



Belastingdienst

Toeslagen

2e Viermaandsrapportage 2019 v1.1

Datum 23 september 2019

Colofon

Titel Toeslagen
2e Viermaandsrapportage 2019

Auteur(s)

Bijlagen

Inlichtingen

Inhoudsopgave

<u>Hoofdstuk 1.</u>	<u>Managementverklaring</u>	4
<u>Hoofdstuk 2.</u>	<u>KPI's</u>	6
<u>Hoofdstuk 3.</u>	<u>Prestaties</u>	13
<u>3.1</u>	<u>Prestaties primair proces</u>	13
<u>3.2</u>	<u>Prestaties ten aanzien van kaders concerndirecties</u>	18
<u>Hoofdstuk 4.</u>	<u>Keten Toeslagen</u>	36
<u>Hoofdstuk 5.</u>	<u>Risico's en beheersing</u>	38
<u>Bijlage 1: Projectenrapportage</u>		41

Hoofdstuk 1. Managementverklaring

Algemeen beeld

In de rapportageperiode hebben de intense politieke en publicitaire aandacht voor CAF11, het herstel KGB, de versterking van de vaktechnische inbedding en de werving in belangrijke mate de agenda van Toeslagen bepaald. Tegelijk moet het reguliere werk ook doorgaan en aandacht krijgen. We zijn blij met de steun die we in deze uitzonderlijke omstandigheden vanuit de dienst krijgen. De (tussentijds meetbare) indicatoren die specifiek voor Toeslagen opgenomen zijn in de begroting van het ministerie van Financiën voldoen in de rapportageperiode aan de streefwaarden.

Belangrijkste resultaten

- In de CAF11 zaak zijn in mei en juni oudergesprekken gevoerd, waar veel tijd en energie in gestoken is. Op deze schaal en onder deze intensiteit van politieke en maatschappelijke belangstelling heeft Toeslagen dat niet eerder gedaan. Gelet op de aanleiding en de omstandigheden zijn de gesprekken goed verlopen. De gesprekken hebben bijgedragen aan de ontwikkeling van de inzichten zoals die in de kamerbrief van 11 juni zijn uitgeschreven: er lag een te grote focus op het bestrijden van misbruik, de wetgeving is deels te rigide, er was sprake van een trage en onzorgvuldige uitvoering door Toeslagen en in het gehele proces was er te weinig oog voor de menselijke maat.
- In het kader van de versterking van de vaktechnische inbedding is in samenwerking met CD FJZ de behandeling van beroepen door Toeslagen in beeld gebracht. Toeslagen past inmiddels bij de behandeling van beroepen het 'vierogenprincipe' toe, waardoor een extra check op de gemaakte keuzes en de kwaliteit is toegevoegd. CD Vaktechniek en collega's van GO ondersteunen bij de behandeling van dossiers waarbij Toeslagen tegen dilemma's aanloopt.
- Het IBO Toeslagen heeft voor zijn eerste deelopdracht meer dan twintig beleidsalternatieven geformuleerd. Bij aanvang van het IBO is door de Belastingdienst gevraagd om reeds in de onderzoeksfase de uitvoerbaarheid van de voorstellen mee te wegen. In nauwe samenwerking tussen het secretariaat IBO en Toeslagen is de uitvoerbaarheid van de beleidsalternatieven in relatief korte tijd 'op de hand gewogen', waarbij de directie Toeslagen – op grond van haar kennis van de uitvoering – ook haar verwachtingen uitgesproken heeft over de te verwachten resultaten van de beleidsalternatieven.

Belangrijkste zorgpunten

- Door de verambtelijking en de individuele wervingen wordt het verschil tussen formatie en bezetting steeds kleiner. Er is veel interne doorstroming: op vacatures op F-niveau worden collega's aangenomen die voorheen werkzaam waren op E-niveau, tussen C- en E-niveau vindt een vergelijkbare doorstroming plaats, en vacatures op C-niveau worden grotendeels gevuld door verambtelijking van uitzendkrachten. Dit vraagt veel inspanning en doorlooptijd, en doordat een groot deel van de werving bestaat uit doorstroming van eigen mensen en verambtelijking van zittende uitzendkrachten levert de werving netto nog weinig capaciteit op. Daarnaast

hebben we te maken met relatief veel uitstroom naar buiten de Belastingdienst.

- Na een systeemwijziging is een aantal ontvangen bezwaren niet goed geregistreerd en daardoor niet voor behandeling aangeboden. Dit ging om ca. 2.500 bezwaren tegen zowel VT- als DT-beschikkingen. Op het moment van ontdekking waren 1.400 bezwaren reeds over de termijn. De benodigde tijd voor de inhaalslag door de teams Bezwaar kunnen deze teams niet besteden aan gepland toezicht, waarin zij normaliter ondersteunen.
- Bij de verbetermaatregelen KOT hebben we te maken met vertraging. Verschillende van de maatregelen zijn afhankelijk van de uitbreiding van de gegevensleveringen door kinderopvangorganisaties. Geconcludeerd is dat SZW hiervoor de regelgeving moet aanpassen. Aan de kant van de Belastingdienst kost het moeite de PIA op tijd af te krijgen. Het aantal uren dat voor 2019 voorzien is voor de uitvoering van pilots in het kader van de verbetermaatregelen, zoals het casemanagement, zal dit jaar niet volledig benut worden.
- Het herstel van de automatische toekenningen kindgebonden budget is vertraagd doordat gewacht wordt op de eventuele politieke reactie op de beantwoording van Kamervragen over het herstel. Belangrijkste gevolg is dat het uitstel in het herstel over het jaar 2018 binnen de keten tot een knelpunt in de uitvoering kan leiden door samenloop met onder meer de MAC-campagne.

Follow-up voorgaand viermaandsgesprek

Meerjarig pva AVG en rapportage over voortgang

We hebben een "Startdocument vervolg AVG" vastgesteld met een totaaloverzicht van gegevens en gegevensdragers om een 100% sluitende aanpak te borgen. Hierin is de aansluiting gemaakt met de door het DT vastgestelde maatregelen. Het MT heeft de prioriteiten vastgesteld. Dit wordt gevolgd door een meerjarig plan van aanpak. Verwachting: pva vastgesteld in sep/okt.

Toeslagen zal een meerjarig financieel beeld voorleggen aan DG. Wat heeft Toeslagen idealiter nodig en anderzijds, wat gaat Toeslagen niet meer doen als budget en formatie niet wijzigt ten opzichte van huidig beeld.
Het beeld is opgeleverd.

Met beleidsdirecties beleidsmatig standpunt innemen dat eenmalige uitkering KGB niet andere toeslagen raakt

In overleg met SZW en FJZ is vastgesteld dat op dat op basis van Art. 4 WKB kan worden gesteld dat het recht op WKB buiten beschouwing blijft voor toekenning van uitkeringen cs waarbij inkomen en vermogen een rol speelt. Dit betekent feitelijk dat de WKB nabetaling alléén in het jaar van toekenning/uitbetaling niet meetelt voor de voor andere toeslagen geldende vermogenstoetsen.

Maverick buying: Toeslagen zal nadenken over de suggestie om 1^e lijnsmedewerker alle inkopen te laten controleren om maverick buying te voorkomen.

In de afgelopen periode is een proces in gang gezet waarbij het aangaan van verplichtingen vooraf wordt getoetst op maverick buying. Op de administratie wordt in voorkomende gevallen per crediteur gekeken naar eerdere uitgaven en het bedrag van de verplichting. Wanneer sprake zou zijn van maverick buying wordt, eventueel in overleg met het MT, een oplossing gezocht.

Hoofdstuk 2. KPI's

a. Scorecard met prestatie-indicatoren

Nr	Prestatie-Indicator	Gehele jaar		Tot en met aug		Score
		Jaarcontract	Prognose	Planning	Realisatie	
1	Rechtmatigheid: Score van fouten en onzekerheden ligt onder rapporteringsgrens op artikelniveau			Betreft een jaarindicator		
2	Het percentage definitief toegekende toeslagen dat niet leidt tot een terug te betalen bedrag > € 500 (voor KOT € 1.000) minimaal 91% van totaal definitief toekennen	≥ 91%	≥ 91%	≥ 91%	94,4%	
3	Ultimo 2019 is resp. 99%, 98% en 85% van populatie DT 2016, 2017, 2018 toegekend	2016 99% 2017 98% 2018 85%	99% 98% 85%	...	2016 99% 2017 97% 2018 62%	
4	We zorgen voor een goede bezetting: onderbezetting vast blijft maximaal 10 fte vanaf Q2.	≤ 10 fte	≤ 10 fte	≤ 10 fte	57 fte	
5	De medewerkerstevredenheid neemt toe	> 2018				
6	Het ziekteverzuim bedraagt 8,2%	≤ 8,2%	≤ 8,2%		7,9%	
7	Burgergeïnitieerd werk is voor 94% tijdig behandeld.	≥ 94%	90%	≥ 94%	90%	
	Hierbinnen behandelen we bezwaren	≥ 90%	≥ 90%	≥ 90%	95%	
	en klachten minimaal 90% tijdig.	≥ 90%	≥ 90%	≥ 90%	98%	
8	We realiseren de productiebegroting hetgeen blijkt uit een voorraadniveau van gemiddeld 75.000 uur	≤ 75.000 uur	110.000 uur	75.000 uur	115.000 uur	
9	De kwaliteit van handmatige productie verbetert met 10%	2,8%	3,7%	2,8%	4,0%	
10	De hitrate bij intensief toezicht bedraagt minimaal 70%	≥ 70%		70%	61%	
11	We voeren de geplande verbetermaatregelen KOT volgens plan uit	100%	81%	61%	28%	
12	Validatie werkinstructies					
	Q1 afstemmen proces en doelstelling					
	Q2-Q4 realisatie van ons aandeel in de planning					
13	We hebben minder ernstige productieverstoringen dan in 2018	≤ 7			4	
14	We ontvangen minder klachten dan in 2018	< 2.876	< 2.876	1.840	1.857	
15	Het percentage toeslagen dat tijdig wordt betaald bedraagt minimaal 99,9%	≥ 99,9%		99,9%	99,9%	

Legenda:

De score geeft de realisatie ten opzichte van de planning t/m augustus weer:



= conform of positief t.o.v. planning



= negatief t.o.v. planning

b. Toelichting afwijkingen prestatie-indicatoren

Nr	Prestatie-indicator	Gehele jaar		Tot en met aug		Score
		Jaarcontract	Prognose	Planning	Realisatie	
4	We zorgen voor een goede bezetting: onderbezetting vast blijft maximaal 10 fte vanaf Q2.	≤ 10	≤ 10	≤ 10	57	
Oorzaak afwijking		Bij het openstellen van vacatures anticiperen we op toekomstige, verwachte uitstroom. Dat is de reden dat we ultimo dit jaar naar verwachting af zullen stevenen op een overbezetting. In de derde budgetbrief is een formatie beschikbaar van 924 fte. De bezetting ultimo augustus komt uit op 867 fte. Hiernaast zijn al 13 vacatures afgerond, waarvan instroom op korte termijn volgt. We verwachten dit jaar nog een uitstroom van 16 fte, waardoor de onderbezetting zou oplopen tot 60 fte. Aan het eind van de rapportageperiode hebben we 136 opengestelde vacatures, waarvan we verwachten dat ongeveer 47 vacatures door interne doorstroom zullen worden gerealiseerd. Als de openstaande vacatures dit jaar worden vervuld, bereiken we de streefbezetting van 954 fte.				
Sturingsmaatregel		De forse wervingsinspanning voor de komende periode wordt voor een belangrijk deel ingevuld met <i>wervingspakket 1+</i> . In dit pakket heeft het MT besloten tot het verambtelijken van ten minste 60 fte uitzendkrachten op de locaties Utrecht en Den Haag.				

Nr	Prestatie-indicator	Gehele jaar		Tot en met aug		Score
		Jaarcontract	Prognose	Planning	Realisatie	
5	De medewerkerstevredenheid neemt toe	> 2018				
Oorzaak afwijking		De effecten/impact van de herstelacties op de organisatie vormt een vertragende factor op de implementatie van het strategische model.				
Sturingsmaatregel		Het strategisch model, dat richtinggevend wordt voor de verbetering van de medewerkerstevredenheid wordt aangescherpt en voorgelegd aan het MT, inclusief indicatoren voor effectmeting. Impact van de herstelacties op de medewerkers wordt nader onderzocht met deelvragen Toeslagen in het MTO van 2019				

Nr	Prestatie-indicator	Gehele jaar		Tot en met aug		Score
		Jaarcontract	Prognose	Planning	Realisatie	
7	Burgergeïnitieerd werk is voor 94% tijdig behandeld.	≥ 94%	90%	≥ 94%	90%	
Oorzaak afwijking		De afhandeling van door burgers geïnitieerd werk kent een tijdigheid die verbeterd is ten opzichte van 2018, maar nog niet op het nagestreefde niveau ligt. Een belangrijke oorzaak is het oplopen van de voorraden eind 2018, als gevolg van de sterk verhoogde capaciteitsinzet op toezichtswerk in het laatste kwartaal van 2018. Het is dit jaar nog niet gelukt de voorraden terug te brengen. Dit komt door de lage bezetting (mede vanwege noodzakelijk opleidingsinspanning, het grote verloop en doorstroom) en de noodzakelijke productiecapaciteit voor niet-productiegerelateerde onderwerpen. Daardoor staat de tijdigheid onder druk, voornamelijk van het proces telefonische uitzoekopdrachten en van processen waarvan de prioritering lager is. De effecten zijn vergroot door een productieverstoring bij bezwaar waardoor 2.500 ontvangen bezwaren (VT en DT) pas in een laat stadium zichtbaar zijn geworden. Voor een substantieel deel was de Awb-behandeltermijn toen al verstreken.				
Sturingsmaatregel		We gaan onderzoeken of en hoe processen aangepast kunnen worden om de behandeltermijnen te kunnen realiseren. Voor telefonische klantvragen wordt vastgesteld in hoeverre verbreding van kennis noodzakelijk is om de tijdigheid van het complexere werk te kunnen waarborgen. Ook proberen we ervoor te zorgen dat nieuwe medewerkers zoveel mogelijk direct productief kunnen worden. Een van de maatregelen die we hierbij inzetten is het beleggen van werkzaamheden bij teams die primair andere werkprocessen uitvoeren. Door aanpassing van de bezetting tussen teams proberen we de inzet van flex-medewerkers, waarbij het personeelsverloop groter is, op kritische processen te verminderen.				

Nr	Prestatie-indicator	Gehele jaar		Tot en met aug		Score
		Jaarcontract	Prognose	Planning	Realisatie	
8	We realiseren de productiebegroting hetgeen blijkt uit een voorraadniveau van gemiddeld 75.000 uur.	75.000	110.000	75.000	115.000	⊗
Oorzaak afwijking		De voorraad is aanzienlijk hoger dan de planning. De opgelopen voorraad wordt veroorzaakt door de onderbezetting. Hierdoor kunnen niet alle werkzaamheden uitgevoerd worden. Ook de inzetbaarheid van de medewerkers is lager dan verwacht. Daarnaast is een deel van de beschikbare productiecapaciteit gebruikt voor andere doeleinden waarbij geen voorraad wordt weggewerkt. Dit betreft voornamelijk CAF-gerelateerde zaken. Daarnaast is de voorraad hoger door herstel KGB. Hierdoor is de verwachting dat de voorraad zou gaan dalen niet gerealiseerd.				
Sturingsmaatregel		Planning voor eind van het jaar is bijgesteld naar een hoger voorraadniveau. De volgende maatregelen dragen bij om de voorraadtoename te keren: • Instroom van nieuwe medewerkers (vast en flex) zorgt voor een hogere bezetting. • Bewust kiezen welke werkzaamheden nog worden opgepakt. • In het aangepaste toezichtplan is de capaciteit gereserveerd voor werkzaamheden KOT die voortvloeien uit het verbeterplan gehandhaafd op het initiële niveau. Mede door de nog uit te voeren aanpassing voor de gegevensuitwisseling met kinderopvangorganisaties is in de rapportageperiode minder werk beschikbaar. Het niet uitgevoerde werk maakt weliswaar deel uit van de 'voorraad', maar betreft werk dat ook niet beschikbaar is.				

Nr	Prestatie-indicator	Gehele jaar		Tot en met aug		Score
		Jaarcontract	Prognose	Planning	Realisatie	
9	De kwaliteit van handmatige productie verbetert met 10%	2,8%	3,7%	2,8%	4,0	⊗
Oorzaak afwijking		De kwaliteit is ten opzichte van de eerste vier maanden niet verbeterd. Zowel het totaal aantal fouten (sterker) als de fouten met financiële gevolgen (licht) is gestegen. Vooral het proces toezicht zorgt voor veel fouten in totaal, maar ook voor de meeste fouten met financiële gevolgen. Bij de overige processen verbetert de kwaliteit evenmin met 10%.				
		De fouten betreffen vooral procesmatige fouten en hier is ook een stijging te zien ten opzichte van de eerste vier maanden van dit jaar.				
Sturingsmaatregel		Veel van de geconstateerde fouten kunnen worden voorkomen met een gedegen nacontrole. Voor het proces toezicht is besloten om een verbetertraject in gang te zetten. Gekozen is om een intensievere controle in te stellen om zo een extra check toe te voegen aan het proces en daarmee de kwaliteit te verhogen. Daarnaast kunnen de volgende acties bijdragen aan de verbetering van de kwaliteit: • het inrichten van de vaktechnische infrastructuur • procesaanpassingen. • blijvend investeren in de ontwikkeling van medewerkers • verbeteren van de leercirkel • heroriëntatie op beschikbaarheid en gebruik van resultaatmetingen in het kwaliteitsproces				

Nr	Prestatie-indicator	Gehele jaar		Tot en met aug		Score
		Jaarcontract	Prognose	Planning	Realisatie	
10	De hitrate bij intensief toezicht bedraagt minimaal 70%	70%		70%	61%	⊗
Oorzaak afwijking		We zien een dalende trend in de hitrate van het risicoclassificatiemodel. Het lijkt erop dat de huidige trainingscases geen nieuwe fraudepatronen vinden.				
Sturingsmaatregel		De in de vorige rapportage aangekondigde behandeling van de posten die in het model gemiddeld of laag scoren heeft nog niet plaatsgevonden. Dit geldt ook voor het onderzoek of activiteiten gericht op het voorkomen van fouten, dienstverlening en thematisch toezicht voor minder impact van de risicoclassificatie. We verwachten in het laatste kwartaal te starten met de behandeling van genoemde posten en de positionering van het risicoclassificatiemodel te onderzoeken.				

Nr	Prestatie-indicator	Gehele jaar		Tot en met aug		Score
		Jaarcontract	Prognose	Planning	Realisatie	
11	We voeren de geplande verbetermaatregelen KOT volgens plan uit	100%	81%	61%	28%	
Oorzaak afwijking A: Eerder signaleren De vastgestelde tijdslijn om in 2019 het proces van levering en verwerking van gegevens te implementeren is niet haalbaar. De Gateway review (juni 2019) bevestigt dit beeld. Oorzaken hiervoor zijn: (1) binnen de gestelde periode kan de vereiste kwaliteit niet worden gerealiseerd én (2) het vereiste tempo past niet in het tijdspad van de veldpartijen. B: Begeleiden burgers met (kans op) problematische schulden Het toepassen van casemanagement op de eerste groep ouders is uitgesteld naar het laatste kwartaal van 2019. Het programma is in afwachting van de appreciatie PIA KOT-verbetermaatregelen waarin (nieuwe) gegevensverwerkingen staan beschreven. C: Verbetering digitale dienstverlening Geen afwijkingen						
Sturingsmaatregel In augustus is de aansluitstrategie voorgelegd en besproken met de brancheorganisaties. Hierin staat een fasering beschreven die: (1) rekening houdt met de mogelijkheden in het veld, en (2) rekening houdt met de aanbevelingen uit de Gateway-review. De aansluitstrategie wordt in september aangeboden aan de stuurgroep. Hieruit volgt een herziene mijlpalenplanning voor het KOT-verbetertraject die tevens ter vaststelling aan de stuurgroep zal worden aangeboden. Om spoedige appreciatie van de PIA KOT-verbetermaatregelen te bewerkstelligen is IV&D in juli aangesloten in het traject van schrijven en aanbieden. Dit heeft veel waardevolle input opgeleverd waardoor de PIA zich nu in de laatste fase bevindt. Aanbieding aan FG wordt eind september verwacht.						

Nr	Prestatie-indicator	Gehele jaar		Tot en met aug		Score
		Jaarcontract	Prognose	Planning	Realisatie	
12	Validatie werkinstructies Q1 afstemmen proces en doelstelling Q2-Q4 realisatie van ons aandeel in de planning		 			 
Sturingsmaatregel Onder leiding van de Corporate Dienst Vaktechniek is een werkgroep geformeerd van contactpersonen van de uitvoeringsdirecties voor de validatie van werkinstructies. Er is een plan van aanpak opgesteld dat wordt voorgelegd aan de Driehoek FJZ/UHB. Op basis van het plan van aanpak levert de werkgroep twee resultaten op. Allereerst een door het DT vast te stellen protocol voor het maken van nieuwe en het onderhouden van bestaande werkinstructies. Dit protocol bestaat o.a. uit uniforme processtappen en kwaliteitstoetsen. Ten tweede de praktische (van concernbreed naar directiespecifiek) uitvoering van het proces van validatie van bestaande instructies.						

Nr	Prestatie-indicator	Gehele jaar		Tot en met aug		Score
		Jaarcontract	Prognose	Planning	Realisatie	
14	We ontvangen minder klachten dan in 2018	< 2.876	< 2.876	1.840	1.857	😊
Analyse oorzaken	Het aantal klachten over toeslagen is in de eerste acht maanden licht hoger dan in dezelfde periode van 2018. Het maandgemiddelde tot in 2019 is licht lager in vergelijking met het maandgemiddelde in 2018. Op verzoek van de landelijke klachtcoördinator is onderzocht wat de reden van toename is bij een vergelijking van de beide eerste jaarhelften. De toename in deze periode is te herleiden tot invorderingsklachten. De invorderingsklachten worden behandeld bij het LIC					
Sturingsmaatregel	Veel klachten uit de onderzochte categorie gaan over informatievoorziening over betalingsregelingen, openstaande schulden en verrekeningen. We zullen bezien of er mogelijkheden zijn om hierin verbeteringen te bewerkstelligen.					

Hoofdstuk 3. Prestaties

3.1 Prestaties primair proces

a. Handhavingsparagraaf

Activiteiten gericht op het voorkomen van fouten

Inkomensacties tijdens voorlopig toekennen

In de afgelopen vier maanden zijn twee soorten inkomensacties uitgevoerd. Deze inkomensacties hebben effect op de toekenning van het jaar 2019 en zijn bedoeld om zo snel mogelijk een beter inkomen voor de burger te bepalen.

Net als in de vorige rapportageperiode hebben we de gegevens uit de aangiftes inkomstenbelasting gebruikt om het inkomen wat de burger heeft doorgegeven te controleren. Bij grote afwijkingen corrigeren wij het inkomen uit de aanvraag om terugvorderingen te voorkomen. Anders dan in eerder acties corrigeren we het inkomen niet langer omlaag. Dit omdat deze actie als primair doel heeft terugvorderingen bij definitief toekennen te voorkomen. Het inkomen naar beneden bijstellen levert vaak een hogere voorlopige toekenning op, waarmee het risico op terugvorderingen bij definitief toekennen toeneemt.

De acties rondom de inkomens uit de aangiftecampagne zijn gespreid uitgevoerd om piekbelasting van onze dienstverleningskanalen te voorkomen. Hierbij is rekening gehouden met andere acties binnen Toeslagen en de Belastingdienst als geheel waardoor de aantallen per maand verschillen. In totaal zijn vier acties uitgevoerd in de afgelopen vier maanden waarmee de toeslagen van 270.000 huishoudens zijn aangepast. In mei hebben we voor 23.000 huishoudens de toeslag aangepast, in juni voor 43.000, in juli voor 114.000 en in augustus voor 90.000.

Naast de gegevens uit de aangiftes inkomstenbelasting hebben we ook de gegevens uit de polisadministratie gebruikt om toeslagen te controleren. Anders dan in de andere inkomensactie gaan we hierbij niet uit van een jaargegeven, maar extrapoleren we de gegevens die we tot dat moment beschikbaar hebben. Bij grote afwijkingen passen we het inkomen voor de burger aan. Deze zogeheten snellestijgers-actie zorgt ervoor dat we burgers met een plotselinge toename van het inkomen tijdig kunnen corrigeren om hoge terugvorderingen achteraf te voorkomen. We hebben deze actie in de afgelopen vier maanden twee keer uitgevoerd: in mei met de inkomensgegevens van januari tot en met maart en in augustus met de inkomensgegevens tot en met juni. Zowel in mei als in augustus hebben we 27.000 inkomens aangepast.

Attentiebrieven

Gedurende het gehele berekeningsjaar worden aan aanvragers attentiebrieven verstuurd met het verzoek om het inkomen te controleren en eventueel aan te passen als wij over een actueel inkomensgegeven beschikken maar er niet helemaal zeker van zijn dat het nieuwe gegeven tot aanpassing van de toeslag moet leiden.

We sturen ook structureel attentiebrieven aan aanvragers waarvan de kinderen in de loop van het jaar 4 of 12 jaar en dit feit van invloed kan zijn op de aanspraak op kinderopvangtoeslag.

Dienstverlening

Onderzoek naar laaggeletterden

In de vorige rapportage is aangegeven dat het kwalitatieve onderzoek naar laaggeletterden was afgerond en de populatie nog nader vastgesteld moest voordat de pilot voor laaggeletterden kon starten.

Doordat de beoogde capaciteit voor het vervolg van het onderzoek is ingezet op een andere activiteit is de populatie nog niet nader vastgesteld en de pilot ook nog niet gestart.

Convenanten

Kinderopvangorganisaties kunnen een convenant met ons 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 accountants- en bestuursverklaring inleveren over het voorgaande toeslagjaar, maar ook maandelijks data van alle klanten leveren.

In deze rapportageperiode is het aantal convenanten POBR1 licht gestegen naar 186. Het aantal convenanten HA is gelijk gebleven en bedraagt 118.

Toezicht en fraudeaanpak

Thematisch Toezicht

-Jaarlijkse controle opvanglasten

Jaarlijks winnen we van zoveel mogelijk kinderopvangorganisaties gegevens in over de genoten opvanguren en betaalde tarieven van hun klanten.

In de afgelopen 4 maanden hebben we vraagbrieven uitgestuurd aan 116.000 aanvragers waarvan de gegevens die we van de opvangorganisatie kregen niet compleet waren of omdat we twijfels hadden over de gegevens van de opvangorganisatie. In totaal hebben we 82.600 reacties op deze vraagbrieven binnen gekregen en van deze reacties is voor 39.000 aanvragen een aanpassing van de opvanglasten nodig, voor 8.700 aanvragen is handmatige behandeling nodig voor 34.500 aanvragen hoeven de lasten niet te worden aangepast en voor de overige 400 posten onderzoeken we nog of geautomatiseerd aanpassen mogelijk is.

-Verminderde capaciteit voor handmatig toezicht

In de afgelopen periode is een afgewogen keuze gemaakt in de inzet van de capaciteit die beschikbaar is voor toezicht. Dit leidt tot een beperking van toezicht. Op korte termijn zal een herziening plaatsvinden van het voorgenomen toezicht voor 2019 en inzichtelijk gemaakt moeten worden wat de gevolgen zijn van de keuzes in de beperking van het handmatige toezicht.

-Risicovinding, aselechte steekproef huurtoeslag

De aangekondigde aselechte steekproef huurtoeslag is in behandeling. Inmiddels zijn 325 posten afgerond. Het doel is om tenminste 385 posten aan te bieden. Het doel van de aselechte steekproef is controleren van de gereedstaande DT-beschikking, maar voor een deel van de posten is nog geen definitief inkomen 2017 vastgesteld, waardoor. In 15% van de 325 gecontroleerde aanvragen heeft een aanpassing plaatsgevonden.

-Effectiviteit risicoclassificatiemodel

De in de vorige rapportage aangekondigde behandeling van de posten die in het model gemiddeld of laag scoren heeft nog niet plaatsgevonden. Dit geldt ook voor het onderzoek of activiteiten gericht op het voorkomen van fouten, dienstverlening en thematisch toezicht voor minder impact van de risicoclassificatie.

Het streven is om het laatste kwartaal van dit jaar te starten met de behandeling van genoemde posten en de positionering van het risicoclassificatiemodel te onderzoeken.

-Indicatorenmodel

In de loop van dit jaar wordt de Handhavingsvisie Toeslagen 2020-2025 vastgelegd. Daarbij wordt gekeken hoe we de keuzes kunnen die wie in het toezicht maken willen en kunnen verantwoorden. Het indicatorenmodel wordt hierbij ook nader beschouwd.

-Buitentoezicht

Op dit moment lopen er 3 onderzoeken bij kinderopvangorganisaties om op basis van de aanwezige administratie vast te kunnen stellen wat de feitelijke situatie is.

Fraudeaanpak

in nauw overleg met de FIOD en het Functioneel Parket (OM) wordt het strafrecht met name ingezet als sprake is van georganiseerde toeslagfraude. Aanvragers proberen in georganiseerd verband en vaak met behulp van valse stukken aanspraak te maken op een van de toeslagen. Het onderzoek richt zich in dergelijke gevallen onder meer op het in beeld krijgen van een mogelijke facilitator. Daarnaast wordt het strafrecht in 2019 ingezet ten behoeve normhandhaving bij individuele burgers als sprake is van een groot financieel nadeel.

In de afgelopen vier maanden zijn 29 vergrijpboetes opgelegd. Het totaalbedrag van deze boetes bedraagt € 185.000.

Externe overheidssamenwerking

In de samenwerking onder het LSI-convenant zijn in deze rapportageperiode diverse projecten gestart waarin Toeslagen participeert. Ten behoeve van de samenwerking in het kader van de Landelijke Aanpak Adreskwaliteit (LAA) heeft verder een levering plaatsgevonden van adressen waarbij we vermoeden dat de inschrijving van bewoners niet klopt.

Vernieuwing

In samenwerking met een extern bureau is een gedragsonderzoek gestart om de relevante omgevingsvariabelen, competenties en drijfveren van aanvragers in kaart te brengen. Hierbij wordt ook gekeken naar de verschillende weerstanden die meespelen. Op deze wijze willen we innovatieve interventies ontwikkelen die passen bij de (sub)populaties van aanvragers en de factoren die bijdragen aan het niet nakomen van de informatieplicht van de aanvragers.

b. Verbetermaatregelen kinderopvangtoeslag

In juni heeft een Gateway Review op het verbeterprogramma plaatsgevonden. Het Gateway Review-team heeft gekeken of met de huidige aanpak van het verbeterprogramma de doelstelling, het verminderen van hoge terugvorderingen, wordt bereikt. Het Gateway Review-team is van oordeel dat met de huidige aanpak de doelstelling gerealiseerd kan worden. Dat is mooi en geeft aan dat het verbeterprogramma op de goede weg is.

Het Gateway Review-team geeft daarbij aan dat de kwaliteit van gegevens belangrijk is voor het halen van de doelstelling en vindt dat, gezien de ontwikkelingen van de afgelopen maanden (CAF11) en dat het kwaliteitsniveau van de huidige maandleveringen van kinderopvangorganisaties niet aan de eisen voldoet, niet meer vastgehouden kan worden aan de initieel gestelde tijdslijnen. Oftewel, trek meer tijd uit om de kwaliteit van de gegevens op orde te krijgen en richt een proces in waarbij de kwaliteit van de gegevens continu wordt geborgd. Voor de huidige kinderopvangorganisaties die leveren en voor

kinderopvangorganisaties die in 2020 beginnen met het maandelijks aanleveren van gegevens aan de Belastingdienst.

Op basis van de aanbevelingen van het Gateway Review-team heeft het verbeterprogramma een aansluitstrategie opgesteld. Deze is afgestemd met het veld en geeft richting aan hoe in 2020 alle kinderopvangorganisaties aangesloten worden op de maandelijks gegevenslevering.

Bovenstaande betekent dat de duur van het programma is verlengd. Initieel zouden alle verbetermaatregelen eind 2019, begin 2020 zijn geïmplementeerd. Voor casemanagement en de verbeteringen van de digitale dienstverlening gaat dat ook nog steeds lukken, maar voor het intensiveren van de maandelijks gegevensleveringen niet. In 2020 zal het inwinningsproces robuust en gereed zijn voor de massale maandelijks levering van kinderopvangorganisaties waarbij kwaliteitswaarborgen zijn ingebouwd. Het aansluiten van nieuwe kinderopvangorganisaties vindt vervolgens cohortsgewijs plaats. Aan de hand van de aanpassingen van de softwareleveranciers die de benodigde wijzigingen in de kinderopvangsoftware moeten doorvoeren wordt bepaald op welk moment welke kinderopvangorganisaties gaan starten met leveren.

De afgelopen periode is verder gewerkt aan het realiseren van casemanagement en de kinderopvangtoeslag-app. De app is nagenoeg gereed en wordt op 16 oktober in pilotvorm aan een beperkte groep ouders (max. 1.000) ter beschikking gesteld. Op 1 december zal de app dan beschikbaar komen voor alle ouders. In Q1-2020 wordt een campagne uitgevoerd om de app bekend te maken bij de ouders.

Een belangrijke randvoorwaarde voor de daadwerkelijke implementatie van de verbetermaatregelen is een geapprecieerde Privacy Impact Analyse (PIA). Deze analyse kost veel meer tijd dan gepland. Gebleken is dat voor reeds bestaande onderdelen van het kinderopvangtoeslagproces nog geen PIA is geapprecieerd waardoor deze delen ook meegenomen moeten worden in de appreciatie van de PIA van het verbeterprogramma. Daar komt ook bij dat nu nog niet duidelijk is of er aanvullende maatregelen genomen moeten worden om aan de privacy-eisen te kunnen voldoen.

De komende periode zal ook veel aandacht gegeven worden aan de communicatie. In deze fase van het programma is nu het punt bereikt om kinderopvangorganisaties en ouders in te lichten over de op handen zijnde veranderingen. Hierbij zal, op aanbeveling van het Gateway Review-team, ook aandacht zijn voor de werking van de kinderopvangregeling in het algemeen. Volgens het Gateway Review-team is daar ook nog de nodige winst te behalen.

Overigens kreeg het verbeterprogramma complimenten van het Gateway Review-team over de wijze waarop het programma de betrokkenheid met het veld en de samenwerking met SZW heeft vormgegeven.

c. Herstelactie kindgebonden budget (WKB)

De herstelactie WKB heeft als doel om burgers die in de periode 2013 tot en met 2019 recht hadden op kindgebonden budget, maar waarbij de toeslag niet automatisch is toegekend onder de bepalingen van artikel 5, lid 2 van het KGB, alsnog toe te kennen.

Ter voorbereiding op de herstelactie is een vijftal activiteiten in gang gezet:

- 1) Het TVS systeem is aangepast zodat:
 - nieuwe situaties automatisch goed worden verwerkt
 - bij de DT-campagne de berekening van het kindgebonden budget over het hele toeslagjaar goed verloopt en

- het systeem in de MAC-campagne de toekenningen voor het nieuwe jaar automatisch goed verwerkt.
- 2) Er is een manager geworven voor de aansturing van de tijdelijke herstelorganisatie.
- 3) De analyse van de betrokken doelgroep wordt uitgevoerd samen met een pre-productietest om zicht te krijgen op de effecten van het uit te voeren herstel op situaties van de betrokken burgers. Zo kunnen we vooraf rekening houden met bijzondere situaties, zoals mensen die een hoog bedrag krijgen in relatie tot hun inkomenssituatie. Dit is input voor het opstellen van de diverse communicatie-uitingen en de begroting van werkzaamheden in de tijdelijke herstelorganisatie.
- 4) De inrichting van de herstelorganisatie wordt opgestart. Er is een instroomplanning van personeel gemaakt. De huisvesting, de werving van tijdelijk personeel met het uitzendbureau en de interne opleiding zijn gestart.
- 5) de eerste correcties voor VT2019 zijn uitgevoerd. Deze hadden geen financieel effect voor de burger. Per september verwachten we te starten met de uitvoering van het herstel, met financieel effect, zoals toegezegd in de Tweede Kamer. Te starten met de toeslagjaren 2018 en 2019, daarna 2013 e.v.

3.2 Prestaties ten aanzien van kaders concerndirecties

a. Fiscaal & Juridische Zaken en Uitvoerings- en Handhavingsbeleid

Validatie werkinstructies fiscaal

Onder leiding van de Corporate Dienst Vaktechniek is een werkgroep geformeerd van contactpersonen van de uitvoeringsdirecties voor de validatie van werkinstructies. Er is een plan van aanpak opgesteld dat wordt voorgelegd aan de Driehoek FJZ/UHB. Op basis van het plan van aanpak levert de werkgroep twee resultaten op. Allereerst een door het DT vast te stellen protocol voor het maken van nieuwe en het onderhouden van bestaande werkinstructies. Dit protocol bestaat o.a. uit uniforme processtappen en kwaliteitstoetsen. Ten tweede de praktische (van concernbreed naar directiespecifiek) uitvoering van het proces van validatie van bestaande instructies.

Uitvoering wet- en regelgeving

De voortgang wordt in het driehoeksoverleg FJZ/UHB besproken. De tekst naar aanleiding van de meest recente bespreking is nog niet ontvangen.

Uitvoeringstoetsen

Onze 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 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 alle 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.

Interactiestrategie

Niet van toepassing voor VMR2.

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 voorkomende gevallen zullen daarbij de vastgestelde procedures worden gehanteerd.

In de verslagperiode heeft een rijkstrainee een buitenlandse reis geboekt met behulp van TEM (applicatie voor het boeken van buitenlandse reizen). De medewerker is op de procedure en applicatie gewezen.

Melden en registreren voorgenomen specifieke rechtshandelingen

In de tweede viermaandsperiode zijn 29 vergrijpboetes opgelegd en geen medepleegboetes.

Uitvoerings- en toezichtsstrategie

De gevraagde bijdrage is verwerkt in de handhavingsparagraaf opgenomen onder 3.1.a. Zie separate toelichting.

Brexit

De Brexit raakt twee toeslagenpopulaties: 1.700 Nederlanders in het VK en 5.000 Britten in Nederland.

De 1.700 Nederlanders zijn begin januari samen met de SVB geïnformeerd over het doorlopen van het recht op toeslag. Nadat de initiële Brexit-datum werd uitgesteld is samen met SZW, UWV en de IND besloten om, in afwachting van de uitkomst, vooralsnog niet verder te communiceren naar toeslaggerechtigden. Wel zijn twee brieven aan beide groepen voorbereid.

In principe wordt het overgangsrecht van SZW van kracht, waarbij de burger voor een periode van 6 maanden (Nederlanders in het VK) en 15 maanden (Britten in Nederland) de verblijfstitel en daarmee het recht op toeslag behoudt. Het overgangsrecht ziet op de kinderopvangtoeslag, de huurtoeslag en het kindgebonden budget. Er is geen overgangsrecht getroffen voor de zorgtoeslag. Voor het tijdig stopzetten van de zorgtoeslag zijn de benodigde voorbereidingen getroffen. Toeslagen heeft werkinstructies opgesteld en er is informatie voor de kennisbank voorbereid.

b. Informatievoorziening & Databeheersing

Portfolio

Is de integrale portfolio besturing (via ketentafels of directietafels) ingericht?

Ja, de portfolio-backlog wordt op operationeel -wekelijks *business owner*-overleg-, tactisch -tienwekelijks portfolio overleg- en bestuurlijk niveau -ketentafel toeslagen- geprioriteerd. Op alle niveaus zijn businessketen en IV vertegenwoordigd.

Is de opdrachtgever DGFZ -bij de middelketens- hier op ketenniveau ook deelnemer? Zo nee: beschrijf de maatregelen en tijdlijn om dit alsnog te realiseren.
Toeslagen kent meerdere opdrachtgevers: BZK (huurtoeslag), SZW (KGB en KOT) en VWS (zorgtoeslag). Het team adviesregie binnen het bureau directeursondersteuning voert de gesprekken met de opdrachtgevers, zorgt voor een adequate inbreng in de UTNS'en en voor de adressering en prioritering van relevante items op de portfolio.

Bestuurlijke afhechting is geregeld in het ARO (Algemeen Regelingen Overleg) en OOT (opdrachtgevers – opdrachtnemersoverleg Toeslagen). Voor het verbeterprogramma KOT is een separate structuur ingericht, die aansluit op de reguliere portfoliostructuur. DGFZ is deelnemer in de ketentafel Toeslagen voor de AWIR-aspecten.

Worden alle portfolio-initiatieven getoetst aan de domeinarchitectuur? Zo ja: beschrijf dan kort de resultaten. Zo nee: beschrijf de maatregelen en tijdlijn om dit alsnog te realiseren.

Ja, business-initiatieven worden uitgewerkt in het programportfolio managementteam (PPMT) waarin (waar nodig) een business case, design light en een initiële featurelijst worden uitgewerkt. De domeinarchitect en de IV-architect zijn lid van het PPMT en toetsen en geven richting aan de uitwerkingen conform de concern-, domein- en IV-architectuur.

Zijn de domeinarchitectuurtransities in het portfolio opgenomen? Zo ja: wat is de dekkingsgraad in procenten? Zo nee: beschrijf de maatregelen en tijdlijn om dit alsnog te realiseren.

Ja, de IV maakt onderdeel uit van de *business owner*-structuur en zorgt voor de inbreng van domeinarchitectuurtransities. De dekkingsgraad is 100% (voor de geprioriteerde transities).

Is het operationele 6Q- en meerjaren(voorheen 20Q-)proces op orde 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.

Het proces loopt. Planningen omvatten in de regel t en t+1. De *roadmap* Toeslagen vormt het uitgangspunt voor het 6Q/20Q-proces. Er is een 1 op 1-aansluiting tussen de portfolio, de *roadmap* en de werkpakketten in de domeinarchitectuur. De visie op de toeslagenketen wordt in 2019 geactualiseerd. De concerndirectie I&S ondersteunt hierin.

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.

De voortgang van de onderhanden *epics* wordt doorlopend bewaakt. Er is een adequate administratie van de uitnutting van de IV-dagen bij IV/IBS/Toeslagen. Voor IV/GBS is dat niet transparant.

De beschikbare gegevens worden met name gebruikt voor metriecken over de performance (zoals *cost of delay*) in de IV-kolom, veel minder voor de besturing van de portfolio.

Architectuur

Beschrijf of de oplevering van een domeinarchitectuur in 2019 op schema ligt voor de ketens/domeinen die onder uw verantwoordelijkheid vallen;

De ketenvoorzitter van Toeslagen is verantwoordelijk voor de domeinarchitectuur Toeslagen (DA-T). Eind maart is de DA-T ingebracht en goedgekeurd door het DTBD. Hierin is de huidige situatie beschreven en zijn de werkpakketten opgenomen die voortkomen uit de *roadmap* Toeslagen.

Eind juni is een tussenversie van de DA-T conform afspraak opgeleverd voor interne portfolio- en domeinafstemmingen. Deze versie is niet ter goedkeuring aangeboden aan IV&D.

De eerstvolgende formele oplevering van de DA-T is gepland in het vierde kwartaal.

Beschrijf kort hoe gebruik wordt gemaakt van de domeinarchitectuur en waar er knelpunten worden ervaren.

De DA-T geeft uitwerking aan de *roadmap* Toeslagen. Het wordt conform IPK vastgelegd inclusief de bijdragen die van andere domeinen daarbij gevraagd wordt.

Afgelopen periode zijn op basis van de DA-T, de solutionarchitecturen opgesteld met betrokken domeinen en opgeleverd aan de CAB. Het gaat om veranderingen die in de komende kwartalen gerealiseerd worden zoals de app voor het verbetertraject kinderopvangtoeslag en de transitie naar de standaard-kantoorbrievenvoorziening. Met domein Interactie is op basis van de DA uitgebreid afgestemd over de transitie naar het generieke portaal en de inrichting van het elektronisch berichtenverkeer.

Met domein Gegevens wordt de transitie uitgewerkt voor de levering van nieuwe en bestaande gegevensstromen door *Gegevens* en het leveren van inkomens- en vermogensgegevens voor definitief toekennen (incl. uitfasering EDW).

De kaders uit de enterprise-architectuur en domeinarchitecturen zijn over het algemeen toereikend. De beschikbaarheid van resources om op gewenste momenten solution architecturen op te stellen integraal met lead/follow domein vraagt veel regie, mede door voortdurende prioritering en bijstelling van portfolio.

De DA-T wordt verder gebruikt door de solutionarchitecten die tijdens de realisatie de architectuur bijwerken. Voor de betrokken business-medewerkers bij een verandering worden vaak nog informatie verstrekt over de procesveranderingen. Daarnaast worden door de architecten nu ook de ketenprocessen van Toeslagen bijgewerkt met laatste inzichten.

De stip op de horizon is in beeld voor DA-T; die kenmerkt zich door de transitie van kantoor- en portaalfuncties (Interactie, EBV) van Toeslagen naar de betreffende domeinen en het gebruik van de nieuwe analyticsdiensten. De transitiestappen voor de eerste 6 tot 8 Q zijn telkens uitgewerkt. Toeslagen zal in november een volgende versie van de DA-T aanbieden ter goedkeuring (conform nieuwe richtlijn DA's en het IPK).

Met het oog op de architectuurgovernance is bovendien het domeinarchitectuurboard Toeslagen (DAB-T) ingericht en operationeel.

Integrale beveiliging

1. Behalen beveiligingsdoelstellingen

De implementatie van het IBB heeft Toeslagen aangegepen om het behalen van de beveiligingsdoelstellingen te evalueren. Deze evaluatie heeft geresulteerd in een Statement of Applicability (SOA) en is een start gemaakt met de gap-analyse. Met deze documenten wordt beschreven welke beveiligingsmaatregelen al dan niet geïmplementeerd zijn en hoe deze worden uitgevoerd. Het derde tertiaal wordt gebruikt om de evaluatie samen met de dienstverleners verder aan te scherpen. Op die punten waar de beveiligingsdoelstelling nog niet volledig wordt behaald worden acties gedefinieerd om deze op te lossen. De geïmplementeerde maatregelen zijn voornamelijk overgenomen uit de BIR en minder op basis van risicoanalyse. De SOA en gap-analyse is op te vragen bij het Business Security Officer van Toeslagen.

2. Risicoanalyse beveiligingsmaatregelen

Vanuit de uitgevoerde Business Impact Analyse, en de integrale analyse die is uitgevoerd op gegevensleveringen tussen partners en de Belastingdienst/Toeslagen zijn opgenomen in een risicoregister. Deze is op te vragen bij de Business Security Officer van Toeslagen. De bekende beveiligingsrisico's worden meegenomen in de hiervoor beschreven gap analyse op het behalen van de beveiligingsdoelstellingen. Een verdere risicoanalyse is gepland voor november 2019.

3. Te Beschermen Belangen¹ en kritische processen

De BIA voor het proces Toeslagen is in het tweede tertiaal door het MT goedgekeurd. Daarmee zijn de onderstaande Te Beschermen Belangen en kritische processen vastgesteld.

¹ Te Beschermen Belangen (TBB) zijn informatie, informatiesystemen, materieel, goederen, (bewinds)personen of objecten die beveiligd moeten worden om de bedrijfsvoering en andere gewichtige belangen en processen van de Rijksoverheid ongestoord doorgang te laten vinden.

Te Beschermen Belangen zijn die belangen waarbij in geval van compromittering, of de mogelijkheid van compromittering, nadelige gevolgen, of een risico daarop, kan ontstaan voor de betrouwbaarheid en continuïteit van de primaire processen van de Toeslagen. Bij het opstellen van de Statement of Applicability is rekening gehouden met de onderstaande Te Beschermen Belangen.

Lijst van TBB voor Toeslagen die is vastgesteld:

- 1 Huisvesting:
 - o Rijkspand Den Haag, Prinses Beatrixlaan 512; 2595 BL Den Haag Hoorkamers
 - o Rijkspand Heerlen, Kloosterweg 22; 6412 CN Heerlen Hoorkamers
 - o Rijkspand Leeuwarden, Tesselschadestraat 140; 8913 HC Leeuwarden Hoorkamers
 - o Rijkspand Utrecht, Graadt van Roggenweg 500; 3531 AH Utrecht
 - o Pand Utrecht Orteliuslaan 1000; 3528 BD Utrecht.
- 2 Personen:
 - o eigen medewerkers;
 - o BOA's;
 - o fraude coördinator.
- 3 Gegevens
 - o alle persoonsgegevens die noodzakelijk zijn voor het toekennen van een toeslag
 - o persoonsgegevens medewerkers;
 - o broncodes en architectuur LOA's, RTV's en formele systemen;
 - o met betrekking tot Beleids Ondersteunende processen (BOP)
 - o fysieke dossiers.

De **kritische processen** scoren hoog op de onderwerpen politiek, financieel, imago, sociale onrust, moraal van staf en herstel voorziening.

De onderstaande drie deelprocessen zijn aangemerkt als kritische processen binnen Toeslagen.

- 1 Verstrekken van de toeslag (uitbetalen en beschikken)
Het aanvragen, beoordelen, verwerken, beschikken en betalen van een toeslag én het afwijzen van de aanvraag indien er geen recht is op basis van beschikbare gegevens;
- 2 Massaal automatisch Continueren Vooral in Q4 is dit een kritisch tijdstip
In december ontvangen alle burgers die een toeslag hebben automatisch een nieuwe berekening toeslagen voor het jaar erop.
- 3 Burgerverzoeken en Stella.
 - o Burgerverzoeken
De behandeling van vragen die niet door de BelastingTelefoon kunnen worden afgehandeld en de behandeling van schriftelijke klantvragen m.b.t. bijzondere, afwijkende situaties.
 - o Stella
Het beoordelen en oplossen van complexe, schrijnende en spoedeisende zaken inclusief het handmatig beschikken en betalen van een Toeslag.

4. Ernstige incidenten²

Beveiligingsincidenten worden gemeld bij het team Integrale Beveiliging en Privacy van Toeslagen waar voor interne beheersing de meldingen worden geregistreerd en geanalyseerd, indien nodig gebeurt dit met de business. Afhankelijk van de bevindingen worden maatregelen voorgesteld en geïmplementeerd.

In deze periode hebben zich geen ernstige incidenten voorgedaan.

3.3

5. iBewustzijn en integriteit

5. iBewustzijn en 6. integriteit

Na de volledige inventarisatie in het begin van 2019 is er geen verdere controle geweest op het maatregel BIR 7.2.2.2 dat alle (nieuwe) medewerkers en contractanten binnen drie maanden na indiensttreding de training iBewustzijn met aanvullende AVG module succesvol hebben gevolgd. In het derde tertiaal zal een steekproef onder de nieuwe medewerkers en contracten uitgevoerd worden.

7. Vertrouwensfuncties³

We hebben geen vertrouwensfuncties.

8. Business Continuity Management

In het voorjaar is de business impact analyse (BIA) voor het proces Toeslagen vastgesteld door het MT Toeslagen. De benodigde informatie is verkregen uit bijeenkomsten met het management op M1 en M2 niveau, ketenpartners, experts binnen regieteam in samenwerking met team Integrale Beveiliging en Privacy. Er is vastgesteld dat drie processen kritisch zijn voor de uitvoering van het toeslagenproces. Deze processen zullen volgordelijk hersteld moeten worden in het geval van een calamiteit. De kritische processen zijn hierboven (onder 3.) benoemd.

De kans dat een incident of calamiteit zich voordoet wordt vrij klein geacht, maar de impact wordt soms hoog ingeschat. De benoemde risico's (zie onder 2.) zijn daardoor over het algemeen als midden geclassificeerd.

Voor de verschillende processen is de Maximale Tijd van Uitval (MTU) en Maximaal Data Verlies (MDV) vastgesteld. Het Basis Beveiligingsniveau (BBN) is vastgesteld op niveau 2 wat overeenkomt met het gebruikelijke beveiligingsniveau binnen het Rijk. Het proces Toeslagen wordt uitgevoerd in het standaard werkgebied van het zoneringsmodel Rijk. Daarmee zijn de Te Beschermen Belangen (TBB) vastgesteld op niveau 4.

Conform het Toeslagen jaarcontract wordt in de tweede helft van het jaar gestart (oktober 2019) met het schrijven van de herstelstrategie, herstelplannen, en het testen hiervan. Dit wordt uitgevoerd samen met de directie ketenpartners IV, KI&S en CAP. Hiermee verwacht de directie Toeslagen voor het einde van jaar het niveau 3 van het BCM volwassenheidsmodel (BCMM) te behalen. Realisatie van deze doelstelling is mede afhankelijk van de beschikbare capaciteit van de ketenpartners.

In het tweede tertiaal heeft het CMT Toeslagen een crisistraining gevolgd.

² Ernstige incidenten zijn incidenten die de reputatie van de Belastingdienst raken, die een ernstige verstoring van de bedrijfsprocessen tot gevolg hebben en/of die gemeld zijn bij de AP, de landelijk directeur of hoger.

³ Vertrouwensfuncties zijn functies waarin de functionaris de nationale veiligheid kan schaden en waarvoor een veiligheidsonderzoek noodzakelijk is.

Privacy / AVG

Voor nieuwe en bestaande verwerkingen maken we DPIA's. In dit kader zijn 21 DPIA's in een fase waarbij aanwijzingen vanuit IV&D en de FG worden verwerkt. Na aanbrenge van deze verbeteringen worden deze DPIA's (opnieuw) aangeboden voor appreciatie en afronding. Verder is een vijftal DPIA's onderhanden in deze rapportage periode.

Van de 61 formele systemen en Robuuste Tijdelijke Voorzieningen bevat 1 systeem gegevens waarvan gezien de ouderdom verwijderd moet worden. Het proces om deze gegevens te verwijderen is gestart en wordt samen met B/CFD uitgevoerd.

Toeslagen is eigenaar van 104 samenwerkingsgebieden die gebruikt worden voor de uitvoering van haar processen. Op basis van inhoud en autorisaties is een inschatting gemaakt voor welke proces(sen) een bepaald samenwerkingsgebied wordt gebruikt. Middels een pilot op geselecteerde samenwerkingsgebieden met de eigenaar en uitvoerders van het proces wordt bepaald wat met de gegevens moet gebeuren: bewaren, archiveren of vernietigen. Deze resultaten zijn input voor verdere uitrol over de samenwerkingsgebieden. Verder levert dit input op voor een verdere beheersing van de informatiehuishouding zodat dit proces continu uitgevoerd zal worden.

Voor het integraal overzicht is geïnventariseerd welke processen en maatregelen er zijn of geïmplementeerd moeten worden zodat de gehele informatiehuishouding bij p orde is zodat de juiste informatie staat op de juiste locatie gedurende een vooraf bepaalde tijd, en is inzichtelijk voor de juiste personen. In het derde tertiaal wordt hieraan verdere uitvoering gegeven.

Informatiebeveiliging

De belangrijkste prestatie-indicatoren zijn als volgt:

Nr	Prestatie-indicator	Realisatie t/m april
1	Aantal verstoringen in het werkproces	0
2	Aantal schendingen van vertrouwelijkheid informatie (" <i>datalek</i> ")	22
3	Aantal schendingen van integriteit van informatie (" <i>damageprocedure</i> ")	1
Getroffen maatregelen		Een aantal van de constateerde schendingen van vertrouwelijkheid van informatie is door toedoen van menselijk handelen. Dit onderwerp wordt meegenomen in de bewustzijns campagne van team IBP in het derde tertiaal. Ad 1) Bij het schietincident van 18 maart in Utrecht is het crisismanagementteam bij elkaar gekomen voor de borging van veiligheid van de medewerkers, dit heeft geen gevolgen gehad voor uitvoering van het werkproces. Ad 3) Incident met verwerking van gefingeerde lijfrente informatie binnen de Belastingdienst. Deze blijkt na onderzoek geen directe gevolgen te hebben voor de definitieve bepaling van recht en hoogte van toeslagen.

c. Organisatie & Personeel

Ziekteverzuim & Meldingsfrequentie

Nr	Prestatie-indicator	Gehele jaar		Tot en met april		Score
		Jaarcontract	Prognose	Planning	Realisatie	
1	Ziekteverzuim (%)	≤ 8,2%	≤ 8,2%		7,9%	😊
2	Meldingsfrequentie	1,2	1,2		1,3	😞

1. periodiek sociaal medische overleggen

In de rapportageperiode zijn 2 SMO's gevoerd en een beleids-SMO. Tijdens het beleids-SMO is gesproken over duurzame inzetbaarheid, de werkbeleving van medewerkers en de aanpak van verzuim. De reikwijdte van de aanpak rond werk en gezondheid richt zich niet alleen op het kleine deel van de medewerkers dat verzuimt, maar is veel breder. Leidinggevenden vervullen een belangrijke rol bij de aanpak van het verzuim. Dit vergt vanzelfsprekend goede ondersteuning.

2. bovengemiddeld hoog verzuim (>7,0%)

Conform het memo verzuimaanpak 2019 zal een plan van aanpak voor het terugdringen van langdurig verzuim en complexe worden opgemaakt. De actie zal worden ingezet vanuit het reguliere integrale afstemmingsoverleg SSO O&P.

In 2018 hebben teamleiders verzuimtrainingen gevolgd, waarna in deze rapportageperiode een borgingssessie heeft plaatsgehad (mede noodzakelijk vanwege wijzigingen binnen de groep van teamleiders).

Tijdens het beleids-SMO is gesproken over de toekomstige inzet van Radar Vertige voor nieuwe teamleiders. De huidige training wordt echter niet meer aangeboden via de Belasting Academie. Hiervoor in de wordt een pakket aangeboden voor een bredere aanpak van verzuim waarbij ook de duurzame inzetbaarheid van medewerkers centraal staat. Onze definitieve keuze wordt nog overwogen.

3. werking eigen-regiemodel

In de lijn van de voorgestelde aanpak ziekteverzuim zal verbetering van de keten, multidisciplinaire samenwerking en afspraken over de uitvoering en rolverdeling tussen de ondersteuning (SSO O&P) en uitvoering (lijnmanagement) plaatsvinden op basis van het eigen-regiemodel. Later in het jaar wordt een onderzoek naar toepassing van het eigen-regiemodel door teamleiders en casemanagers uitgevoerd door een medewerker van het SSO O&P.

4. knelpunten verzuimaanpak

Er vinden veel wisselingen van teamleiders plaats. De overgang van re-integratieadviseurs naar het SSO O&P leidt ertoe dat adviseurs niet meer aan één dienstonderdeel zijn toebedeeld. Samen zorgt dit voor een minder effectieve aanpak in 2019. In mei is dit onderwerp besproken in het integrale intakeoverleg met SSO O&P. Dit heeft geleid tot hernieuwde afspraken en capaciteitsverdeling om Toeslagen te kunnen ondersteunen.

Personeelsgesprekken

Nr	Prestatie-indicator	Gehele jaar		Tot en met april		Score
		Jaarcontract	Prognose	Planning	Realisatie	
3	Personeelsgesprekken (%)	85%			7%	⊗
Oorzaak afwijking en knelpunten		Tot en met 31 augustus is bij 6,51% van de medewerkers een volledige gesprekcyclus afgerond, dus plannen, voortgang en samenvattende conclusie.				
Sturingsmaatregel		De noodzaak om jaarlijks een planningsgesprek, een voortgangsgesprek en een evaluatiegesprek te houden is eind augustus vanuit het MT opnieuw nadrukkelijk onder de aandacht gebracht bij teamleiders.				
Nadere toelichting		-				

Investeringen in leren en ontwikkelen

Nr	Prestatie-indicator	Gehele jaar		Tot en met april		Score
		Jaarcontract	Prognose	Planning	Realisatie	
4	Uitputting opleidingsbudget (%)	-		-		😊
Nadere toelichting		Het opleidingsbudget wordt niet specifiek toegekend, maar de uitgaven worden gefinancierd uit het rugzakje. De verdeling van het rugzakje over de diverse budgetonderdelen gebeurt in een samengestelde afweging. Vooralsnog gaan we uit van een toerekening van €375.000 aan opleidingsuitgaven, waarvan in de rapportageperiode 51% is aangewend.				

Instroom vanuit de Wet banenafspraken en quotum arbeidsbeperkten

Nr	Prestatie-indicator	Gehele jaar		Tot en met april		Score
		Jaarcontract	Prognose	Planning	Realisatie	
5	Arbeidsparticipanten (aantal banen)	27	5	...	1	
Oorzaak afwijking en knelpunten	In 2018 hebben we 1 medewerker uit de groep aangenomen. We voorzien dat vanuit de reguliere werving en de bijdrage vanuit Switch benut de inspanningsverplichting van 27 fte niet gerealiseerd zal worden.					
Sturingsmaatregel	We zijn voorstander van een brede samenwerking binnen het concern onder regie van Switch. De aanpak richt zich daarbij op instroom van 'het individu met beperkingen', om vervolgens te bezien wat de best passende directie, locatie en baan is. Hiermee voorkomen we dat directies elkaars 'concurrent' worden. We onderzoeken met het uitzendbureau in hoeverre uitzendkrachten kwalificeren voor deze doelstelling.					
Nadere toelichting	Naast aandacht voor instroom van arbeidsbeperkten in de reguliere externe werving via het EC, heeft ook Toeslagen zich inmiddels bij 5 andere directies gevoegd om Switch-medewerkers uit de doelgroep groepsgewijs aan te nemen en in te zetten. De prioriteit van Switch ligt in 2019 bij de andere directies. Het creëren van werkplekken en de werving en plaatsing van arbeidsparticipanten blijkt weerbarstig. Vanuit de O&P-keten zijn verschillende mogelijkheden (Programma Maak het Mogelijk! en overheveling doelstelling naar Switch) gecreëerd om bij te dragen aan dit doel. Toeslagen herkent zich in de knelpunten welke door het DTBD zijn vastgesteld: - de inkoopregels bij uitzendbureaus werken belemmerend - Specifieke wensen t.a.v. huisvesting voor zowel medewerker als begeleider - Kandidaten hebben vaak nog opleiding nodig.					

Personeelsplanning

Inmiddels is het MPP besproken en is een bijgestelde versie opgesteld. Het is voornamelijk nog een beschouwend document. De MPP-cyclus kent een groeipad.

Leiderschap en Cultuur**Kwalitatieve beschrijving**

De directie omschrijft kort & krachtig de voortgang, successen en zorgpunten op onderstaand(e) punt(en). Daar waar de kwantitatieve indicatoren bekend zijn, kan de directie ter onderbouwing de kwantitatieve indicatoren nader toelichten.

1. Directie Toeslagen pleegt inzet op alle zes kwaliteiten. In het rapportage tijdvak heeft specifiek het volgende plaatsgevonden:
Samenwerken. Omdat de samenwerking binnen processen en over processen heen nog aan kracht kan winnen heeft het MT Toeslagen zichzelf tot doel gesteld om op deze samenwerking te sturen en hierin ook een voorbeeldrol te vervullen. Dit betekent onder meer teamleiders aanspreken op samenwerking over processen heen en het meenemen van hun medewerkers hierin. Eén van de uitwerkingen hiervan is het creëren van een portefeuilleverdeling over 8 onderwerpen, te weten O&P, Opleidingen, Huisvesting, Productie, Vaktechniek, Handhaving, Kwaliteit en IV- en informatiemanagement. Groepjes teamleiders gaan hierin samen optrekken en al samenwerkend aan de slag met hun betreffende onderwerp.
De samenwerking in de keten is niet nieuw. Met de komst van de topstructuur wordt hier nu extra de nadruk op gelegd en dat is goed. Bewust wordt nagedacht hoe de keten zo goed mogelijk te laten functioneren en wat hier zowel binnen als buiten de organisatie voor nodig is.
Integriteit
Het feit dat er gewerkt wordt met gegevens van burgers betekent dat integriteit een aandachtspunt is. Het management speelt een belangrijke rol in het bewust maken en houden van medewerkers van wat acceptabel en onacceptabel gedrag is.
Reflectie
Regelmatig komt het MT van Toeslagen met alle teamleiders bij elkaar voor de zogenaamde M-dagen. Dit zijn dagen van reflectie waarin wordt teruggekeken en vooruitgeblikt. Zaken als ziekteverzuim, de gesprekscyclus en ontwikkelingen in het werk komen hier aan de orde. Het idee is om hier een gezamenlijk referentiekader te ontwikkelen om als management op een gelijkwaardige manier de organisatie aan te sturen.

Kwantitatieve indicatoren

Tevens leveren directies de volgende gegevens aan⁴:

1. Aantal uitgevoerde sessies leiderschap met leidinggevenden (vertalen visie in concreet eigen gedrag, PvA II.1): 1
Op 18 juni heeft het MT een vlootschouw gehouden voor alle 41 teamleiders. Voorafgaand hebben de teamleiders input gegeven langs de lijn van de visie op leiderschap en de 6 kwaliteiten. Alle teamleiders zijn geplaatst in een potentieelkwadrant. De afzonderlijke MT-leden nemen de uitkomsten van de vlootschouw mee in hun personeelsgesprekken met de managers. Een plenaire sessie M –dag moet nog gepland worden in het najaar 2019. Volgend jaar juni wordt in de nieuwe vlootschouw gekeken naar de ontwikkeling van leiderschap in het geheel.
2. Aantal uitgevoerde sessies cultuur/gedrag met medewerkers (vertalen waarden in concreet eigen gedrag, PvA I.3)
Deze sessies zijn voorzien voor in de periode oktober - november 2019

⁴ De gegevens pas vanaf 2020 centraal beschikbaar. Om deze reden worden directies voor nu verzocht deze informatie aan te leveren.

Span of ontrol

Als een vacante positie voor teamleider ontstaat wordt het opvolgingsproces direct in gang gezet. Op dit moment hebben enkele teamleiders vanwege vertrokken collega's tijdelijk een grotere span of control. In de periode september - november stromen nieuwe teamleiders in. De directie Toeslagen streeft naar een span of control van 20 fte per leidinggevende. In augustus is het MT (tijdelijk) versterkt met een extra lid.

d. Innovatie & Strategie

Voor de 2^e VMR hoeft niet gerapporteerd te worden op de kaders van Innovatie & Strategie.

e. Control & Financiën***Uitnutting budget en formatie & bezetting***

In de tabel is de 3^e budgetbrief verwerkt en het totaalbeeld van ons kantoor opgenomen, inclusief de verwachte uitgaven voor het project "herstelactie WKB".

Uitgaven en ontvangsten (x € 1 miljoen)	2019			t/m 31-8-2019
	Budget	Prognose	Verschil	Realisatie
Apparaat Personeel	59,7	58,9	0,9	35,9
- Eigen personeel	50,9	50,8	0,2	31,7
- Inhuur externen	8,8	8,1	0,7	4,2
- Overig personeel				
Apparaat Materieel	0,3	0,3	0,0	0,1
- ICT	0,0	0,0	0,0	0,0
- Bijdragen SSO's				
- Overig	0,3	0,2	0,0	0,1
Programma	0,2	0,2	-0,0	0,1
- Bijdragen aan ZBO's/RWT's	0,1	0,1	0,0	0,1
- ICT opdrachten	0,0	0,1	-0,0	0,1
- Overige opdrachten	0,1	0,1	0,0	0,0
- Bijdragen aan agentschappen				
- Bijdragen aan internationale organisaties				
Bekostiging	0,0	0,0	-0,0	0,0
Bekostiging proces	0,0	0,0	-0,0	0,0
Totaal uitgaven	60,2	59,4	0,9	36,2
Ontvangsten	0,0	0,0	0,0	0,0

Het totaalbeeld met onderscheid in reguliere uitgaven en projectuitgaven herstelactie KGB is in de volgende tabel opgenomen.

Uitgaven (x € 1 miljoen)	2019			t/m 31-8-2019
	Budget	Prognose	Verschil	Realisatie
Totaal uitgaven	60,2	59,4	0,9	36,2
Uitgaven regulier	58,7	57,9	0,8	36,0
Uitgaven project herstel KGB	1,5	1,4	0,1	0,2

We verwachten op het reguliere budget ca. € 0,9 mln. over te houden. Dit komt onder meer doordat we minder gebruik maken van externe inhuur. Zo is in eerder plannen uitgegaan van inhuur van verweerschriftschrijvers. Invulling hiervan wordt nu verzorgd door collega's vanuit andere dienstonderdelen. Een andere reden is dat we voor het project verbetervoorstellen voor inhuur van accountmanagers gebruik zullen maken van de mantelovereenkomst met de leverancier van uitzendkrachten in plaats van inhuur van duurdere categorieën medewerkers.

We verwachten een gemiddelde bezetting van 874 fte. Daarvan komen 842 fte ten laste van ons budget. Het verschil van 32 fte heeft betrekking op medewerkers die wel bij ons in de bezetting zijn opgenomen, maar waarvan de uitgaven worden doorbelast aan andere dienstonderdelen (met name Switch). We verwachten op personeel een onderuitnutting van € 0,2 mln. De reden is dat de formatie gedurende het jaar niet volledig is gevuld. Immers, het budget is vastgesteld op basis van de formatie (924 fte).

De bezetting eigen personeel ultimo augustus is 867 fte. Tot eind augustus (inclusief overloop uit 2018) zijn 310 vacatures opengesteld. Op 174 vacatures zijn inmiddels medewerkers geworven. Invulling van deze vacatures door eigen medewerkers is deels meegenomen. Op de peildatum zijn 136 vacatures nog niet ingevuld. Daarvan zullen in de komende periode 44 GF E worden geplaatst. Verder wordt ingezet op instroom van 65 GF C, waarvan minimaal 50 uitzendkrachten zullen worden verambtelijkt. Ook bij de GF F voorzien we nog dit jaar een instroom van 5 medewerkers. De overige vacatures vallen bij ons management en de regieteams.

Op basis van deze verwachtingen en rekeninghouden met interne doorstroom voorzien we ultimo dit jaar een bezetting van 954 fte. Een bezetting die naar verwachting uit zal komen boven het niveau van de formatie. De overbezetting is te financieren en in de prognose opgenomen. Een punt van zorg bij de omvang van het aantal nieuwe medewerkers is de opleidingscapaciteit, alsmede de opnamecapaciteit binnen onze organisatie. De verwachte instroom van uitzendkrachten vergroot de uitdaging.

We zijn dit jaar gestart met 115 uitzendkrachten. In de verslagperiode zijn 87 medewerkers ingestroomd (waarvan 14 in augustus) en 66 medewerkers uitgestroomd. De reden van uitstroom ligt voor 58% van de gevallen bij medewerkers die elders een vaste baan hebben geaccepteerd of met als reden "op eigen verzoek". In 23% van de gevallen zijn medewerkers vertrokken op initiatief van de inlener. Een viertal uitzendkrachten is in vaste dienst gekomen. Geconcludeerd kan worden dat we de uitstroom uitzendkrachten maar net bij kunnen benen. De hoge uitstroom bij de uitzendkrachten wordt meegewogen in de discussie over de gewenste verhouding vast/flex bij de begroting 2020".

Bezetting (x 1 fte)	Bezetting 31-12- 2018	In- stroom	Uit- stroom	Stand 31-08- 2019	Prognose 31-12- 2019	Formatie
Eigen personeel	814	139	86	867	954	924
Uitzendkrachten				104	121	-
Overige inhuur				3	5	-
Totaal	814	0	0	975	1.080	924

In de verslagperiode is de bezetting vast personeel per saldo met 53 fte toegenomen tot 867 fte. De instroom van 139 fte komt voor 95 fte van buiten de dienst en 38 fte heeft de overstap gemaakt binnen de Belastingdienst. Daarnaast is de bezetting met 6 fte (afgerond) toegenomen i.v.m. wijzigingen arbeidstijd. In totaal is 86 fte uitgestroomd, waarvan 53 fte ons heeft verlaten en een functie

gevonden binnen de dienst. 27 fte is extern uitgestroomd. Daarnaast is de bezetting met 6 fte afgenomen i.v.m. wijziging van arbeidstijd.

We werven anticiperend. Dat betekent dat we eind dit jaar een bezetting nastreven boven het niveau van onze formatie. In financiële zin geeft dit geen problemen omdat de verwachte gemiddelde bezetting (874 fte) ligt onder het niveau van de formatie.

Uitzendkrachten

Voor uitzendkrachten is geen formatie toegekend. In de verslagperiode is 104 fte ingezet. Uiteindelijk verwachten we een inzet van 121 fte, inclusief de inzet voor het project "herstelactie WKB".

Inhuur

Voor overige inhuur is geen formatie toegekend. In de verslagperiode is 3 fte ingezet. We verwachten een inzet van ca. 5 fte.

Aanpak onvolkomenheden Algemene Rekenkamer

Conclusie en aanbeveling ARK ten aanzien van bedrijfscontinuïteitsbeheer (BCM)
In 2018 is weinig voortgang geboekt bij het verbeteren van het bedrijfscontinuïteitsbeheer. Wij handhaven dan ook de onvolkomenheid.
Wij bevelen de minister aan om per organisatieonderdeel en bedrijfsproces het gewenste niveau van bescherming vast te stellen en een nieuwe planning op te stellen om dit niveau te bereiken.

Belastingdienstbreed is bepaald dat alle dienstonderdelen een plan van aanpak maken met daaraan een gekoppelde planning. De dienstonderdelen dienen tweewekelijks hun stand van zaken te rapporteren aan de CSO.

In het voorjaar is de business impact analyse (BIA) voor het proces Toeslagen vastgesteld door het MT Toeslagen. De benodigde informatie is verkregen uit bijeenkomsten met het management op M1- en M2-niveau, ketenpartners, experts binnen regieteams in samenwerking met team Integrale Beveiliging en Privacy. Er is vastgesteld dat drie processen kritisch zijn voor de uitvoering van het toeslagenproces. Deze processen zullen volgordekelijk hersteld moeten worden in het geval van een calamiteit. De kans dat een incident of calamiteit zich voordoet wordt vrij klein geacht, maar de impact wordt soms hoog ingeschat. De benoemde risico's zijn daardoor over het algemeen als midden geclassificeerd. Voor de verschillende processen is de Maximale Tijd van Uitval (MTU) en Maximaal Data Verlies (MDV) vastgesteld. Het Basis Beveiligingsniveau (BBN) is vastgesteld op niveau 2 wat overeenkomt met het gebruikelijke beveiligingsniveau binnen het Rijk. Het proces Toeslagen wordt uitgevoerd in het standaard werkgebied van het zoneringsmodel Rijk. Daarmee zijn de Te Beschermen Belangen (TBB) vastgesteld op niveau 4. Conform het Toeslagen jaarcontract wordt in de tweede helft van het jaar gestart (oktober 2019) met het schrijven van de herstelstrategie, herstelplannen, en het testen hiervan. Dit wordt uitgevoerd samen met de directie ketenpartners IV, KI&S en CAP. Hiermee verwacht de directie Toeslagen voor het einde van jaar het niveau 3 van het BCM volwassenheidsmodel (BCMM) te behalen.

Realisatie van deze doelstelling is mede afhankelijk van de beschikbare capaciteit van de ketenpartners en processpecialisten, goed werkende hard- en software, en beschikbaarheid van middelen

Maatregelen die worden genomen zijn:

- het tijdig plannen van achtervang,
- zorgen voor middelen om bij uitval van hard- en software,
- zorgen voor middelen voor eventuele inhuur,
- zorgen voor mogelijkheden om uit te wijken.

In het tweede tertiaal heeft het CMT Toeslagen een crisistraining gevolgd.

Management letter Auditdienst Rijk

Rapporteringstolerantie huurtoeslag

Evenals in voorgaande jaren constateert de ADR dat de rapporteringstolerantie voor de uitgaven en ontvangsten huurtoeslag in 2018 is overschreden. Voor de uitgaven en ontvangsten van de huurtoeslag geldt een lagere rapporteringstolerantie (3,3%) dan voor de andere toeslagen (5%). De fouten en onzekerheden bij de huurtoeslag hangen onder meer samen met de aard van de grondslagen voor de huurtoeslag, die minder dan voor andere toeslagen uit (authentieke) externe bronnen gehaald kunnen worden en/of die als gevolg van de specifieke voorwaarden voor de huurtoeslag meer volatiel zijn (huishoudsamenstelling en huishoudinkomen). We analyseren de bevindingen uit de steekproeven en brengt op grond daarvan verbeteringen in de uitvoering aan, onder meer in de objectenadministratie.

Herstel kindgebonden budget

Het systeem is aangepast voordat met de voorlopige toekenningen voor het toeslagjaar 2020 wordt gestart. De omissie wordt hersteld over de jaren 2013-2017 en voor de lopende toeslagjaren 2018 en 2019. We richten voor de herstelactie een projectorganisatie in. Deze projectorganisatie staat los van de reguliere uitvoering en heeft geen impact op de reguliere uitvoering. Eind 2020 zijn naar verwachting de werkzaamheden van de projectorganisatie afgerond.

Rechtmatigheid uitbetalingen zorgtoeslag (zit ook in ML B/CAP 2018)

Bij de rechtmatigheidscontrole over 2017 is geconstateerd dat zorgtoeslag in een aantal gevallen uitbetaald wordt op een bankrekening die op naam staat van (de) ouder(s) van de aanvrager. Hierop is in 2018 de validatie van nieuwe bankrekeninggegevens aangepast. De analyse van lopende gevallen is voor alle toeslagen opnieuw gestart omdat gebleken is dat het issue zich bij een groot deel van de eerder bepaalde resterende risicogroep voor de zorgtoeslag niet voordoet, en daarentegen wel bij een groep van vergelijkbare omvang buiten deze selectie. Deze analyse zal naar verwachting in september afgerond zijn. Bij de uitvoering van de rechtmatigheidscontrole over 2018 zijn geen gevallen aangetroffen waarin uitbetaald is op bankrekeningen die niet voldoen aan het 1BRN-criterium. Bij de controle over 2019 zijn tot nog toe twee gevallen aangetroffen, waarbij validatie van de bankrekeningen heeft plaatsgevonden vóór 2018 (uitbetaling van huurtoeslag op rekening kind en uitbetaling van huurtoeslag op rekening ouder).

Voortgang en borging verbijzonderde interne controles bij cluster heffing (zit in algemene zin, niet specifiek toeslagen, ook in ML B/CAP 2018)

De ADR beoordeelt de opzet van de verbijzonderde interne controle op de massale gegevensverwerking door CAP-UPG. Voor Toeslagen zijn er nog geen verbijzonderde interne controles ingericht op de massale gegevensverwerking. B/CAP heeft aangegeven dat in 2018 binnen het cluster heffing is gestart met diverse

activiteiten die er mede op gericht zijn de verbijzonderde interne controle hierop op een hoger peil te brengen. Dit wordt voortgezet in 2019. Als onderdeel van de interne beheersing wordt door B/CAP reeds, afgezien van de door de ADR gewenste verbijzonderde interne controle, de juistheid en volledigheid van de massale geautomatiseerde verwerking door het Toeslagen Verstrekkingen Systeem (TVS) dagelijks gemonitord. De daarbij betrokken medewerkers stemmen onderling af over hun bevindingen uit deze monitoring. Op week- en maandbasis rapporteren zij hierover aan de ketenregisseur Toeslagen van B/CAP.

AVG

De ADR geeft aan dat met ingang van 25 mei 2018 de AVG van toepassing is, en dat de impact van noncompliances vanaf deze datum voor de Belastingdienst gevolgen kan hebben voor de tijdige inning van belastingen en boetes en uitbetaling van toeslagen. De directie Toeslagen heeft maatregelen uitgevoerd met als doel de basispositie AVG te realiseren. Op dit moment is het schonen en vernietigen van verouderde informatie nog niet afgerond. Dit heeft geen gevolgen voor de tijdigheid van de toekenning en van de uitbetaling van toeslagen.

Vraaggestuurde audits

B/T heeft in de rapportageperiode door tussenkomst van C&F verzocht om een vraaggestuurde audit op het herstel van het kindgebonden budget te starten.

Interne fiscale beheersing

De voortgang op de (belangrijkste) geïdentificeerde risico's en de daarop genomen beheersmaatregelen is als volgt:

Nieuwe werkwijze 2019 financiële afwikkeling uitgaven externen/uitzendkrachten (bloemen, gebak, ansichtkaart, kadobon, etc.)

Vanuit fiscaal perspectief is een administratieve werkwijze opgelegd om de uitgaven van representatiekosten aan uitzendkrachten en externe inhuur inzichtelijk te krijgen zodat deze uitgaven niet ten laste komen van de vrije ruimte uit de werkkostenregeling. Aan onze bestelgemachtigden is de werkwijze uitgelegd. Een uitgevoerde steekproef onder bestelgemachtigden toonde geen onregelmatigheden.

Wet DBA (zzp)

Begin dit jaar is besloten om de inhuurovereenkomst met een zzp'er te verlengen. De medewerker, in de rol van data-analist, speelt een essentiële rol bij het project "herstel KGB". De keuze is bewust gemaakt om de inhuurovereenkomst te verlengen.

Doordat een zittende teamleider is gepositioneerd als Tactisch Business Owner bij het project "verbetering KOT" is diens vacature ingevuld door een externe medewerker. Omdat uitvraag bij onze gecontracteerde leveranciers geen resultaat had, is de geschikte kandidaat vanuit een broker betrokken. Het gevolg is dat we niet voldoen aan de wet DBA. De keuze is bewust gemaakt.

Beschouwing maandelijks voortgangsrapportage over de implementatie van de fiscale processen

Onlangs heeft het team *Fiscale beheersing* een presentatie gegeven over het tax control framework, de inrichting van de fiscale processen en de daarover op te stellen voortgangsrapportage.

De organisatorische inbedding van de onderliggende werkzaamheden, zoals implementeren van de werkinstructies van de fiscale processen, vast stellen van *ist* en *sof*, het maken van een transitieplan en uitvoering van de VIC's (verhoogde

interne controle) is nog onderwerp van onderzoek. We trekken daarbij op met andere dienstonderdelen.

De processen gericht op de interne fiscale beheersing zijn om deze reden nog niet geïmplementeerd.

f. Overige onderwerpen

Maverick buying

In deze verslagperiode is sprake geweest van een tweetal gevallen van maverick buying. Het eerste geval is aangekondigd in de eerste viermaandsrapportage. Het betreft de huur van opleidingsruimte op onze locatie in Leeuwarden. In eerste instantie hebben we, achteraf gezien te lang, vergeefs gezocht naar een ruimte in het belastingkantoor Leeuwarden. Die bleek niet beschikbaar. Om organisatorische reden is het van belang dat de externe ruimte in de directe omgeving van het belastingkantoor kon worden gevonden. Dat is gelukt, maar zonder gebruik te maken van Meeting Select. De oorzaak is onbekendheid met de procedure bij de projectleider.

Een tweede geval is wel bijzonder van aard en heeft betrekking op een "stapeling" van facturen voor afzonderlijke evenementen. De uitgaven hebben betrekking op recepties (afschied en jubilea) en teamactiviteiten die gehouden zijn bij een niet gecontracteerde leverancier. We hebben intern het beleid dat we budget beschikbaar stellen voor dergelijke activiteiten en dat medewerkers in het geval van afscheid of jubilea of teamleiders bij teamactiviteiten vrij zijn in de wijze waarop het budget wordt aangewend. Daarbij is de kans aanwezig dat voor verschillende activiteiten gekozen wordt voor eenzelfde locatie of een andere locatie waarbij sprake is van dezelfde leverancier. Aangezien op voorhand niet vast staat waar activiteiten gehouden zullen gaan worden is een risico op het gebied van maverick buying aanwezig. Door CFD is aangegeven dat de praktische oplossing nog niet voorhanden is maar dat door CFD Evenementenbeheer wordt gewerkt aan een oplossing. Daarom is voor de tussenliggende tijd een proces in gang gezet waarbij het aangaan van verplichtingen wordt getoetst op maverick buying. Op de administratie wordt in voorkomende gevallen per crediteur gekeken naar eerdere uitgaven en het bedrag van de verplichting. In het geval dan sprake is van maverick buying wordt verzocht een andere crediteur te selecteren of wordt toestemming gevraagd aan het MT.

VT-achteraf

In de verslagperiode zijn geen VT-verzoeken achteraf ingediend.

Waiver-aanvragen

In de verslagperiode zijn geen waiver-aanvragen ingediend.

Implementatie mandaatbesluit

Als rechtstreeks gevolg van de invoering van de Topstructuur is

- Een aantal medewerkers van Toeslagen overgegaan naar andere bedrijfsonderdelen, zonder dat aan hen toegekende rollen zijn herbelegd naar *functionarissen* (vaak wel naar mensen als noodverband)
- Het mandaatbesluit DG Belastingdienst is gewijzigd, en uitgewerkt tot op niveau "kruisjestabel"

Voor een structurele inbedding mandaatadministratie bij Toeslagen is op hoofdlijnen de onderstaande opdracht uitgezet. De moet in het derde tertiaal 2019 zijn afgerond.

- Inrichten van een proces waarmee de mandaatadministratie onderhouden kan worden. Draag daarbij zorg voor het periodiek en incidenteel beschikbaar stellen van een uitdraai van de mandaatadministratie.
- Inrichten van beheersingsproces waarmee de werking van het mandaatproces gecontroleerd kan worden. Draag daarbij zorg voor het periodiek en incidenteel beschikbaar stellen van verantwoordingsinformatie.
- Zorg dragen voor en bijgewerkte mandaatadministratie Toeslagen, door MT Toeslagen vast te stellen.
- Opstellen en uitvoering van een communicatieplan, met als effect dat (tenminste) het lijnmanagement van Toeslagen het mandaatbesluit kent en hiernaar handelt.

Hoofdstuk 4. Keten Toeslagen

In het jaarcontract wordt als ambitie voor 2019 beschreven dat

a. de ketensamenwerking op tactisch en strategisch niveau verbetert.

- *De focus van de ketentafel verschuift naar het gezamenlijk besturen van de keten.*
- *Organiseren ketenconferentie(s).*

De ketensamenwerking ligt met name bij de ketentafel welke relaties onderhoudt en gevoed wordt vanaf de 'werkvloer'. Dit heeft geresulteerd in:

- een ketenconferentie heeft in juni plaatsgevonden met als thema's: samenwerking en strategische visie. Resultaten hiervan kunnen worden meegenomen in plannen voor 2020
- een ketencafé met ketenpartners binnen en buiten de BD, welke in september volgt
- de aanbevelingen uit de Gateway Review vanuit waar acties gevolgd zijn voor het ketenbureau. Deze leiden meer tot het gezamenlijk besturen van de keten.

b. de efficiency wordt verhoogd

- *Ontwikkelen kostenmodelketen*
- *Onderwerp ketenuitgaven 3x per jaar agenderen voor de ketentafel*

Hieraan is nog geen invulling gegeven

De overige KPI's zijn onderdeel van de reguliere KPI's.

Hoofdstuk 5. Risico's en beheersing

Risico en risico strategie	Kans en impact	Gevolgen	Beheersingsmaatregelen
1. Het lukt niet om voldoende gekwalificeerd personeel te werven door de situatie op de arbeidsmarkt en onvoldoende wervingscapaciteit of het lukt niet om nieuwe medewerkers goed te begeleiden (MdG) Strategie: reduceren	K: hoog I: hoog	1. Oplopende werkvoorraad met als gevolg oplopende behandeltijden en minder toezicht. 2. Afnemende tevredenheid bij medewerkers en stakeholders. 3. Achterblijvende beleidsuitvoering en -ontwikkeling.	1. Scherp krijgen van de streefbezetting (gerealiseerd) 2. Het inzichtelijk krijgen van de randvoorwaarden (wervingscapaciteit, opleiden, inwerken en begeleiden, huisvesting, medezeggenschap) en die randvoorwaarden proberen te verruimen 3. Het gestructureerd en periodiek maken van keuzes (elke drie maanden een wervingspakket) <u>Status 2+3: we werken toe naar een regelmatige instroom van 50 medewerkers per kwartaal. Voor de gevolgen zie risico 2.</u>
2. We realiseren onvoldoende toezicht door tegenvallende effectiviteit en efficiency, onvoldoende zicht op het minimaal vereiste toezichtniveau, fluctuaties in het werkaanbod van toezicht en minder dan verwachte beschikbare capaciteit. (LD) Strategie: reduceren	K: hoog I: hoog	1. Het noodzakelijke minimumniveau van toezicht wordt niet uitgevoerd. 2. Tegenvallende opbrengst BC Fraude. <u>Status: de BC Fraude is afgesloten, over de opbrengsten wordt niet meer gerapporteerd.</u>	1. Een trekker aanstellen die het door het MT geformuleerde verbetertraject voor risicoselectie oppakt. 2. Opstellen PvA risicoselectie en monitoren uitvoering van de verbetermaatregelen. <u>Status: het verbetertraject risicoselectie heeft nog onvoldoende aandacht gekregen.</u> 3. Frequent monitoren van de voortgang van uitvoering van het toezichtsplan 4. Aanpassen toezichtplan met randvoorwaarde dat begrotings-KPI's gerealiseerd worden (gerealiseerd) <u>Status: Het toezichtsplan wordt maandelijks geëvalueerd. Dit heeft ertoe geleid dat een herzien plan is opgesteld. Het concept-toezichtsplan 2020 houdt specifiek rekening met reservering van capaciteit voor doorontwikkeling van risicoselectie en effectmeting.</u> 5. Werven en opleiden medewerkers zodat toezichtplan wordt uitgevoerd.

Risico en risico strategie	Kans en impact	Gevolgen	Beheersingsmaatregelen
3. De verbetermaatregelen KOT leiden niet of onvoldoende tot minder (zeer) hoge terugvorderingen omdat onvoldoende voortgang wordt geboekt bij invoering van de maatregelen. (IG) Strategie: reduceren	K: middel I: hoog	1. Ontevredenheid bij stakeholders en politiek.	1. Implementatievoortgang frequent monitoren en rapporteren (gerealiseerd) 2. Inrichten effectmonitor om op basis van indicatoren resultaten te meten en de effecten op hoge terugvorderingen te voorspellen (gerealiseerd) 3. Opzetten communicatietraject met stakeholders (gerealiseerd) 4. Bewaken dat uitvoering blijft binnen scope project (continu proces) 5. Opvolgen maatregelen vanuit de Gateway Review <u>Status: De maatregelen zijn opgepakt en worden succesievelijk ingevoerd.</u>
4. Medewerkers zijn minder tevreden door onvoldoende aandacht, onvoldoende ruimte voor ontwikkeling en verantwoordelijkheid en toenemende werkdruk. (MdG) Strategie: reduceren	K: middel I: hoog	1. Afnemende motivatie en werksfeer. 2. Toenemend verzuim. 3. Afnemende kwaliteit, productiviteit en dienstverlening aan burgers.	1. Het vanuit een theoretisch kader (meerjarig) gericht werken aan verbeteren medewerkerstevredenheid <u>Status: we voegen Toeslagenspecifieke vragen toe aan het MTO, om zo "maatwerk-aanpak" mogelijk te maken</u> 2. Het blijven sturen op realisatie van de KPI Personeelsgesprekken <u>Status: wordt voortdurend uitgevoerd</u>
5. We voldoen per 25 mei 2019 niet aan de AVG omdat er niet tijdig een volledig beeld is van welke gegevens waarvoor gebruikt worden, en binnen welke andere directies van de Belastingdienst deze gebruikt worden. (MdG) Strategie: reduceren	K: middel I: middel	1. Gegevens worden breder gebruikt dan de doelbinding aangeeft. 2. De ketenvoorzitter heeft geen inzicht waar gegevens worden gebruikt en is hierdoor niet in control.	1. Inventariseren benodigde acties in de keten. (gerealiseerd) 2. Per actie vaststellen van de verantwoordelijke medewerker en deadline (gerealiseerd) 3. Opstellen totaaloverzicht van gegevens en gegevensdragers (gerealiseerd). 4. Verder uitvoering geven van het opruimen van ongestructureerde gegevens. <u>Status: in uitvoering</u>
6. Ons aandeel in de validatie van werkinstructies wordt volgens plan uitgevoerd	K: middel I: middel	1. Validatie van alle werkinstructies vraagt een lange doorlooptijd waardoor de motivatie en aandacht verslapt. 2. Imagorisico	De inventarisatie van de werkinstructies heeft inmiddels plaatsgevonden. Daarmee is ook geconstateerd dat het risico een iets andere wending heeft gekregen, waarbij andere maatregelen zijn vereist. 1. Toeslagen intern worden de werkinstructies per proces opgepakt door deskundigen uit de uitvoering én vaktechniek. De instructies worden getoetst aan wet- en regelgeving, vaktechnische juistheid en lees- en vindbaarheid door de medewerkers. 2. De VT-lijn, die via aanstelling VACO en LAVACO vorm heeft gekregen, valideert de hernieuwd vastgestelde werkinstructies. 3. Het programma Borging Vaktechnische Kwaliteit Toeslagen zorgt voor een eenduidige werkwijze in afstemming met het project van de CD Vaktechniek. <u>Status: Het MT-Toeslagen heeft deze maatregelen in gang gezet.</u>

a. Beschrijving totstandkoming risicotabel

De bovenstaande risicotabel sluit aan bij het jaarcontract en is tot stand gekomen in een MT-sessie. Met de start van het Ketenbureau Toeslagen is de risicomanagementfunctie binnen Toeslagen ook formeel als separate rol belegd en geoperationaliseerd. De komende periode staat in het teken van het verder opbouwen van de risicomanagementprocessen inclusief risico-identificatie, risico-inschatting, beheersingsmaatregelen en monitoring en rapporteren. Daarbij houden we aansluiting bij het programma ManagementInformatie / Risicomanagement, onder andere door inzet van de door het programma gedefinieerde bouwstenen risicomanagement.

Bijlage 1: Projectenrapportage

De projectenrapportage is vanaf 20 september beschikbaar

Keten: Toeslagen Augustus

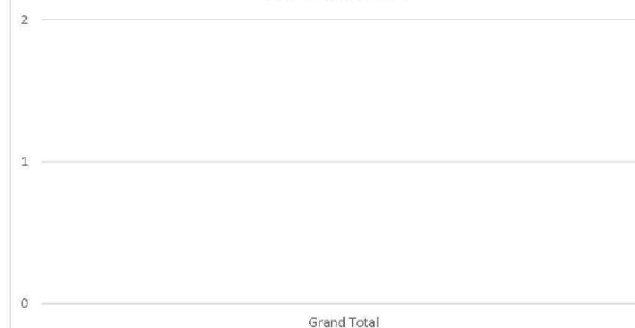
Ontwikkeling bestuurlijke scores



Bestuurlijke risico's



Bestuurlijke issues



Beschouwing

Ontwikkelingen

Het project Effectievere kantoorproductie Toeslagen is van een gele naar een groene score gegaan. De bouw van Generieke Signaal Voorziening (GSV), een robuuste voorziening voor het prioriteren en toedelen van werk, zodat het juiste werk tegen minimale inspanning en op het juiste moment bij de juiste behandelaar komt, ligt op koers. De implementatie is in afwachting van een goedgekeurde Privacy Impact Assessment (PIA) vertraagd. Implementatie wordt naar verwachting hervat in oktober 2019. In september wordt een pilot uitgevoerd met het proces Toezicht.

Toegevingen

n.v.t.

Projecten in voorbereiding

De vervolgoedpracht Moderniseren kantoorbrieven start in 2020. Dit project heeft tot doel verbeteringen door te voeren binnen het aanmaken van kantoorbrieven (250.000 stuks per jaar) bij Toeslagen Klantbehandeling. Het standaardbouwblok GDC zal hiervoor integreren in het Kantoorportaal. De huidige kantoorbrieven worden gemigreerd. Waar mogelijk en wenselijk zal er sprake zijn van geautomatiseerd invullen van kantoorbrieven. Hiermee zal een aanzienlijke versnelling worden aangebracht binnen klantbehandeling. De huidige briefvoorziening zal worden verwijderd uit het Toeslagen Kantoorportaal. Hiermee wordt tevens een bestaand continuïteitsrisico opgelost.

Resultaten

Er zijn geen resultaten en mijlpalen gepland in de afgelopen periode.

Solution architectuur

Het project Effectievere kantoorproductie Toeslagen heeft een geaccordeerde solution architectuur (SA).

Aandachtspunten/bespreekpunten

n.v.t.

Bijlage

Project	Toelichting														
Effectievere kantoorproductie Toeslagen Score deze maand  Score vorige maand  Startdatum initiatie 1-1-2017 Startdatum realisatie 1-9-2017 Einddatum implementatie 1-6-2020	Voortgang en eventuele maatregelen Baten blijven achter door vertraagde implementatie (business). Beheersmaatregelen zijn genomen. Opgelopen achterstand wordt niet meer ingehaald. Oorspronkelijke geprognosticeerde besparing wordt niet gehaald. Geprognosticeerde baten voor 2020 worden verlaagd van 21 naar 14 FTE. Hulpvraag DT Mijlpalen <table> <tr> <td>Gerealiseerd</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>Gepland</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>31-12-2019</td> <td>Start realisatiefase Docsys (afhankelijk van uitkomsten uitwerking batengebied)</td> </tr> <tr> <td>31-12-2019</td> <td>Uitwerking van twee aanvullende batengebieden, te weten "Implementatie DocSys" en "Klantbeelden op maat". De kosten en baten hiervan zijn bekend. Afstemming met ketenpartners t.b.v. realisatie is onlangs gestart. Hiervan is nog geen realisatieplanning beschikbaar.</td> </tr> </table> Resultaten <table> <tr> <td>Gerealiseerd</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>Gepland</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>31-12-2019</td> <td>Afronden realisatie fase GSV</td> </tr> </table>	Gerealiseerd	-	Gepland	-	31-12-2019	Start realisatiefase Docsys (afhankelijk van uitkomsten uitwerking batengebied)	31-12-2019	Uitwerking van twee aanvullende batengebieden, te weten "Implementatie DocSys" en "Klantbeelden op maat". De kosten en baten hiervan zijn bekend. Afstemming met ketenpartners t.b.v. realisatie is onlangs gestart. Hiervan is nog geen realisatieplanning beschikbaar.	Gerealiseerd	-	Gepland	-	31-12-2019	Afronden realisatie fase GSV
Gerealiseerd	-														
Gepland	-														
31-12-2019	Start realisatiefase Docsys (afhankelijk van uitkomsten uitwerking batengebied)														
31-12-2019	Uitwerking van twee aanvullende batengebieden, te weten "Implementatie DocSys" en "Klantbeelden op maat". De kosten en baten hiervan zijn bekend. Afstemming met ketenpartners t.b.v. realisatie is onlangs gestart. Hiervan is nog geen realisatieplanning beschikbaar.														
Gerealiseerd	-														
Gepland	-														
31-12-2019	Afronden realisatie fase GSV														

Legenda

-  Groen
-  Geel
-  Rood

Legenda

	Groen		Verbeterd	Leeg	Velden zijn niet gevuld in projectenrapportage tool
	Geel		Gelijk	*	Andere ketenvoorzitter dan voorzitter van de Keten
	Rood		Verslechterd		

Actief Portfolio

Autoheffingen											
Type project	Project	Kleurscore	Ketenvoorzitter in control	C&F Appreciatie	Binnen scope	Binnen budget	Binnen planning	Startdatum initiatie	Startdatum realisatie	Initiële Einddatum implementatie	Actuele Einddatum implementatie
Beheerst vernieuwen	Optimaliseren interactie automiddelen			Ja	Ja	Ja	Nee	1-6-2018	1-10-2018	31-12-2018	31-12-2019
Groot project	Rationalisatie Auto BPM			Ja	Ja	Ja	Nee	26-2-2016	26-2-2016	30-7-2018	30-6-2020
Groot project	Rationalisatie Auto MRB			Ja	Ja	Ja	Nee	19-5-2016	19-5-2016	31-12-2017	15-6-2020
Voormalig IA	Naheffingsaanslagen belasting zware motorvoertuigen			Ja	Ja	Ja	Ja	15-7-2017	1-8-2017	31-12-2018	31-12-2019
Groot project	Fijnstoftoeslag voor vervuillende dieselauto's binnen de Motorrijtuigenbelasting (MRB)			Ja	Ja	Ja	Ja	14-2-2019	14-3-2019		1-5-2020
Bezwaar, Beroep en Klachten											
Type project	Project	Kleurscore	Ketenvoorzitter in control	C&F Appreciatie	Binnen scope	Binnen budget	Binnen planning	Startdatum initiatie	Startdatum realisatie	Initiële Einddatum implementatie	Actuele Einddatum implementatie
Beheerst vernieuwen	Online bezwaarvoorziening en LWB			Ja	Ja	Ja	Ja	1-11-2016	1-5-2017	30-9-2018	31-12-2022
Beheerst vernieuwen	Risicotool bezwaar en deformalisering IH			Ja	Ja	Ja	Ja	1-7-2017	1-1-2018	1-7-2019	30-9-2019
Voormalig IA	LWB (bezwaar)			Ja	Ja	Ja	Ja	1-7-2013	1-1-2015		31-12-2022
Douane											
Type project	Project	Kleurscore	Ketenvoorzitter in control	C&F Appreciatie	Binnen scope	Binnen budget	Binnen planning	Startdatum initiatie	Startdatum realisatie	Initiële Einddatum implementatie	Actuele Einddatum implementatie
Groot project	Vergunningen en Registraties (DWU)			Ja	Ja	Ja	Ja	24-12-2015	1-7-2016	31-12-2017	31-12-2019
Groot project	Douane wetboek van de Unie - Multi-annual Strategic Plan			Ja	Ja	Ja	Ja	17-9-2013	1-1-2016	31-12-2020	31-12-2025
Gegevens											
Type project	Project	Kleurscore	Ketenvoorzitter in control	C&F Appreciatie	Binnen scope	Binnen budget	Binnen planning	Startdatum initiatie	Startdatum realisatie	Initiële Einddatum implementatie	Actuele Einddatum implementatie
Zowel voormalig IA als Groot	Digitalisering Notariële Informatie			Ja	Ja	Nee	Ja	1-12-2014	8-10-2015	Onbekend	31-12-2019
Generieke voorziening	Gegevensontsluitingen			Ja	Nee	Leeg	Leeg			Onbekend	
Groot project	Automatic Exchange of Information			Ja	Ja	Ja	Ja	1-10-2018	1-2-2019		31-12-2020
Voormalig IA	WAB/KB			Ja	Ja	Ja	Nee	1-1-2016	1-1-2016	31-12-2017	31-12-2022



Groen

Geel

Rood



Verbeterd



Gelijk



Verslechterd

Leeg

*

Velden zijn niet gevuld in
projectenrapportage tool
Andere ketenvoorzitter dan
voorzitter van de Keten

Actief Portfolio											
Generiek Kantoor en Toezicht											
Type project	Project	Kleurscore	Ketenvoorzitter in control	C&F Appreciatie	Binnen scope	Binnen budget	Binnen planning	Startdatum initiatie	Startdatum realisatie	Initiële Einddatum implementatie	Actuele Einddatum implementatie
Generieke voorziening	Analytics	⇒ ●	⇒ Ja	⇒ Ja	⇒ Ja	⇒ Ja	⇒ Ja			Onbekend	
Beheerst vernieuwen	Boekenonderzoek analysetools	⇒ ●	⇒ Ja	⇒ Ja	⇒ Ja	⇒ Ja	⇒ Ja	1-9-2018	1-5-2019	Onbekend	
Generieke voorziening	Datafundamenten	⇒ ▲	⇒ Ja	⇒ Ja	⇒ Ja	⇒ Ja	⇒ Leeg			Onbekend	
Generieke voorziening	Risicomodellen	⇒ ▲	⇒ Nee	⇒ Ja	⇒ Ja	⇒ Ja	⇒ Ja			Onbekend	
Beheerst vernieuwen	Boekenonderzoek optimaliseren ATB	⇒ ●	⇒ Ja	⇒ Ja	⇒ Ja	⇒ Ja	⇒ Ja	1-9-2018	1-5-2019	Onbekend	
Generieke voorziening	Klantbeelden (inzicht)	⇒ ●	⇒ Ja	⇒ Ja	⇒ Ja	⇒ Ja	⇒ Ja			Onbekend	
Generieke voorziening	Workflow Management	⇒ ●	⇒ Ja	⇒ Ja	⇒ Ja	⇒ Ja	⇒ Ja			Onbekend	
Generieke voorziening	Ondersteuning regie	⇒ ●	⇒ Ja	⇒ Ja	⇒ Leeg	⇒ Leeg	⇒ Leeg			Onbekend	
Generieke voorziening	Document management / Case management	⇒ ●	⇒ Ja	⇒ Ja	⇒ Ja	⇒ Ja	⇒ Nee			Onbekend	
Inkomensheffing											
Type project	Project	Kleurscore	Ketenvoorzitter in control	C&F Appreciatie	Binnen scope	Binnen budget	Binnen planning	Startdatum initiatie	Startdatum realisatie	Initiële Einddatum implementatie	Actuele Einddatum implementatie
Beheerst vernieuwen	Ambtshalve Aanslagregeling	⇒ ●	⇒ Ja	⇒ Ja	⇒ Ja	⇒ Ja	⇒ Ja	1-12-2017	15-10-2018	30-9-2020	30-9-2021
Voormalig iA	Kennisnetwerk belastingen en toeslagen	⇒ ●	⇒ Ja	⇒ Ja	⇒ Ja	⇒ Ja	⇒ Nee	1-10-2018	1-2-2019	Onbekend	1-12-2019
Beheerst vernieuwen	Middeling	⇒ ●	⇒ Ja	⇒ Ja	⇒ Ja	⇒ Ja	⇒ Ja	1-12-2017	1-4-2018		15-3-2019
Beheerst vernieuwen	Migratie	⇒ ●	⇒ Ja	⇒ Ja	⇒ Ja	⇒ Ja	⇒ Ja	1-12-2017	1-12-2019	1-3-2020	1-3-2021
Beheerst vernieuwen	Partners	⇒ ●	⇒ Ja	⇒ Ja	⇒ Ja	⇒ Ja	⇒ Ja	1-12-2017	1-10-2018		30-4-2020
Beheerst vernieuwen	Toezicht	⇒ ●	⇒ Ja	⇒ Ja	⇒ Ja	⇒ Ja	⇒ Ja	1-12-2017	15-4-2018	31-3-2020	31-3-2021
Voormalig iA	Vereenvoudiging & Vernieuwing iH VADA*	⇒ ●	⇒ Ja	⇒ Ja	⇒ Ja	⇒ Leeg	⇒ Ja	18-5-2016	1-6-2016	Onbekend	
Beheerst vernieuwen	Vereenvoudiging & Vernieuwing	⇒ ●	⇒ Ja	⇒ Ja	⇒ Ja	⇒ Ja	⇒ Ja	1-12-2017	15-10-2018		1-1-2023
Beheerst vernieuwen	Voorlopige Aanslagregeling	⇒ ●	⇒ Ja	⇒ Ja	⇒ Ja	⇒ Ja	⇒ Ja	1-7-2017	1-7-2017		31-3-2018
Beheerst vernieuwen	Wegen en detectie	⇒ ●	⇒ Ja	⇒ Ja	⇒ Ja	⇒ Ja	⇒ Ja	1-12-2017	1-10-2018	31-8-2020	31-1-2022
Voormalig iA	Vereenvoudiging & Vernieuwing iH UDA*	⇒ ●	⇒ Ja	⇒ Ja	⇒ Ja	⇒ Leeg	⇒ Ja	1-6-2016	8-5-2017	1-2-2019	1-2-2021



Groen

Geel

Rood



Verbeterd



Gelijk



Verslechterd

Leeg

*

Velden zijn niet gevuld in
projectenrapportage tool
Andere ketenvoorzitter dan
voorzitter van de Keten

Actief Portfolio											
Inning en Betalingsverkeer											
Type project	Project	Kleurscore	Ketenvoorzitter in control	C&F Appreciatie	Binnen scope	Binnen budget	Binnen planning	Startdatum initiatie	Startdatum realisatie	Initiële Einddatum implementatie	Actuele Einddatum implementatie
Voormalig IA	INL IHP onder de motorkap	⇒ ⬇️	⇒ Ja	⇒ Ja	⇒ Ja	⇒ Nee	⇒ Nee	31-3-2017	31-3-2017		31-12-2020
Groot project	Uitfaseren ETM	⇒ ⬆️	⇒ Ja	⇒ Ja	⇒ Ja	⇒ Ja	⇒ Ja	31-12-2018	31-12-2018		30-9-2021
Voormalig IA	Betalen met iDeal	⇒ ⬆️	⇒ Ja	⇒ Ja	⇒ Ja	⇒ Ja	⇒ Nee		1-1-2016	Onbekend	31-12-2019
Groot project	Stroomlijnen Rood Blauw	⇒ ⬆️	⇒ Ja	⇒ Ja	⇒ Ja	⇒ Nee	⇒ Nee			Onbekend	
Groot project	Innen op Aangifte	⇒ ⬆️	⇒ Ja	⇒ Ja	⇒ Ja	⇒ Ja	⇒ Ja			Onbekend	
Beheerst vernieuwen	Ondersteuning Medewerker Inning	⇒ ⬆️	⇒ Ja	⇒ Ja	⇒ Nee	⇒ Ja	⇒ Nee	1-4-2018	1-4-2018		1-1-2020
Voormalig IA	Belastingbetaler toegang tot debiteuren informatie op MijnBD	⇒ ⬇️	⇒ Ja	⇒ Ja	⇒ Ja	⇒ Ja	⇒ Ja	1-9-2015	1-1-2018	1-4-2018	31-12-2019
Voormalig IA	Betalingsregeling Burger	⇒ ⬆️	⇒ Ja	⇒ Ja	⇒ Ja	⇒ Ja	⇒ Ja		1-1-2016	Onbekend	15-1-2019
Beheerst vernieuwen	Doorontwikkelen Dynamisch Monitoren	⇒ ⬆️	⇒ Ja	⇒ Ja	⇒ Ja	⇒ Ja	⇒ Ja	1-4-2018	1-8-2018	Onbekend	
Beheerst vernieuwen	Geldzaken in het klantportaal	⇒ ⬆️	⇒ Nee	⇒ Ja	⇒ Ja	⇒ Ja	⇒ Ja	1-4-2018	1-5-2019	Onbekend	
Zowel voormalig IA als Groot	Robuust Betalingsverkeer (Payment Factory)	⇒ ⬇️	⇒ Ja	⇒ Ja	⇒ Ja	⇒ Nee	⇒ Nee	1-3-2015	15-3-2016		31-5-2021
Groot project	Vereenvoudigde Beslagvrije Voet	⇒ ⬆️	⇒ Ja	⇒ Ja	⇒ Ja	⇒ Nee	⇒ Nee	1-10-2018	3-6-2019		1-1-2021
Interactie											
Type project	Project	Kleurscore	Ketenvoorzitter in control	C&F Appreciatie	Binnen scope	Binnen budget	Binnen planning	Startdatum initiatie	Startdatum realisatie	Initiële Einddatum implementatie	Actuele Einddatum implementatie
Generieke voorziening	Customer Relations Management	⇒ ⬆️	⇒ Ja	⇒ Ja	⇒ Leeg	⇒ Leeg	⇒ Leeg			Onbekend	
Generieke voorziening	Generiek Portaal	⇒ ⬆️	⇒ Ja	⇒ Ja	⇒ Ja	⇒ Ja	⇒ Ja			Onbekend	
Zowel voormalig IA als Groot	Multi Kanaal Mededelen	⇒ ⬆️	⇒ Ja	⇒ Ja	⇒ Ja	⇒ Ja	⇒ Ja	1-1-2018	1-11-2018	Onbekend	1-6-2021
IT voor IV											
Type project	Project	Kleurscore	Ketenvoorzitter in control	C&F Appreciatie	Binnen scope	Binnen budget	Binnen planning	Startdatum initiatie	Startdatum realisatie	Initiële Einddatum implementatie	Actuele Einddatum implementatie
Groot project	Modernisering IV landschap	⇒ ⬆️	⇒ Ja	⇒ Ja	⇒ Ja	⇒ Ja	⇒ Ja		1-1-2019		31-12-2022
Voormalig IA	Scripting*	⇒ ⬆️	⇒ Ja	⇒ Ja	⇒ Ja	⇒ Ja	⇒ Ja	1-1-2016	17-2-2016		31-12-2018
Loonheffingen											
Type project	Project	Kleurscore	Ketenvoorzitter in control	C&F Appreciatie	Binnen scope	Binnen budget	Binnen planning	Startdatum initiatie	Startdatum realisatie	Initiële Einddatum implementatie	Actuele Einddatum implementatie
Groot project	Wet Tegemoetkomingen Loondomein	⇒ ⬆️	⇒ Ja	⇒ Ja	⇒ Ja	⇒ Ja	⇒ Ja	1-12-2016	1-4-2017		31-3-2020

Keten: Schenk- en Erfbelasting

Legenda

	Groen		Verbeterd	Leeg	Velden zijn niet gevuld in projectenrapportage tool
	Geel		Gelijk	*	Andere ketenvoorzitter dan voorzitter van de Keten
	Rood		Verslechterd		

Actief Portfolio											
Omzetbelasting											
Type project	Project	Kleurscore	Ketenvoorzitter in control	C&F Appreciatie	Binnen scope	Binnen budget	Binnen planning	Startdatum initiatie	Startdatum realisatie	Initiële Einddatum implementatie	Actuele Einddatum implementatie
Groot project	EU BTW E-commerce*	 	 Ja	 Ja	 Nee	 Nee	 Nee	31-12-2018	1-1-2019		1-10-2021
Beheerst vernieuwen	Risicobeoordeling OB positief en nul	 	 Ja	 Nee	 Ja	 Leeg	 Nee	1-10-2018	1-5-2019	30-11-2019	31-12-2019
Beheerst vernieuwen	Aanmelden/Wijzigen/Beëindigen Onderneming	 	 Ja	 Ja	 Ja	 Leeg	 Ja	1-10-2018		Onbekend	
Voormalig JA	Afschaffen 1e handmatige aangifte OB*	 	 Ja	 Ja	 Nee	 Ja	 Ja	31-12-2018	1-1-2019		1-10-2019
Voormalig JA	Automatisch ingevulde winstaangifte	 	 Ja	 Nee	 Ja	 Ja	 Ja	12-9-2016	1-1-2018		30-10-2020
Groot project	BSN-BTW	 	 Ja	 Ja	 Ja	 Leeg	 Nee	1-2-2019	1-4-2019		31-12-2019
Schenk- en Erfbelasting											
Type project	Project	Kleurscore	Ketenvoorzitter in control	C&F Appreciatie	Binnen scope	Binnen budget	Binnen planning	Startdatum initiatie	Startdatum realisatie	Initiële Einddatum implementatie	Actuele Einddatum implementatie
Groot project	Klantoptimalisatie Schenk- en Erfbelasting	 	 Ja	 Nee	 Ja	 Ja	 Nee			Onbekend	
Toeslagen											
Type project	Project	Kleurscore	Ketenvoorzitter in control	C&F Appreciatie	Binnen scope	Binnen budget	Binnen planning	Startdatum initiatie	Startdatum realisatie	Initiële Einddatum implementatie	Actuele Einddatum implementatie
Voormalig JA	Effectievere kantoorproductie Toeslagen	 	 Ja	 Ja	 Ja	 Ja	 Ja	1-1-2017	1-9-2017		1-6-2020
Venootschapsbelasting											
Type project	Project	Kleurscore	Ketenvoorzitter in control	C&F Appreciatie	Binnen scope	Binnen budget	Binnen planning	Startdatum initiatie	Startdatum realisatie	Initiële Einddatum implementatie	Actuele Einddatum implementatie
Voormalig JA	Werkstroombesturing VPB	 	 Ja	 Ja	 Ja	 Ja	 Ja		1-12-2016	Onbekend	12-7-2019