GF E	6,0	5,4	0,6
		Totaal UITVAL/UITWORP TEAM 9			20,0	19,9	0,1
		UITVAL/UITWORP TEAM 10	BEHANDELFUNCTIONARIS C	GF C	15,0	15,1	-0,1
			BEHANDELFUNCTIONARIS E	GF E	5,0	4,9	0,1
				S06		1,0	-1,0
		Totaal UITVAL/UITWORP TEAM 10			20,0	21,0	-1,0
	Totaal Uitval/uitworp				40,0	40,9	-0,9
Totaal Leeuwarden					65,0	78,3	-13,3
Utrecht	Belcentrum	BELCENTRUM TEAM 1	BEHANDELFUNCTIONARIS C	GF C	9,0	3,7	5,3
			BEHANDELFUNCTIONARIS E	GF E	6,0	7,0	-1,0
				S06		2,0	-2,0
			Coördinator	S08	1,0		1,0
			Medewerker Behandelen en Ontwikkelen S09	S09		0,8	-0,8
		Totaal BELCENTRUM TEAM 1			16,0	13,5	2,5
		BELCENTRUM TEAM 2	BEHANDELFUNCTIONARIS C	GF C	8,0	5,9	2,1
			BEHANDELFUNCTIONARIS E	GF E	7,0	5,9	1,1
			Coördinator	S08	1,0		1,0
		Totaal BELCENTRUM TEAM 2			16,0	11,8	4,2

Produktie - Locatie							
Locatie (SAP)	Proces/Team	Organisatorische Eenheid Omschrijving	Functie Omschrijving	Salarisschaal	2020 Formatie	realisatie ult. November	Ruimte tov formatie '20
Utrecht	Totaal Belcentrum				32,0	25,3	6,7
	Beroep	BEROEP TEAM 1	BEHANDELFUNCTIONARIS C	GF C	3,0		3,0
			BEHANDELFUNCTIONARIS E	GF E	4,0		4,0
			BEHANDELFUNCTIONARIS F	GF F	14,0	8,7	5,3
				S08		4,0	-4,0
				S10		1,0	-1,0
			BEHANDELFUNCTIONARIS I	GF I	1,0	9,0	-8,0
				S10		0,9	-0,9
				S13		0,7	-0,7
		Totaal BEROEP TEAM 1			22,0	24,3	-2,3
		BEROEP TEAM 2	BEHANDELFUNCTIONARIS C	GF C	3,0		3,0
			BEHANDELFUNCTIONARIS E	GF E	4,0	1,0	3,0
			BEHANDELFUNCTIONARIS F	GF E		1,0	-1,0
				GF F	14,0	14,9	-0,9
				S08		2,0	-2,0
			BEHANDELFUNCTIONARIS I	GF I	1,0		1,0
		Totaal BEROEP TEAM 2			22,0	18,9	3,1
		BEROEP TEAM 3	BEHANDELFUNCTIONARIS B	GF B		1,0	-1,0
			BEHANDELFUNCTIONARIS C	GF C		4,7	-4,7
			BEHANDELFUNCTIONARIS E	GF E	7,0	7,6	-0,6
			BEHANDELFUNCTIONARIS F	GF F	14,0	1,0	13,0
			BEHANDELFUNCTIONARIS I	GF I	1,0		1,0
			Medewerker Verwerken en Behandelen S05	S05		0,8	-0,8
		Totaal BEROEP TEAM 3			22,0	15,0	7,0
	Totaal Beroep				66,0	58,2	7,8
	Bezwaar	BEZWAAR TEAM 1	BEHANDELFUNCTIONARIS C	GF C	18,0	6,7	11,3
			BEHANDELFUNCTIONARIS E	GF E	2,0	5,8	-3,8
		Totaal BEZWAAR TEAM 1			20,0	12,5	7,5
		BEZWAAR TEAM 2	BEHANDELFUNCTIONARIS B	GF B		1,0	-1,0
			BEHANDELFUNCTIONARIS C	GF C	17,0	10,4	6,6
			BEHANDELFUNCTIONARIS E	GF E	3,0	7,0	-4,0
		Totaal BEZWAAR TEAM 2			20,0	18,4	1,6
		BEZWAAR TEAM 3	BEHANDELFUNCTIONARIS C	GF C	17,0	10,0	7,0
			BEHANDELFUNCTIONARIS E	GF E	3,0	6,4	-3,4
		Totaal BEZWAAR TEAM 3			20,0	16,4	3,6
		BEZWAAR TEAM 5	BEHANDELFUNCTIONARIS B	GF B		1,0	-1,0
			BEHANDELFUNCTIONARIS C	GF C	16,0	11,1	4,9
				GF E		2,9	-2,9
			BEHANDELFUNCTIONARIS E	GF E	4,0	5,6	-1,6
		Totaal BEZWAAR TEAM 5			20,0	20,6	-0,6
	Totaal Bezwaar				80,0	67,9	12,1
	Klacht	KLACHT TEAM 1	BEHANDELFUNCTIONARIS C	GF C	6,0	7,4	-1,4
				GF E		1,0	-1,0
			BEHANDELFUNCTIONARIS E	GF E	13,0	10,8	2,2
			BEHANDELFUNCTIONARIS F	GF F	2,0	2,0	0,0
		Totaal KLACHT TEAM 1			21,0	21,2	-0,2
	Totaal Klacht				21,0	21,2	-0,2
	Toezicht	TOEZICHT TEAM 2	BEHANDELFUNCTIONARIS C	GF C	17,0	12,0	5,0
			BEHANDELFUNCTIONARIS E	GF E	4,0	3,1	0,9
		Totaal TOEZICHT TEAM 2			21,0	15,1	5,9
		TOEZICHT 11	BEHANDELFUNCTIONARIS E	GF E	19,0	12,8	6,2
			BEHANDELFUNCTIONARIS F	GF F	2,0	2,0	0,0
			BEHANDELFUNCTIONARIS I	S12		1,0	-1,0
		Totaal TOEZICHT 11			21,0	15,8	5,2
		TOEZICHT 12	BEHANDELFUNCTIONARIS C	GF C		2,8	-2,8
			BEHANDELFUNCTIONARIS E	GF E	19,0	13,8	5,2
			BEHANDELFUNCTIONARIS F	GF F	2,0	1,0	1,0
		Totaal TOEZICHT 12			21,0	17,5	3,5
	Totaal Toezicht				63,0	48,4	14,6
	Uitval/uitworp	UITVAL/UITWORP TEAM 1	BEHANDELFUNCTIONARIS C	GF C	17,0	19,8	-2,8
			BEHANDELFUNCTIONARIS E	GF E	3,0	2,9	0,1
		Totaal UITVAL/UITWORP TEAM 1			20,0	22,7	-2,7
		UITVAL/UITWORP TEAM 2	BEHANDELFUNCTIONARIS B	GF B		1,0	-1,0
			BEHANDELFUNCTIONARIS C	GF C	16,0	18,0	-2,0

Produktie - Locatie							
Locatie (SAP)	Proces/Team	Organisatorische Eenheid Omschrijving	Functie Omschrijving	Salarisschaal	2020 Formatie	realisatie ult. November	Ruimte tov formatie '20
Utrecht	Uitval/uitworp	UITVAL/UITWORP TEAM 2	BEHANDELFUNCTIONARIS C	GF D		1,0	-1,0
			BEHANDELFUNCTIONARIS E	GF E	4,0	2,8	1,2
		Totaal UITVAL/UITWORP TEAM 2			20,0	22,8	-2,8
	Totaal Uitval/uitworp				**40,0**	**45,5**	**-5,5**
	Vraag	VRAAG TEAM 1	BEHANDELFUNCTIONARIS C	GF C	15,0	10,2	4,8
			BEHANDELFUNCTIONARIS E	GF E	5,0	5,0	0,0
				S06		1,0	-1,0
		Totaal VRAAG TEAM 1			20,0	16,2	3,8
		VRAAG TEAM 11	BEHANDELFUNCTIONARIS C	GF C	17,0	5,9	11,1
				S05		1,0	-1,0
			BEHANDELFUNCTIONARIS E	GF E	3,0	2,9	0,1
				S06		3,0	-3,0
		Totaal VRAAG TEAM 11			20,0	12,8	7,2
	Totaal Vraag				**40,0**	**29,0**	**11,0**
	Object Administratie	OBJECT ADMINISTRATIE 1	BEHANDELFUNCTIONARIS	S08		1,0	-1,0
			BEHANDELFUNCTIONARIS C	GF C	14,0	23,5	-9,5
				GF E	7,0	2,0	5,0
				S07		1,0	-1,0
				S09		1,0	-1,0
			BEHANDELFUNCTIONARIS E	GF E		3,2	-3,2
		Totaal OBJECT ADMINISTRATIE 1			21,0	31,6	-10,6
	Totaal Object Administratie				**21,0**	**31,6**	**-10,6**
	Intensief Toezicht	Intensief Toezicht 1	BEHANDELFUNCTIONARIS C	GF C	1,0	1,0	0,0
				GF F		1,0	-1,0
			BEHANDELFUNCTIONARIS E	GF E	16,0	7,6	8,4
				S06		2,0	-2,0
			BEHANDELFUNCTIONARIS F	GF F	2,0	2,0	0,0
			Managementondersteuner S05	S05		1,0	-1,0
		Totaal Intensief Toezicht 1			19,0	14,6	4,4
		Intensief Toezicht 2	BEHANDELFUNCTIONARIS C	GF C		0,7	-0,7
			BEHANDELFUNCTIONARIS E	GF E	17,0	12,9	4,1
				S06		2,0	-2,0
			BEHANDELFUNCTIONARIS F	GF F	2,0		2,0
		Totaal Intensief Toezicht 2			19,0	15,6	3,4
		Intensief Toezicht 3	BEHANDELFUNCTIONARIS C	GF C	1,0	5,9	-4,9
			BEHANDELFUNCTIONARIS E	GF E	16,0	2,9	13,1
				S06		1,0	-1,0
			BEHANDELFUNCTIONARIS F	GF F	2,0		2,0
				S10		1,0	-1,0
		Totaal Intensief Toezicht 3			19,0	10,8	8,2
	Totaal Intensief Toezicht				**57,0**	**41,0**	**16,0**
Totaal Utrecht					**420,0**	**368,2**	**51,8**
Eindtotaal					**743,0**	**776,5**	**-33,5**