



Belastingdienst
Ministerie van Financiën

Jaarcontract 2020

Toeslagen

Versie

Datum	28 oktober 2019
Status	Concept

Colofon

Titel	Jaarcontract 2020 Toeslagen
Auteur(s)	
Bijlagen	Bijlage 1 Afwijkingen architectuur Bijlage 2 (Verkort) Ketenjaarplan 2020
Inlichtingen	

Inhoud

- hoofdstuk 1. missie
- hoofdstuk 2. prestaties dienstonderdelen
- hoofdstuk 3. prestaties ketens
- hoofdstuk 4. KPI's
- hoofdstuk 5. Beheerst vernieuwen/zichtbaar beter en bestedingsplannen
- hoofdstuk 6. risico's en beheersing

1. Missie

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

Met deze missie draagt directie Toeslagen bij aan de missie van de Belastingdienst voor wat betreft de begrippen *eerlijk en zorgvuldig uitkeren van toeslagen*.

De strategische intenties maken deel uit van de opdracht die de wetgever bij Toeslagen heeft neergelegd. De directie Toeslagen werkt aan de formulering van een strategie die ertoe leidt dat de uitvoering van de opdracht door Toeslagen duurzaam aan de maatschappelijke, juridische en politieke verwachtingen voldoet.

2. Prestaties dienstonderdelen

2.1. prestaties primair proces onderdelen

Op het moment van schrijven van de eerste conceptversie van dit contract vindt gedachtevorming plaats over recente maatschappelijke en juridische ontwikkelingen. We verwachten dat hieruit ingrijpende aanpassingen zullen volgen voor de uitvoering mogelijk ook inrichting binnen de toeslagenketen. Het is daarom een gerechtvaardigde aanname dat ambities en doelstellingen uit dit contract zullen moeten worden heroverwogen in het traject naar definitieve vaststelling.

Algemeen

De maatschappelijke, juridische en politieke gedachtenvorming over toeslagen bepaalt mede de veranderingen die we in 2020 zullen in gang zetten of doorvoeren. Deze raken direct de behandeling van CAF-dossiers, maar beïnvloeden ook de wijze waarop andere werkprocessen worden ingericht en uitgevoerd. We verwachten dat we de behandeling van werkstromen meer situationeel zullen gaan inrichten en dat hierdoor onder meer ons functiegebouw opnieuw zal moeten worden beoordeeld.

Implicaties van het rapport van de commissie Donner en het IBO-rapport over Toeslagen, welke beide nog zullen verschijnen, kunnen ook leiden tot verschuivingen welke nu nog niet duidelijk zijn.

De aanpassing vanwege een betere vaktechnische inbedding heeft in 2019 een vervolg gekregen. Hiernaast hebben we tijdelijke aanpassingen vanwege de herstelactie KGB en geven we de verbeteringen kinderopvangtoeslag mede vorm door een voor ons nieuwe werkwijze.

De intensieve werving van medewerkers zal in 2020, maar ook nog in de jaren daarna, worden gecontinueerd. De werving is nodig vanwege de eerder ingezette vermindering van het aantal uitzendkrachten. Tevens is 2020 het laatste jaar waarin de uitstroombegrenzing van toepassing is, waardoor veel ervaren medewerkers ons zullen verlaten. Dit noopt tot een stevige opleidingsinspanning en begeleiding na het instromen in de teams. We voorzien voor 2020 nog spanningen tussen de benodigde en beschikbare arbeidscapaciteit.

Resultaten van het medewerkerstevredenheidsonderzoek vormen een basis voor verbeteringen binnen onze organisatie. We verwachten eind 2019 nieuwe resultaten welke aanleiding zullen zijn voor nieuwe verbeteringen.

Regulier proces

Het betreft onder meer beschikken aanvragen en mutaties, uitkeren toeslagen, inwinnen en verstrekken van gegevens, innen terugvorderingen en behandelen klachten, bezwaar- en beroepschriften.

De activiteiten uit het regulier proces zijn activiteiten die we continu gedurende het jaar uitvoeren. We gaan de handmatige werkzaamheden onderbrengen in een robuuste voorziening voor het prioriteren en toedelen van werk. Hiermee borgen we dat het juiste werk tegen minimale inzet op het juiste moment bij de juiste behandelaar komt. Door de voorziening kunnen we de behandeltermijnen beheersen.

Voorkomen van fouten

Het betreft onder meer massaal automatisch continueren, attenderen op mogelijk gewijzigde situaties en uitvoeren inkomensacties.

Deze activiteiten helpen ons de burger het voorschot te verstrekken waar hij recht op heeft en een deel van de terugvorderingen na afloop van het berekeningsjaar te voorkomen. In 2020 bouwen we de acties verder uit. We onderzoeken

mogelijkheden om groepen burgers te helpen waarbij we eerder niet in staat waren een goede inkomsschatting te maken, zoals zzp'ers en anderen met fluctuaties in hun inkomen.

Dienstverlening

Het betreft onder meer antwoord geven op (telefonische) vragen, samenwerken met maatschappelijk dienstverleners, maatwerk leveren in kinderopvangtoeslag en uitvoeren herstelacties kindgebondenbudget.

Steeds vaker bellen we, indien mogelijk, om uitleg te geven wanneer wij iets veranderen aan iemands toeslag: we passen zelf een toeslag aan op basis van nieuwe informatie, bijvoorbeeld over het inkomen; we sturen daarover bericht.

We zetten teams in om ouders individueel te begeleiden wanneer ze in onze reguliere (toezichts)processen onvoldoende worden ondersteund. Met behulp van data-analyse of signalen van oudervertegenwoordigers of kinderopvangorganisaties proberen we de bedoelde ouders te herkennen.

In een aantal gevallen wordt Kindgebonden budget niet door Toeslagen opgestart waar dat wel zou moeten. We hebben een projectorganisatie ingericht om dit te herstellen. Het herstel ziet op de jaren 2013 -2017 en herstel in de actualiteit over de jaren 2018 en 2019. Daarnaast is het Toeslagen Verstrekkingen Systeem aangepast zodat de verwerking van het Kindgebonden budget van het Massaal automatisch continueren 2020 goed verloopt.

Toezicht en fraude

Het betreft onder meer behandelen individuele aanvragen en mutaties, uitvoeren (thematische) toezichtacties, uitvoeren steekproeven en bestrijden fraude.

Om inzicht te krijgen in het niveau van naleving en in eventuele onbekende risico's worden steekproeven gedaan. Het inzicht dat we hiermee verkrijgen gebruiken we in ons keuzeprocess.

De frequentie van het selecteren van aanvragen en mutaties die nader moeten worden bekeken gaan we in 2020 verhogen, waardoor we sneller zekerheid over een toekenning kunnen geven: in plaats van één keer per maand kunnen we in 2020 wekelijks selecteren. Daardoor wordt handmatig toezicht op de voorlopige toekenning gemiddeld 10 dagen sneller uitgevoerd.

Voor het rechtmatig uitkeren van huurtoeslag is een nauwkeurige administratie van woonobjecten belangrijk. In 2020 ontwikkelen we deze verder. We intensiveren de samenwerking met gemeenten en verhuurders (in eerste aanleg woningcorporaties) om over de benodigde gegevens te kunnen beschikken. Dat voorkomt dat we aan burgers moeten vragen om aan te tonen dat het woonobject recht geeft op huurtoeslag.

Onze fraudecapaciteit wordt overwegend ingezet om fenomenen van georganiseerde fraude aan te pakken. Een belangrijk onderdeel van onze aanpak is het analyseren van de fraudepatronen en fenomenen. We zijn er op gericht om de fraudefenomenen in een zo vroeg mogelijk stadium te ontdekken. Hiertoe maken we gebruik van (eigen) objectieve gegevens en voeren risicoanalyses uit waarbij we gebruik maken van bronbestanden die ook van buiten Toeslagen afkomstig zijn. Daarnaast wordt gebruik gemaakt van data-analyse en acteren we op (externe) signalen en fraudemeldingen. We ontwikkelen methoden om fraudegedrag van burgers te herkennen.

Het strafrecht zetten we met name in bij gevallen waarbij in georganiseerd verband sprake is van samenspanning tussen de aanvragers en facilitators en bij het misbruik van LRKP-gegevens.

Vernieuwing

Het betreft onder meer verbeteren burgerportaal, ontwikkelen app voor doorgeven mutaties kinderopvangtoeslag.

Het burgerportaal wordt toegankelijker gemaakt zodat gegevens eenvoudig zijn op te geven of te wijzigen. De gevolgen worden beter inzichtelijk gemaakt voor burgers. Op deze wijze worden ook onbewust gemaakte fouten voorkomen.

Daarnaast stellen we in 2020 een kinderopvangtoeslag-app beschikbaar waarmee ouders wijzigingen door kunnen geven. We willen de app ook gebruiken om ouders te attenderen in voorkomende gevallen.

Aanpak problematische schulden

De acties in het kader van het Verbeterprogramma Kinderopvangtoeslag (zie hieronder) zijn er op gericht grote terugvorderingen te voorkomen.

Met het deelproject *doelgroepbenadering* verwijzen we burgers actief door naar de schuldhelpverlening in de gemeente, zowel pro-actief als tijdens het telefonische incassoproces "bellen na aanmaning".

Daarnaast wordt op de belastingdienst- en toeslagensites specifieke content gerealiseerd met betrekking tot schuldenproblematiek ten behoeve van een betere informatievoorziening aan burgers en hulpverleners. We zetten de samenwerking gericht op een gezamenlijke schuldenaanpak met andere incasserende rijksorganisaties voort evenals de samenwerking met de betrokken beleidsdepartementen.

Tevens nemen we deel aan enkele interne en externe onderzoeken over problematische schulden. Zo krijgen we vanuit data beter zicht op de opbouw en ontwikkeling van problematische schulden en kunnen we zowel intern als extern gerichte interventies ontwikkelen.

Verbeterprogramma Kinderopvangtoeslag

Aanleiding

De huidige financieringswijze van kinderopvang leidt bij een aanzienlijk deel van de ouders in terugvorderingen en nabetalingen. In een aantal gevallen monden deze uit in hoge terugvorderingen. Dit kan resulteren in (financiële) onzekerheid bij ouders waardoor ze in financiële problemen kunnen worden gebracht.

Door de Belastingdienst heeft aangegeven een pakket verbetermaatregelen gericht op het verminderen van het aantal hoge terugvorderingen te implementeren.

Verbetermaatregelen

De grootste oorzaak van de hoge terugvorderingen is een verschil in actuele gegevens en gegevens waarop de toeslag is gebaseerd.

Onderstaande verbetermaatregelen zijn daarom gericht op het sneller en vaker actualiseren van de gegevens op basis waarvan al tussentijds de toeslag kan worden aangepast.

- A. Gegevensleveringen intensiveren bij Kinderopvangorganisaties, UWV
- B. Intensieve begeleiding door casemanagement
- C. Verbeteren digitale dienstverlening
- D. Beleidsaanpassingen

Naast het verminderen van het aantal hoge terugvorderingen is de tweede doelstelling het structureel vormgeven van de opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie met SZW en het inrichten van een structureel ketenveldoverleg zodat kinderopvangorganisaties en ouderbelangenbehartigers betrokken zijn bij de uitvoering.

Gateway Review

In juni 2019 heeft een Gateway Review op het verbeterprogramma plaatsgevonden. Het Gateway Review team heeft gekeken naar 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.

Het team geeft aan dat de kwaliteit van gegevens het uitgangspunt moet zijn voor het halen van de doelstelling. Het verbeterprogramma heeft de planning bijgesteld. De focus is gelegd op het op orde krijgen van de kwaliteit van de geleverde gegevens en het inrichten van een proces waarbij de kwaliteit van de gegevens continu wordt geborgd.

Bovenstaande heeft ertoe geleid dat de duur van het programma is verlengd, met name voor het intensiveren van de maandelijkse gegevensleveringen.

In 2020 wordt het inwinningsproces robuust en gereed gemaakt voor de massale maandelijkse levering van kinderopvangorganisaties waarbij kwaliteitswaarborgen zijn ingebouwd. Het aansluiten van kinderopvangorganisaties op de nieuwe gegevensleveringssysteem vindt vervolgens groepsgewijs plaats, te beginnen met de huidige convenanthouders. Hierbij zijn de softwareaanpassingen cruciaal. Met de softwareleveranciers is een tijdspad afgestemd. Het starten van de leveringen nieuwe stijl is voorzien nadat de jaarlijkse gegevenslevering over 2019 is afgerond.

Tevens wordt de gegevenslevering van DUO, UWV en inlichtingenbureau in 2020 geoptimaliseerd. Ook daarvoor geldt dat de geleverde gegevens van dusdanige kwaliteit moeten zijn en blijven om te ze kunnen gebruiken.

In de eerste helft van 2020 wordt ook veel aandacht besteed aan de communicatie. Richting kinderopvangorganisaties (en softwareleveranciers) wordt de in 2019 gestarte campagne vervolgd om de komende wijzigingen in de gegevenslevering onder de aandacht te brengen. En richting ouders wordt permanente communicatie ingericht met als uitgangspunt de werking van de Kinderopvangregeling in het algemeen; het belang van het doorgeven van wijzigingen en de daarbij horende instrumenten zoals de nieuwe kinderopvangtoeslag-app.

Borging

In 2020 eindigt het programma. De verbetermaatregelen zijn dan geïmplementeerd in de lijnorganisatie van Toeslagen en de kinderopvangtoeslagketen. Tevens zijn de opgedane ervaringen en bedachte werkwijzen geborgd in de Toeslagen-lijn, onder andere op het gebied van de samenwerking met SZW, brancheorganisaties kinderopvang en belangenvertegenwoordigers van ouders en is een permanent proces ingericht voor het doorvoeren aanvullende verbetermaatregelen.

KGB-herstel

De inrichting van de herstelorganisatie is gestart en het eerste deel van de toekenningen verzonden. Voor de herstelorganisatie is op het hoogtepunt een bemensing van 100 fte voorzien. Voor de aansturing is naast de programmamanager een directeur aan het MT toegevoegd.

Het Toeslagen Verstrekkingen Systeem (TVS) is aangepast waardoor de verwerking van KGB vanaf de MAC 2020 goed verloopt. In 2020 zal naar verwachting ruim €300

miljoen worden toegekend. Verwachtingen omtrent aantallen en bedragen zijn aan verandering onderhevig. De reden hiervan is dat de doelgroepenanalyse nog voortduurt. De behandeling van doelgroepen is deels ook afhankelijk van politieke besluitvorming en nog te maken beleidskeuzes door de opdrachtgever het ministerie van SZW.

De bekende aandachtspunten zijn voor een goed verloop zijn:

- de beschikbare capaciteit van de reguliere Toeslagen-organisatie die ook voor de herstelactie benodigd is; waaronder business-analyse, data-analyse, kwaliteitsregie en testcapaciteit;
- het bewerkstelligen van een voldoende kennisniveau van de ingehuurd uitzendkrachten;
- mogelijke impact op het productieproces van nog in te dienen moties/amendementen en te maken beleidskeuzes (door SZW).

Programma Borging Vaktechnische kwaliteit Toeslagen

In 2019 is gestart met het programma *Borging vaktechnische kwaliteit Toeslagen*. Behalve de kwaliteitsverbetering willen wordt de structuur aangesloten bij de Belastingdienst.

Het nog te accorderen implementatieplan bevat de activiteiten en benoemt mijlpalen welke voor 2020. De voortgang volgen we met de geformuleerde KPI uit het implementatieplan.

CAF-herstel

In 2019 is gebleken dat nog maatregelen nodig zijn om de zaak *CAF11* op een zorgvuldige wijze te herbeoordelen. Een herbeoordeling zal ook op andere CAF-zaken worden uitgevoerd.

Herstel ziet op de maatregelen welke voortvloeien uit het rapport van de 'commissie Donner'. Hiertoe is een stappenplan ontwikkeld waarlangs de maatregelen zullen worden uitgevoerd. De benodigde capaciteit en doorlooptijd is nog ongewis.

De verbeteringen zullen we oppakken langs een van de drie lijnen:

1 – verbeteracties op de korte termijn

Verbetermogelijkheden met een hoge urgentie, zoals het vastleggen van dubbele nationaliteit of toetsen van behandelprocessen aan de 'menselijke maat'.

2 – verbeteracties op de middellange termijn:

Verbeteringmogelijkheden met een wat lagere urgentie welke kunnen worden opgepakt vooruitlopend op het programma *Borging vaktechnische kwaliteit Toeslagen*. Voorbeelden zijn de validatie van werkinstructies en verbeteren van de klantcommunicatie.

3 – verbeteracties op de lange termijn:

Verbeteringen die meegenomen worden bij inrichting van de nieuwe vaktechnische structuur en de hierbij aansluitende overlegvormen.

2.2. Kaders concerndirecties

2.2.a. kaders gesteld door concerndirecties Fiscaal & Juridische Zaken en Uitvoerings- en Handhavingsbeleid

1. validatie werkinstructies fiscaal

Werkinstructies worden in de vaktechnische lijn (VTA-vaco-lavaco) gevalideerd. Zo richten de directies een toetsingsproces voor werkinstructies in. Hierbij wordt het plan van aanpak gehanteerd dat eind september 2019 in de driehoek FJZ/UHB/I&S is vastgesteld. In 2020 stellen UHB en FJZ, samen met de uitvoerende directies, de inrichting van het toetsingsproces voor de validatie van werkinstructies vast. Nieuwe en bestaande werkinstructies worden langs deze lijn gevalideerd. De Corporate Dienst Vaktechniek ondersteunt hierbij.

2. uitvoering wet- en regelgeving

Bij de uitvoering van wet- en regelgeving leggen we juridische en/of fiscaaltechnische vraagstukken die publicitair, budgettair en/of politiek gevoelig zijn, voor aan FJZ. Rechtsvragen worden beantwoord door de kennisgroepen en worden met FJZ afgestemd. We signaleren via de directie Vaktechniek bij FJZ oneigenlijk gebruik, constructies en knelpunten in wetgeving, beleid en instructies. Onze medewerkers respecteren de rechten van toeslaggerechtigden en andere belanghebbenden en handelen daarnaar. Bij de bejegening van belanghebbenden handelen onze medewerkers van de Belastingdienst zorgvuldig en proportioneel.

De kwaliteit van de uitvoering van de behandelprocessen toetsen we met het QA-proces (Quality Assurance), waarbij de QA-medewerker in het team en de stafafdeling kwaliteitsregie een rol hebben. In 2020 heroverwegen we de wijze waarop de uitvoeringskwaliteit het best kan gaan worden beoordeeld. We beoordelen hierbij ook of het instrument FIX/KMO een goed bruikbaar instrument kan zijn.

De aanpassingen die we al hebben doorgevoerd in de vaktechnische structuur en waaraan we verder invulling geven in 2020, vinden mede hun aanleiding in de ambitie om de kwaliteit van de uitvoering van wet- en regelgeving verder te versterken.

3. 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.

4. Internationaal

We hebben nauwelijks internationale dienstreizen of langdurige internationale uitzendingen. In voorkomende gevallen worden daarbij de vastgestelde procedures en regelgeving gehanteerd: toestemming M1 vooraf, de regelgeving volgens het Reisbesluit en Reisregeling Buitenland en gebruik van Travel en Expense Management (TEM).

5. Melden en registreren voorgenomen specifieke rechtshandelingen

Ten aanzien van medepleegboetes leggen we het voorgenomen besluit via de directie Vaktechniek voor aan FJZ en rapporteren daaropvolgend aan FJZ over het verdere procesverloop en de uitkomst.

De opgelegde vergrijp- en medepleegboetes leggen we in een register vast en rapporteren erover in de viermaandsrapportage.

We leggen aan FJZ dwanginvorderingsmaatregelen met grote maatschappelijke of publicitaire repercussies ter beslissing voor.

6. Uitvoerings- en toezichtsstrategie

De tekst is opgenomen in paragraaf 2.1.

7. Brexit

Een Brexit kan twee toeslagenpopulaties raken: 1.700 Nederlanders in het VK en 5.000 Britten in Nederland. De 1.700 Nederlanders hebben we samen met de SVB begin 2019 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 is de communicatie naar de 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. We hebben werkinstructies opgesteld en er is informatie voor de kennisbank voorbereid.

We stellen ook een UTNS op voor de Brexit in het geval er wel een deal komt. De UTNS zal worden uitgevoerd als voorbereiding op de mogelijke Brexit-datum van 31 januari 2020. We gaan de uit te voeren activiteiten inventariseren en in gang zetten als voorbereiding.

2.2.b. kaders gesteld door concerndirectie Informatievoorziening & Databeheersing

1. Architectuur

Onze domeinarchitectuur wordt voortdurend actueel gehouden door de betrokken architecten in de Enterprise Architectuur Repository (BES) volgens het voorschrift (IPK). Jaarlijks wordt op basis van die repository gerapporteerd aan achtereenvolgens de domeinarchitectuurboard Toeslagen, de ketentafel Toeslagen en de concernarchitectuurboard. Daarbij worden de architectuurafwijkingen en de herstelplanning ervan vastgesteld. Na een toets aan de concernkaders volgt een vrijgave-advies, waarop vaststelling van de domeinarchitectuur door het DT Belastingdienst volgt. Na de eerstvolgende oplevering in november 2019 volgt in het laatste kwartaal van 2020 een volgende oplevering.

Onderdeel van onze domeinarchitectuur is de gestandaardiseerde waardering van het applicatielandschap op technische kwaliteit/schuld (het zgn. TIME-model). We nemen deze waardering op voor zowel de applicaties van het Toeslag verstrekkingssysteem (TVS) als voor de Robuuste Tijdelijke voorzieningen.

De domeinarchitectuurboard Toeslagen beoordeelt de architectuurvraagstukken en solution architecturen van Toeslagen en monitort ook de AR-afwijkingen (vastgelegd in BES en in registratie van IV&D). Zie bijlage 1.

Het prognoseverloop van de technische schuld is als volgt:

(hier volgt nog een update tot 2023)

Technische Schuld						
Aantal Appli-caties met Techni-sche Schuld						
	2018	2019	2020	2021	2022	
Aantal Appli-caties	17	18%	12%	6%	0%	0%
Schuld	2					

Wendbaarheid					
	2018	2019	2020	2021	2022
Meting	58%	58%	58%	59%	59%

2. Portfoliomanagement

Onze integrale portfolio wordt continu geactualiseerd en 10-wekelijks vastgesteld in het Toeslagen portfolio-overleg. Externe en interne gebeurtenissen in de eerste helft van 2019 hebben een grote impact gehad op de oorspronkelijk prioriteit in de portfolio (CAF-11, KGB-herstel, T.Next). Het is realistisch om voor komend jaar rekening te houden met onvoorziene activiteiten veroorzaakt door de politiek/maatschappelijke ontwikkelingen in het toeslagendomein.

Ook in 2020 overtreft onze vraagportfolio het IV-aanbod ruimschoots. Belangrijke onderwerpen zijn de keuzeregeling EBV (BP2020), uitfasering EDW, aansluiting op generiek portaal, implementatie ADP en vervolg VB-KOT. Daarnaast zijn noodzakelijke activiteiten voor modernisering van het IV-landschap (afkomstig uit de architectuur) expliciet ingepland. Voor het project 'effectievere kantoorproductie' zal het onderdeel 'modernisering kantoorbrieven' worden gerealiseerd. Dit vergt extra aanvullende financiering voor het onderdeel 'klantbeeld op maat'.

Naast de genoemde politieke onzekerheid, kan IBO 2019 voor een aanvullende vraag zorgen.

Behoudens het project 'effectiever kantoorproductie' bevat de toeslagenportfolio geen geormerkt budget. Modernisering van het eigen landschap is onder de noemer 'life cycle management' integraal onderdeel van de vraagportfolio. Hiervoor is geen geormerkt budget aangevraagd.

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

De grote druk op portfolio noodzaakt een scherpe en continue vraagprioritering. Voor 2020 zijn de volgende verbeteringen in de business ontwikkeling gepland: Versterken van het business ownership in de keten (op alle niveau's) Sturing op kosten vs. gerealiseerde baten geprioriteerde onderwerpen (batenmanagement) Meer aandacht voor implementatie procesveranderingen in de keten Herijking van de strategie van de keten toeslagen

De voortgang op reguliere portfolio producten (6Q planning en MJP) worden volgens de reguliere lijnen (kwartaalherijkingen portfolio) gerapporteerd. Daarnaast wordt maandelijks de voortgang op het bestedingsplanbudget gerapporteerd.

3. Databeheersing en Informatiehuishouding

Voor een goede uitvoering van het primaire proces en ondersteuning hieraan zijn integrale gegevens en het verantwoord omgaan hiermee van belang. Om een beeld te krijgen van het volwassenheidsniveau van datamanagement voeren we met ondersteuning van het ketenbureau Gegevens en IV&D een datamanagement maturity scan (DMM-scan) uit. Deze wordt voor 1 januari 2021 uitgevoerd en opgeleverd, met een plan van aanpak voor verbeteracties.

Toeslagen wil voldoen aan de wettelijke kaders van de Archiefwet en onderliggende regelgeving. Op basis van de uitkomsten en aanbevelingen van de monitor i-Control die nog in 2019 wordt uitgevoerd, stellen we een verbeterplan op. Over de uitvoering van de maatregelen uit het meerjarig plan van aanpak rapporteren we in de VMR. De borging van de maatregelen vindt plaats via de bestaande lijnen van ons dienstonderdeel.

4. Beveiliging

Integrale beveiliging

We treffen technische en organisatorische maatregelen om een passend beveiligingsniveau te waarborgen volgens de eisen van de VIR, VIR BI, iBB (inclusief BIO) en de AVG. De gegevens die Toeslagen verwerkt zijn geclassificeerd als Departementaal vertrouwelijk, wat inhoudt dat het beveiligingsniveau is vastgesteld op het Basis Beveiligingsniveau 2 zoals gedefinieerd in de Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO:2019). We erkennen dat het waarborgen van een op risico afgestemd beveiligingsniveau voortdurend kan dwingen tot het treffen van aanvullende beveiligingsmaatregelen.

Uitvoering van bovenstaande wordt inzichtelijk gemaakt door:

- Het actualiseren van de Te Beschermen Belangen (TBB) die nodig zijn voor de betrouwbaarheid en continuïteit van het primaire proces;
- Het opstellen van een statement of applicability (SoA) waarin opgenomen is welke controls geïmplementeerd moeten worden;
- Het uitvoeren van een gap- en impactanalyse op de maatregelen;
- Het uitvoeren van een risicoanalyse op ten minste de kritieke en bedrijfskritische informatiesystemen en -ketens.

Business Continuity Management

Business Continuity Management is een samenhangend geheel aan activiteiten dat erop is gericht de continuïteit van de organisatie te waarborgen, de reputatie te beschermen en de veiligheid van medewerkers en bezoekers te borgen. De uitvoering is gericht op het behalen van volwassenheidsniveau 3 van het Business Continuity Maturity Model en bevat ten minste het onderstaande:

- Het actualiseren van de kritieke en bedrijfskritische informatiesystemen en -ketens die nodig zijn voor het uitvoeren van het primaire proces;
- Het actualiseren van de Te Beschermen Belangen die nodig zijn voor de betrouwbaarheid en continuïteit van het primaire proces;
- Het actualiseren van de Business Impact Analyse (BIA);
- Het opstellen van herstelplannen en herstelstrategie;
- Het opstellen en uitvoeren van testen;
- Het oefenen van het crisismanagementteam.

5. Gegevensbescherming

De controls met betrekking tot gegevensbescherming zijn nog in ontwikkeling (okt 2019). Zodra deze controls beschikbaar zijn, zullen we deze implementeren.

Wat betreft de specifieke maatregelen met betrekking tot het schonen, vernietigen en archiveren hebben we een plan van aanpak opgesteld waaraan uitvoer wordt gegeven. Deze maatregelen betreffen:

- Het op orde brengen van de ongestructureerde gegevens op de Q-schijf en, indien van toepassing, de bijbehorende datakluis.
- Het op orde brengen van de gestructureerde gegevens in de formele systemen, de RTV's en de LOA's.

2.2.c. kaders gesteld door concerndirectie Organisatie & Personeel

1. Meerjarig inzicht in kwaliteit en kwantiteit van personeel

Focuspunten voor 2020

Doel is om nu en in de toekomst, de bezetting overeen te laten komen met de formatie, in termen van (groeps-)functie/schaalniveau, passend bij de meerjarige budgettaire kaders in de Rijksbegroting 2020. Formatiebeheer moet dus plaatsvinden binnen de financiële kaders & formatieve kaders. Om inzicht in de kwaliteit en kwantiteit van het huidige en toekomstige personeel te krijgen, zijn voor 2020 de volgende focuspunten vastgesteld:

- Directie levert uiterlijk 1 april 2020 een meerjarige personeelsplanning (MPP) 2020-2024 aan, met een focus op de volgende onderwerpen:
 - a. De benodigde Formatie & Bezetting in FTE, uitgesplitst in *eigen personeel, interne detachering, uitzendkrachten, tijdelijke aanstellingen en externe inhuur*.
 - b. De benodigde kwantitatieve Formatie & Bezetting in FTE's op (groeps-)functie en op schaalniveau.
 - c. Een analyse van de ist- en soll-situatie:
 - i. Is de bezetting kwantitatief in lijn met het opgedragen werk in het jaarcontract 2020?
 - ii. Is de bezetting kwalitatief (in termen van (groeps-)functie/schaalniveau) in lijn met het in het jaarcontract 2020 opgedragen werk?
 - iii. Welke interventies zijn ingezet, indien de beschikbare bezetting niet in lijn is met het in het jaarcontract opgedragen werk, dan wel dat de geprognosticeerde meerjarige bezetting niet in lijn is met de meerjarige formatieve kaders? (IDU en opleiding)
 - iv. Wat is het tijdspad waarin de benodigde bezetting kan worden gerealiseerd?
- Leren & ontwikkelen (vakmanschap & perspectief):
Iedere directie heeft ten behoeve van het jaar 2020 een opleidings- en ontwikkelplan, om te investeren in hun medewerkers en de doorstroom binnen het Rijk/Belastingdienst te stimuleren. In dit plan komen de volgende punten aan bod:
 - a. Leeropgave ten aanzien van de huidige functie (startopleiding, bijscholing, leerlijnen, learning on the job enz.).
 - b. Investeren in de volgende functie, zowel horizontaal als verticaal (beroepsvaardigheden programma, succession planning)
- Werving & Instroom:
Periodiek stellen we wervingsplannen op, wanneer de bezetting niet overeenkomt met de benodigde bezetting en er formatieve ruimte is.

Kwalitatieve beschrijving

1. Doelen vanuit de MPP

In het licht van de beschreven ontwikkelingen zal de komende jaren de opdracht van Toeslagen worden aangepast. Van dominante sturing op efficiency en (accountants-technische) rechtmatigheid zal de sturing moeten verschuiven naar focus op een zorgvuldige rechtsbedeling. Voor deze aanpassing is een aantal randvoorwaarden noodzakelijk, waaronder een kwantitatieve en kwalitatieve investering in het personeelsbestand. Wat gaat Toeslagen niet meer doen als budget en formatie niet wijzigt ten opzichte van huidig beeld?

De afgelopen jaren zijn capaciteitstekorten ten koste gegaan van het traditionele toezicht. In de plannen vanaf 2020 is dit toezicht opgenomen op het benodigde niveau. Als Toeslagen niet de bezetting binnen de toegekende formatie op orde krijgt, dan is er een forse discrepantie met de benodigde bezetting om het toezicht volgens planning uit te voeren.

Daarnaast verlangt de maatschappij van ons dat we beter rekening houden met de individuele situatie waarin een burger zich bevindt, ook wanneer de voorschriften anders vragen. Dit leidt ertoe dat we in onze behandelprocessen soms uitgebreider verdiepen in de gevolgen en de uitwerking bij de toeslaggerechtigde. De extra tijd die dit kost verdient zich op termijn terug doordat we minder vaak escalaties (bezwaren, klachten) gaan zien. Dit vraagt om voldoende competente medewerkers. Indien dit ontoereikend is, kan Toeslagen onvoldoende de menselijke maat toepassen in zorgvuldige rechtsbedeling.

Met onvoldoende mensen en middelen is er beperkt ruimte voor de noodzakelijke kwaliteitsimpuls, evenals voor de gewenste cultuuromslag. Een dergelijke impuls structureel inbedden in de organisatie vergt tijd, dit met als risico ten koste van productiecapaciteit.

2. Uitvoering van het opleidings- en ontwikkelplan

De werkzaamheden van de klantbehandelaars in de uitvoering groeit in complexiteit, zowel vanuit wetgevende kaders als in de dienstverlening vanuit een sociaal-maatschappelijke context. Dit vraagt om extra aandacht voor het opleiden en ontwikkelen van medewerkers. Om de kwaliteit van klantbehandeling en de wendbaarheid van medewerkers te vergroten wil Toeslagen structureel inzetten op het verhogen van het kennisniveau en het gebruik van de professionele ruimte bij de klantbehandelaars. Er is gekozen voor een structurele toename van E medewerkers (in- en doorstroombeleid). Voor het vergroten van deskundigheid en het stimuleren van de interne mobiliteit wordt een intern opleidingsaanbod ontwikkeld, naast de bestaande opleiding voor instroom. De vaktechnische lijn wordt verstevigd met een team vaktechnische coördinatie onder directe aansturing van een afdelingshoofd en met de plaatsing van een vaktechnische adviseur in elk productieteam. In de herkenbaarheid voor de medewerkers kiezen we ervoor opleidings- en ontwikkelplannen per team/proces in te richten, waarbij het overall strategisch opleidings- en ontwikkelplan leidend is.

3. Opstellen wervingsplan

We hebben de ambitie elke 3 maanden 50 nieuwe medewerkers (vast en/of flex) te werven. Omdat de randvoorwaarden (budget, formatie, absorptievermogen, huisvesting, daadwerkelijke uitstroom) bewegen, besluiten we periodiek over een wervingspakket voor de eerstvolgende periode. Hiermee ontstaat een "automatisme" op de sturing van de concrete wervingsactiviteiten. Het wervingsplan sluit aan op actuele ontwikkelingen en respons daarop in de werving:

Het werk wordt gemiddeld genomen moeilijker, onder andere als gevolg van de maatschappelijk/politieke opdracht tot (kort samengevat) "meer maatwerk". Aansluitend hierop moet de instroom zich meer dan voorheen richten op vaste medewerkers en in mindere mate uitzendkrachten die werk op de groepsfunctie E en hoger kunnen verrichten.

Voor vaste medewerkers geldt dat zij altijd voorrang zullen krijgen op flex-medewerkers bij vacatures op hoger niveau, gebruikmakend van het instrument van belangstellingsinventarisatie (fase 0- interne matching uit het beleid werving & selectie).

Voor flex-medewerkers brengt het voorgaande mee dat bij moeilijker werk ook een hoger salaris (schaal 7 i.p.v. 5) geboden zal worden, waarmee een van de redenen voor de hoge uitstroom onder uitzendkrachten wordt aangepakt.

Een andere reden voor de hoge uitstroom ligt in het zoeken naar toekomstperspectief. Met twee tarieven (schaal 5 en schaal 7) én het gebruik blijven maken van het instrument van verambtelijking wordt ook zo de hoge uitstroom van uitzendkrachten aangepakt.

In 2020 zal geworven worden vanuit een mix van inhuur van nieuwe uitzendkrachten, met als uitgangspunt het op een hoger niveau inzetten van de nieuw te vormen flexibele schil, de verambtelijking van nieuwe zittende uitzendkrachten, het werven op de locaties Heerlen en Leeuwarden en het blijvend willen aantrekken van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt, met als uitgangspunt dat de medewerker centraal staat, en niet de functie. Tot slot zal continu bij het management, de regieteams, bij BDO/BV en de herstelorganisatie(s) individuele vacatures vervuld moeten worden op basis van de streefbezetting.

Kwantitatieve indicatoren

O&P control toetst en bewaakt o.a. de volgende onderliggende indicatoren. De directies hoeven hier *niet* zelf over te rapporteren, maar ze kunnen dienen ter onderbouwing van de kwalitatieve beschrijving.

<i>Indicator</i>	<i>Omschrijving</i>
<i>Bezetting</i>	<i>Balans Instroom en Uitstroom in FTE, Formatie en Bezetting (eigen personeel, interne detachering, uitzendkrachten, tijdelijke aanstellingen en externe inhuur)</i>
<i>Leren & ontwikkelen</i>	<i>Uitgaven leren en ontwikkelen als percentage van de loonsom (1-2%¹)</i>
	<i>Percentage uren die medewerkers besteden aan opleiding (>5% van netto directe uren), bij de directies waar TWR wordt toegepast</i>

2. Organisatie en formatie

Focuspunten voor 2020

Om meer inzicht te krijgen in de organisatie en formatie van de Belastingdienst, zijn voor 2020 de volgende focuspunten vastgesteld.

- Formatie en bezetting is conform de budgetbrief en het O&F-rapport. De Formatie en Beheer registratie in P-Direkt is conform de daartoe afgesproken regels op orde en actueel. Taken ten aanzien van onderhoud en beheer van de formatie en bezetting in P-Direkt² zijn binnen de directie belegd.
- Flexibele schil:
Op welke wijze wordt werk dat niet structureel is, bemenst?

¹ Naar het juiste percentage wordt nog nader onderzoek gedaan

² SAP HR is leidend, indien de overgang naar P-Direkt nog niet in orde is. Volgens het programma 'HR Data op Orde' zijn deze gegevens uiterlijk vóór 1 januari 2020 overgezet.

- <u>Managementlagen/span of control conform Nota Topstructuur³:</u> (maximaal 4 managementlagen onder de DG/pDG) • Algemeen directeur stuurt maximaal 5 directeuren aan, • Directeur stuurt maximaal 8 (afdelings)hoofden aan, • (Afdelings)hoofd stuurt maximaal 8 teamleiders of maximaal 25 medewerkers (20 fte), • Teamleiders hebben span of control van maximaal 25 medewerkers (20 fte)	
Kwalitatieve beschrijving	
1	Geef aan welke maatregelen de directie heeft getroffen om de formatie en bezetting op orde te houden (in P-Direkt)
2	Uitleg hoe niet-structureel werk binnen de directie wordt opgevangen (zowel financieel als in wijze van bemensen)

3. Leiderschap en cultuur	
Focuspunten voor 2020	
De directies rapporteren over de voortgang van hun bijdrage aan het PvA <i>Leiderschap en cultuur</i> voor hun directie. Dit gebeurt aangaande de volgende punten:	
- <u>Het realiseren van de gedeelde waarden van de Belastingdienst:</u> De Belastingdienst hanteert drie basiswaarden, die aansluiten bij de waarden van het ministerie en die ook Rijksbreed de waarden voor integer gedrag zijn: Geloofwaardig, Verantwoordelijk en Zorgvuldig. Daarnaast zijn vier aanvullende waarden gedefinieerd die gaan over de vraag hoe de Belastingdienst zich moet ontwikkelen om een toekomstbestendige organisatie te kunnen worden. Deze organisatiewaarden zijn: Resultaatgerichtheid, Samen, Proactief en Deskundig. - <u>Acties Leiderschap en Cultuur (in kader van PvA Leiderschap en Cultuur):</u> In het DT BD is een PvA Leiderschap en Cultuur vastgesteld. Iedere directie heeft aan de hand hiervan acties gepland, die opgevolgd dienen te worden. - <u>Sessies cultuur/gedrag in werk (teamleiders met teams):</u> Het organiseren van sessies, waar teamleiders met hun teams werken aan dagelijks gedrag op de werkvloer, op basis van de ontwikkelde visie. - <u>Sessies leiderschap (afdelingshoofden met teamleiders):</u> Het organiseren van sessies, waar afdelingshoofden met hun teamleiders werken aan dagelijks gedrag op de werkvloer, op basis van de ontwikkelde visie.	
Kwalitatieve beschrijving	
1	Als vervolg op eerdere goede ervaringen richten we eind 2019 een "Culture Hub" (community voor cultuurverandering) in. We volgen het kader van het programma Cultuur en Leiderschap en met een "couleur locale" ontwikkelen we activiteiten die bijdragen aan de gewenste cultuurverandering, zoals verwoord in het programma Leiderschap en Cultuur. In 2020 worden 6 meet-ups georganiseerd. Elke meet-up eindigt minimaal met één experiment. Rode draad hierbij is het bewerkstelligen van gedragsverandering. De meet-ups blijven dicht bij de Toeslagen-realistiteit en actualiteit. De uitkomst van het MTO 2019 zullen we gebruiken bij een of meerdere meet-ups. Thema's komen ook uit de kaders Leren & Ontwikkelen, Aantrekkelijk werkgever en Integriteit.

³ Uitzondering mogelijk, indien opgenomen in een door het DT geaccordeerd O&F rapport

	We stimuleren teamleiders tot het houden van dialoogsessies met tooling uit het programma Leiderschap & Cultuur en monitoren zowel kwalitatief als kwantitatief. Uitkomsten kunnen ook input zijn voor meet-ups vanuit de Culture Hub. Op managementdagen wordt Leiderschap & Cultuur een vast onderwerp van de agenda.
--	---

Kwantitatieve indicatoren

O&P control toetst en bewaakt o.a. de volgende onderliggende indicatoren. De directies hoeven hier niet zelf over te rapporteren, maar ze kunnen dienen ter onderbouwing van de kwalitatieve beschrijving.

	<u>Indicator</u>	<u>Omschrijving</u>
1	Score Leiderschap (MO 2019)	Score MO 2019 op het thema 'Leiderschap', in vergelijking met de benchmark en eigen score 2017
2	Sessies leiderschap	Aantal uitgevoerde sessies
		Percentage leidinggevers die hebben deelgenomen aan de sessies 'leiderschap'
3	Sessies cultuur/gedrag	Aantal uitgevoerde sessies
		Percentage werknemers dat heeft deelgenomen aan de sessies 'cultuur/gedrag in werk'

4. Aantrekkelijke werkgever**Focuspunten voor 2020**

Om inzicht te krijgen in het aantrekkelijk werkgeverschap van de Belastingdienst, zijn voor 2020 de volgende focuspunten vastgesteld:

- Verzuim:
Doel blijft het verzuim terug te dringen. Er is echter een brede wens om bij de verzuimaanpak de nadruk niet alleen te leggen op het terugdringen van verzuim, maar te investeren in werkplezier als buffer voor verzuim. In het bijzonder 'inhoud van het werk' en 'werkdruk' spelen een bepalende rol in gezondheid en welbevinden van medewerkers.
- Personeelsgesprekken:
Een leidinggevende dient samen met de medewerker vorm te geven aan het goede onderlinge gesprek. Om dit te bevorderen, is de "Gesprekscyclus Rijk" geïmplementeerd; bij een afgeronde gesprekscyclus, heeft de medewerker één (Planning-, Evaluatie- en Reflectie) gesprek gehad.
- Arbeidsparticipanten:
Doordat de Belastingdienst een inclusieve organisatie is, spant het zich in om de instroom van arbeidsparticipanten te bevorderen. Om zo de wet Banenafpraak en Quotum arbeidsbeperkten (BQA) te realiseren, die is vastgesteld door het ministerie van SZW.
- Onboarding:
Naast het centrale Onboarding programma dragen de directies zorg voor het opvangen, inwerken en doorontwikkelen van nieuwe instroom.

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	We willen gaan werken met volgens een zelfontwikkeld theoretisch model in het kader van aantrekkelijk werkgeverschap en medewerkerstevredenheid. De aandachtsgebieden in het model stellen de organisatie in staat bestaande en nieuwe initiatieven in relatie met elkaar te brengen en te monitoren. We maken zichtbaar waar initiatieven achterblijven en activiteiten gestimuleerd moeten worden. We werken met vijf aandachtsgebieden: Zingeving, Meesterschap, Professionele ruimte, Team en een Ondersteunende organisatie (werkplek en management). De aandachtsgebieden hebben een inhoudelijke relatie met onderdelen Leiderschap & cultuur, Leren & ontwikkelen en Integriteit. Personeelsgesprekken vormen een belangrijke bron voor het inzicht hoe we er als Toeslagen voor staan. De individuele positie en ontwikkeling van de medewerker en als optelsom die van de organisatie. We zien een belangrijke relatie met leren & ontwikkelen, medewerkerstevredenheid, verzuim en reflectie. We willen in 2020 zowel kwalitatief als kwantitatief de personeelsgesprekken op orde hebben. Ook gaan we onderzoeken hoe andere kwaliteitscontacten tussen teammanagers en medewerkers kunnen bijdragen in de beeldvorming hoe de organisatie ervoor staat.
2	Als losstaand onderwerp zetten we in op het instrument Solid Sense. Na een pilot starten we begin 2020 met de implementatie binnen de hele directive.
3	We werken aan de hand van de kennis en ervaringen van Switch om werkplekken voor arbeidsparticipanten te realiseren.
4	We willen een specifieke onboarding (laten) ontwikkelen voor de instroom van teammanagers, naast de reguliere onboarding.

Kwantitatieve indicatoren

O&P control toetst en bewaakt o.a. de volgende onderliggende indicatoren. De directies hoeven hier niet zelf over te rapporteren, maar ze kunnen dienen ter onderbouwing van de kwalitatieve beschrijving.

	<u>Indicator</u>	<u>Omschrijving</u>
1	Verzuim ⁴	Score MO 2019 op de thema's 'werkplezier', 'inhoud van werk' en 'werkdruk', in vergelijking met de benchmark en eigen score 2017 Indien verzuim realisatie 2019 <6%; verzuim -0,5 procentpunt tov realisatie 2019 Indien verzuim realisatie 2019 ≥6%; verzuim -1,0 procentpunt tov realisatie 2019 Aantal SMO's dat de directie heeft gehouden
2	P-gesprekken	Minimaal 80% van de medewerkers heeft een keer per jaar de gesprekscyclus Rijk doorlopen en geregistreerd in P-Direkt
3	Arbeids-participanten	Arbeidsparticipanten: Realisatie van 900 arbeidsplaatsen en de instroom op die plaatsen van houders met een indicatie conform Wet BQA. Het daadwerkelijke aantal arbeidsplaatsen wordt in oktober 2019 vastgesteld, waarna deze kan worden vertaald naar directieniveau.

⁴ Het wordt nader onderzocht of het verzuim van uitzendkrachten geregistreerd kan worden

5. Integriteit	
Focuspunten voor 2020	
Om meer inzicht te krijgen in de Integriteit van de Belastingdienst, zijn voor 2020 de volgende focuspunten vastgesteld.	
<u>Integriteitsbeleid⁵:</u> - Het ministerie van Financiën kent een jaarplan integriteit, waarin de plannen van de Belastingdienst zijn opgenomen. Op basis van dit jaarplan leveren de directeurs van de Belastingdienst directie-specifieke plannen die als bijlage worden toegevoegd. - De wijze waarop aandacht wordt besteed aan integriteit. Onderdelen zetten minimaal één keer per jaar één van de aangeboden instrumenten (opleidingen, trainingen, workshops e.d.) in om op afdelingsniveau aandacht te besteden aan integriteit. - Aandacht besteden aan bewustwording en ethisch leiderschap. Het doel is een verbeterd bewustzijn en handelingsrepertoire inzake integriteitskwesaties door regelmatig en consequent aandacht voor integriteit te vragen. - In 2019 is een onderzoek uitgevoerd naar de inrichting van het integriteitsstelsel. Een van de aanbevelingen is om capaciteit en budget op te nemen voor de directiespecifieke plannen en hierop te monitoren.	
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	In aansluiting op het jaarplan Integriteit 2020 volgen alle managers onze managers de training Integriteit. Mogelijk loopt dit nog door tot in 2021. Als niet alle managers (KPI) in 2020 de opleiding/training kunnen volgen, zal de opleiding/training een vervolg krijgen in 2021. In overleg met SSO O&P snijden we de training waar mogelijk of nodig toe op de Toeslagenspecifieke situatie. De module wordt ook onderdeel in de onboarding voor teammanagers.
2	Onze integriteitscoördinator is in 2019 gestart met het bezoeken van teambijeenkomsten binnen Toeslagen. Tijdens de bijeenkomsten worden (actuele) integriteit thema's besproken. De bijeenkomsten zijn interactief en met de opbrengst vanuit het team wordt gekeken of er eventuele kwetsbaarheden binnen team/proces aanwezig zijn. De leidinggevende van het desbetreffende team wordt in de voorbereiding van de bijeenkomst betrokken. Voor 2020 continueren we de bijeenkomsten blijven plaatsvinden. We willen elk team één keer per twee jaar bezoeken.
3	De handelwijze ten aanzien van de actuele lijst van vertrouwensfuncties en de Verklaringen van Geen Bezwaar (VGB) van op deze functie benoemde medewerkers wordt op landelijk niveau geïnventariseerd. Nadat informatie hierover ontvangen is, gaan we de opvolging starten.
4	Onze medewerkers volgen een weerbereidstraining welke onderdeel uitmaakt van het interne opleidingstraject. De trainingen worden met een tweejaarlijkse frequentie herhaald.

⁵ Benodigde documenten: Gedragscode Integriteit Rijk (GIR), Strategisch integriteitsplan 2019-2025, Jaarplan integriteit 2020 (nog niet beschikbaar)

	Elk kwartaal voert de ICO gesprekken met de vertrouwenspersonen en BMW om actualiteiten door te spreken. Op basis van de gesprekken worden benodigde acties geïnitieerd.
5	Indien van toepassing registreren leidinggevenden met hun medewerkers incidenten tijdens burgercontacten het formulier "agressie en geweld". Het formulier wordt via de postbus Toeslagen Meldpunt_Agressie en Geweld_Postbus verstuurd.

Kwantitatieve indicatoren

O&P control toetst en bewaakt o.a. de volgende onderliggende indicatoren. De directies hoeven hier niet zelf over te rapporteren, maar ze kunnen dienen ter onderbouwing van de kwalitatieve beschrijving.

	Indicator	Omschrijving
1	Instrument	Minstens één keer per jaar één aangeboden integriteit instrumenten inzetten.
2	Cursus	Een substantieel deel van de (nieuwe) leidinggevenden heeft een module uit het opleidingsaanbod over integriteit gevolgd
3	Meldingen	Aantal meldingen integriteitsschendingen (nieuw, openstaand en afgehandeld)
4	Vertrouwens-functies	Aantal functionarissen op een vertrouwensfunctie, die niet tijdig in het bezit van een VGB waren in de rapportageperiode
		Aantal herhaalonderzoeken die in rapportageperiode niet hebben plaatsgevonden

2.2.d. kaders gesteld door concerndirectie Control & Financiën**1. Budgettair kader**

Begin september is een meerjarig financieel beeld aan C&F verstrekt. In november zal een nieuw ontvangen verzoek worden beantwoord.

In 2020 rapporteren we periodiek over de uitnutting van het budgettaire kader.

2. Aanpak onvolkomenheden Algemene Rekenkamer

De directie Toeslagen is eigenaar van het aandachtspunt Kindgebonden budget

Voor situaties waarin het kindgebonden budget is stopgezet en de ouder in een later berekeningsjaar opnieuw aan de voorwaarden voldoet, is bij de bouw van het systeem ten onrechte aangenomen dat het initiatief voor het herstarten van het kindgebonden budget bij de ouder ligt. Als ouders echter niet zelf opnieuw een aanvraag voor kindgebonden budget hebben ingediend, hebben zij als gevolg daarvan ten onrechte geen kindgebonden budget ontvangen. Verwachtingen omtrent aantallen en bedragen zijn aan verandering onderhevig. De reden hiervan is dat de doelgroepenanalyse nog voortduurt. De behandeling van doelgroepen is deels ook afhankelijk van politieke besluitvorming en nog te maken beleidskeuzes door de opdrachtgever het ministerie van SZW.

Maatregelen

Het herstel ziet op de jaren 2013 tot en met 2017 en de jaren 2018 en 2019 worden in de actualiteit gecorrigeerd.

Om de omissie aan te pakken zijn de volgende maatregelen getroffen:

- *IV: Het Toeslagen Verstrekkingen Systeem (verder TVS) is zodanig aangepast dat de verwerking van het Kindgebonden budget vanaf de MAC 2020 goed verloopt.*
- *Organisatie: Voor de herstelactie is een projectorganisatie ingericht die gefaseerd wordt bemenst tot maximaal 100 fte aan voornamelijk uitzendkrachten in Q1 2020. Een deel van de bemensing betreft vaste medewerkers voor begeleiding en opleiding van de uitzendkrachten. De projectorganisatie wordt naast de staande organisatie gepositioneerd om het reguliere proces zo min mogelijk te belasten. De medewerkers van de projectorganisatie behandelen voornamelijk klantvragen, uitval en uitworp. Naast telefonische dienstverlening is specifieke content op internet geplaatst en krijgen burgers uitlegbrieven en beschikkingen.*
- *Governance: Voor de aansturing van de projectorganisatie en het realiseren van de doelstelling is een afdelingshoofd/programmamanager vrijgemaakt. Aan het MT Toeslagen is een directeur toegevoegd die is vrijgemaakt voor KGB- en CAF-herstel. Een wekelijkse stuurgroep bestaande uit het MT-lid, het afdelingshoofd en vertegenwoordigers van productieregie, communicatie, teamleiders en OR. Daarnaast is er wekelijks een operationeel projectoverleg met de ketenpartners CAP, KI&S, CDC, IV en Toeslagen. Maandelijks vindt overleg plaats met opdrachtgever het ministerie van SZW, UHB, FJZ en Toeslagen over de voortgang, te nemen beleidskeuzes, kamervragen, ingediende moties en amendementen en de impact ervan op de uitvoering.*
- *Aansluiting met de staande organisatie is geborgd via de stuurgroep en het operationeel projectoverleg. Tevens is vanuit productieregie (business-analyse, data-analyse, kwaliteitsregie) en vaktechniek Toeslagen dedicated capaciteit toegewezen aan de projectorganisatie.*
- *Vraag-gestuurde audit: Toeslagen heeft aan de ADR gevraagd om eind 2019 een audit uit te voeren gericht op het onderzoeken van de opzet en inrichting van de tijdelijke projectorganisatiekwaliteit.*

Tijdpad

In september is gestart met het herstel en de hele herstelactie is (uiterlijk) eind 2020 afgerond.

Op welke manier wordt het succes vastgesteld

De herstelactie is succesvol zodra:

- Aan de burgers aan wie over één of meer van de toeslagjaren 2013 tot en met 2019 volgens de bepalingen van art. 5 lid 2 WKB automatisch KGB toegekend had moeten worden, maar dit niet automatisch of op aanvraag ontvangen hebben, toekenning en uitbetaling alsnog heeft plaatsgevonden.

De voortgang wordt gemeten aan de hand van een dashboard dat vanaf oktober 2019 operationeel is. Daarin wordt ook beschreven in hoeverre de herstelactie verloopt binnen gestelde tijd en begroting.

- Bewerkstelligd is dat vanaf toeslagjaar 2020 het automatisch toekennen van KGB in overeenstemming met art. 5 lid 2 WKB als onderdeel van het reguliere proces uitgevoerd wordt.

Dit is gerealiseerd.

3. Management letter Auditdienst Rijk

We hebben de managementletter over het eerste halfjaar 2019 in concept ontvangen (okt2019).

Hierin zijn 3 bevindingen voor de directie Toeslagen:

- verschillen tussen fiscaal partnerschap en toeslagpartnerschap

De ADR heeft in het verleden een bevinding gehad op afwijkingen. In 2017 hebben we hierop toezichtacties gestart om het verschil te verkleinen. In 2020 gaan we het plan van aanpak herijken. De uitvoering van het relevante toezicht hebben we in afwachting hiervan 'on hold' gezet.

- herstelactie KGB

Zie hierboven bij de aanpak ten aanzien van de issues vanuit de bevindingen van de ARK.

- AVG nog niet geheel geïmplementeerd

Als gevolg van de invoering van de AVG heeft de Belastingdienst te maken gehad met een grote veranderopgave. De door de ADR genoemde resterende onderwerpen en de gewenste structurele borging daarvan zijn zowel Belastingdienstbreed als voor de directie Toeslagen specifiek in beeld en onderhanden.

- Bevindingen ketenpartners

Acties vanwege opgenomen bevindingen voor ketenpartners worden gevolgd in de ketensamenwerking

4. Interne fiscale beheersing

We voltooien de organisatorische inbedding van de werkzaamheden voor de fiscale processen conform de instructies in het kader van het Tax Control Framework: door de werkinstructies van de fiscale processen in te voeren, is en soll vast te stellen op de onderdelen waarvoor de deadline in 2020 ligt en voor alle processen de verbijzonderde interne controles (VIC) uit te voeren. We trekken daarbij op met andere dienstonderdelen en het team Fiscale Beheersing. Maandelijks wordt de rapportage over de status, ondernomen acties en besluiten en voortgang opgeleverd.

5. In Control Verklaring

In de aanschrijving van het jaarcontract 2020 is aan de dienstonderdelen gevraagd te inventariseren in hoeverre zij in staat zijn om een In Control Verklaring af te geven.

Voor 2020 kan de directie Toeslagen nog geen ICV afgeven gebaseerd op de benoemde bouwstenen (AO/IC, risicoanalyse, VIC-plan, stuurinformatie en voldoen aan wet- en regelgeving). De directie werkt ernaartoe in 2022 een dergelijke verklaring af te geven.

Om te komen tot een ICV is ondermeer het formaliseren van de procesbeschrijvingen en risicoanalyses een vereiste stap. De directie Toeslagen sluit hiertoe aan bij het programma RM/MI zoals gestart binnen de Belastingdienst. Ondersteuning vanuit het programma is voor de directie Toeslagen een randvoorwaarde.

Om in 2022 een ICV af te kunnen geven is de directie Toeslagen van mening dat de procesbeschrijvingen en risicoanalyses medio 2021 afgerond zouden moeten zijn, zodat inregeling van de beheersmaatregelen voor 2022, uitvoering van het VIC over 2022 en de sturing in 2022 hierop afgestemd kunnen worden.

Uitwerking analyse In Control Verklaring

Bouwsteen	Stand van zaken
-----------	-----------------

<u>Heeft u een actuele risicoanalyse beschikbaar en gericht op strategische doelstellingen? Is daarbij een kans-/impact-analyse uitgevoerd en is de risicobereidheid aangegeven?</u>	Risico's worden door de directie Toeslagen in relatie tot strategische doelstellingen ingeschat en beheersingsmaatregelen worden getroffen indien hier aanleiding voor is. De belangrijkste risico's op strategisch niveau zijn wel vastgelegd in het jaarcontract. Het formaliseren van de risicoanalyse gericht op strategische doelstellingen met daarbij een kans-/impact-analyse en toelichting op de risicobereidheid maakt onderdeel uit van het traject.
<u>Heeft u een actuele risicoanalyse beschikbaar en gericht op operationele doelstellingen? Is daarbij een kans-/impact-analyse uitgevoerd en is de risicobereidheid aangegeven?</u>	Risico's worden door de directie Toeslagen in relatie tot operationele doelstellingen ingeschat en beheersingsmaatregelen worden getroffen indien hier aanleiding voor is. Het formaliseren van de risicoanalyse gericht op operationele doelstellingen met daarbij een kans-/impact-analyse en toelichting op de risicobereidheid maakt onderdeel uit van het traject.
<u>Heeft u een actuele risicoanalyse beschikbaar en gericht op adequaat financieel beheer? Is daarbij een kans-/impact-analyse uitgevoerd en is de risicobereidheid aangegeven?</u>	Risico's worden door de directie Toeslagen in relatie tot financieel beheer ingeschat en beheersingsmaatregelen worden getroffen indien hier aanleiding voor is. Het formaliseren van de risicoanalyse gericht op adequaat financieel beheer met daarbij een kans-/impact-analyse en toelichting op de risicobereidheid maakt onderdeel uit van het traject.
<u>Heeft u een actuele risicoanalyse beschikbaar en gericht op voldoen aan wet- en regelgeving?</u>	De reikwijdte van de term wet- en regelgeving is nog niet duidelijk. Nadat hierover duidelijkheid is zal de stand van zaken worden geïnventariseerd.

Te nemen stappen:

De belangrijkste stap die de directie Toeslagen moet nemen ten aanzien van risicoanalyse is het formaliseren van haar risicoanalyse en zorgen voor inbedding in de sturing.

AO/IC processen

Bouwsteen	Stand van zaken
-----------	-----------------

<u>Heeft u actuele AO/IC-beschrijvingen voor al uw processen? Zijn daarbij de key controls geïdentificeerd?</u>	De directie Toeslagen gaat werken aan actuele AO/IC beschrijvingen voor processen. Daarbij worden de 'key controls' geïdentificeerd. In het traject van de validatie van werkinstructies wordt de AO-beschrijving van de primaire processen opgepakt. We moeten nog beoordelen in hoeverre de beschrijving van IC aanvullingen heeft. Van de ondersteunende processen moeten we beoordelen welke aanvullingen de AO/IC-beschrijving heeft.
---	--

Te nemen stappen:

De eerste stap voor de directie Toeslagen is het in kaart brengen van alle relevante processen voor deze bouwsteen en inventariseren of er procesbeschrijvingen beschikbaar zijn en van welke kwaliteit deze procesbeschrijvingen zijn.

Op basis van deze inventarisatie kunnen we een planning maken om procesbeschrijvingen op te stellen, dan wel te actualiseren. Op voorhand is de inschatting dat het opstellen en actualiseren van de procesbeschrijvingen een tijdrovend proces is.

Controleplan VIC

Bouwsteen	Stand van zaken
<u>Is het controleplan VIC actueel en volledig uitgevoerd? Is daarbij opvolging gegeven aan de bevindingen uit controleplan VIC?</u>	Het controleplan VIC op de toeslagenprocessen is vormgegeven door de zgn. rechtmatigheidscontroles. De ADR formuleert bevindingen op basis van deze controles aangevuld door eigen waarnemingen. Op de ondersteunende processen HR en financieel beheer worden belastingdienstbreed vastgestelde (V)IC's uitgevoerd. De bevindingen krijgen opvolging.

Voldoen aan wet- en regelgeving

Bouwsteen	Stand van zaken
<u>Op welke wijze heeft u geborgd dat u voldoet aan andere wet- en regelgeving, dan de wet- en regelgeving AVG en de van toepassing zijnde fiscale wetgeving.</u>	De directie Toeslagen is zich niet bewust van het niet voldoen aan andere wet- en regelgeving, echter dit is niet onderbouwd vanuit een inventarisatie van de relevante wet- en regelgeving of analyse in hoeverre de directie Toeslagen aan alle geïnventariseerde wet- en regelgeving voldoet.

	Eventuele bevindingen krijgen opvolging, zoals bijvoorbeeld is gebeurd bij de automatische toekenning van KGB in specifieke gevallen.
--	---

Te nemen stappen:

De eerste stap voor de directie Toeslagen is het in kaart brengen van alle relevante wet- en regelgeving. Het verzoek van de directie Toeslagen aan de kadersteller is om meer richting te geven aan dit kader, door een minimumpositie in relevante wet- en regelgeving te benoemen.

Op basis van deze inventarisatie kunnen we een planning maken om te analyseren in hoeverre de we voldoen aan de wet- en regelgeving en daarmee de beweringen op dit vlak ook te kunnen onderbouwen.

Adequate stuurinformatie beschikbaar

Bouwsteen	Stand van zaken
<u>Heeft u adequate stuurinformatie beschikbaar op strategisch, tactisch en operationeel niveau?</u> <u>Heeft u adequate stuurinformatie beschikbaar met betrekking tot toepassing van wet- en regelgeving?</u>	De directie Toeslagen heeft adequate stuurinformatie beschikbaar op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Vanwege eerder geformuleerde onduidelijkheid in de reikwijdte van het begrip <i>wet- en regelgeving</i> kan hierover op dit moment nog geen uitspraak worden gedaan.

3. Prestaties ketens

Voor de keten Toeslagen bestaat een afgestemd ketenjaarplan 2020. Een uittreksel volgens het gevraagde format is opgenomen in bijlage 2.

4. overzicht KPI's

	doel 2020	realisatie 2019
Dienstonderdeel		
KPI We werven 50 medewerkers (vast + flex) fte per kwartaal	200	nmb
KPI Het ziekteverzuim neemt af	x%	8,0%*)
KPI Door burgers geïnitieerd werk is tijdig behandeld Hierbinnen behandelen we zowel bezwaren als klachten tijdig (>90%)	x%	Nmb*)
KPI We voeren bij processen projecten uit om de instroom van handmatig te behandelen werk te verminderen	X	n.v.t.
KPI We realiseren de productiebegroting hetgeen blijkt uit het voorraadniveau	x uur	nmb*)
KPI De hitrate bij intensief toezicht bedraagt	>= x%	Nmb
KPI We ronden het project herstel KGB af		
KPI Verbetering KOT: % uitvoering maatregelen	100%	nvt

KPI De mijlpalen uit het programma <i>Borging vaktechnische kwaliteit Toeslagen</i> worden gerealiseerd	Nnb	nvt
---	-----	-----

Keten		
KPI We hebben minder ernstige productieverstoringen dan in 2019	X	Nnb
KPI Minder klachten dan in 2019	<2018	nbn

Begroting Ministerie van Financiën		
KPI Rechtmatigheid — De score van fouten en onzekerheden ligt onder de rapporteringsgrens op artikelniveau (5% voor begrotingsartikelen en voor de afgerekende voorschotten, waarbij fouten en onzekerheden worden opgeteld)		
KPI Het percentage definitief toegekende toeslagen dat niet leidt tot een terug te betalen bedrag > € 500 (voor KOT € 1.000)	>=91%	Nnb
KPI Ultimo 2020 is definitief toegekend:	2017 99% 2018 98% 2019 85%	Nnb
KPI Percentage toeslagen dat tijdig wordt uitbetaald	99,9%	99,9%

5. Beheerst vernieuwen

Dit hoofdstuk is voor ons niet van toepassing.

6. Risico's en beheersing

Dit hoofdstuk wordt gevuld na vaststellen van de overige onderwerpen

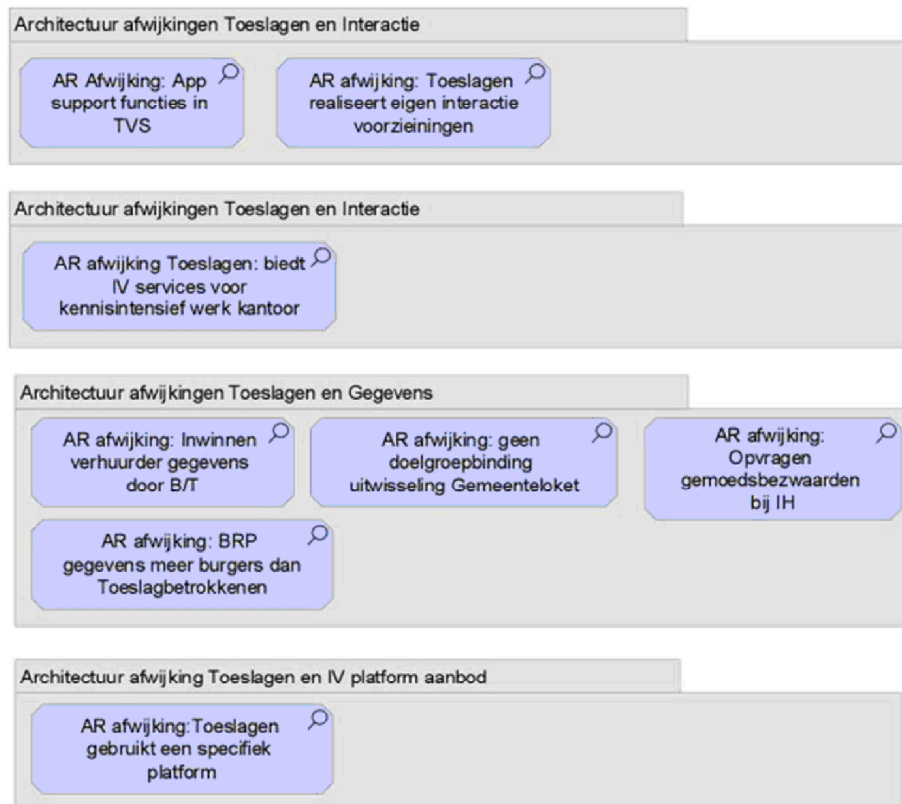
In de risicoparagraaf worden de belangrijkste risico's + beheersingsmaatregelen opgenomen voor ketens en dienstonderdeel waarvoor de directeur verantwoordelijk is (ketens vallen in principe onder een verantwoordelijke keteneigenaar die tevens directeur van het dienstonderdeel is). Daarmee voorkomen we dat we te veel en te ongelijksoortige risico's opnemen.

Voor de ketens zijn de belangrijkste elementen bijvoorbeeld:

- a. kasstroom en continuïteit
- b. Productie
- c. ICT voor de operatie en ICT in de voortbrenging

Naast het format, zie bijlage C, neemt het dienstonderdeel een "totstandkomingsbeschrijving" op in de risicoparagraaf. Daarin beschrijft het dienstonderdeel hoe het totstandkomingsproces van de geïdentificeerde risico's heeft plaatsgevonden (individueel, met een groep, wie betrokken, zijn dit alle risico's of al keuzes gemaakt?)

Bijlage 1 Afwijkingen architectuur



AR AFWIJKING TOESLAGEN: BIEDT IV SERVICES VOOR KENNISINTENSIEF WERK KANTOOR

Domein Toeslagen realiseert zelf haar kantoorportaal voor ondersteuning van het kennisintensief kantoorwerk. Op den duur gebruikt zij hiervoor de diensten van domein GKT.

AR AFWIJKING: APP SUPPORT FUNCTIES IN TVS

In de solution architectuur van de KOT-app was cross-reference administratie van BSN's en mobile devices (BAR) nog belegd bij Toeslagen. Doel is om deze administratie over te dragen naar Interactie en deze belastingdienstbreed in te kunnen zetten.

Het registratie proces van apps is nu belegd bij Toeslagen in het portaal met de applicatie ANA. Wens is om ook deze registratiefaciliteit belastingdienstbreed aan te bieden in het Generiek Portaal van IV-Accent.

Beide veranderingen staan ook in de roadmap van DA Interactie (2020).

AR AFWIJKING: BRP GEGEVENS MEER BURGERS DAN TOESLAGBETROKKENEN

In de huidige BvR/BRP koppeling worden gegevens geleverd over meer personen dan direct toeslagbetrokkenen.

**AR AFWIJKING: GEEN DOELGROEPBINDING UITWISSELING
GEMEENTELOKET**

Het Gemeenteloket-INL is niet in staat KOT-doelgroepgegevens uit te wisselen op basis van vraagbestand van toeslagbetrokkenen.

AR AFWIJKING: INWINNEN VERHUURDER GEGEVENS DOOR B/T

Toeslagen wint zelf direct de gegevens van verhuurders in m.b.t. huurprijzen en huurobjecten. Deze werkzaamheden moeten worden uitgevoerd door Gegevens/IVG.

AR AFWIJKING: OPVRAGEN GEMOEDSBEZWAARDEN BIJ IH

Gemoedsbezwaardheid van een burger is informatie die door SVB aan het IH-domein wordt verstrekt en door IH wordt doorgeleverd aan Toeslagen. Dit moet door Gegevens verstrekt worden aan Toeslagen.

**AR AFWIJKING: TOESLAGEN REALISEERT EIGEN
INTERACTIEVOORZIENINGEN**

Domein Toeslagen realiseert de interactie voorziening van een burgerportaal (incl. toegangsmanagement). Op den duur wordt dit ondersteund met het Generiek Portaal van domein Interactie.

Bijlage 2 (Verkort) Ketenjaarplan 2020

1. KETENMISSIE

De missie van de keten Toeslagen is toeslagen juist, tijdig en rechtmatig toe te kennen en uit te betalen, op een efficiënte manier en met minimale inspanning van de burger. Met deze missie draagt de keten Toeslagen bij aan de missie van de Belastingdienst voor wat betreft de begrippen eerlijk en zorgvuldig uitkeren van toeslagen.

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

Van de Toeslagenmissie zijn drie strategische intenties afgeleid:

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

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

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

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

Dit gaat het komend jaar gebeuren.

2. KETENINRICHTING

De ketenafbakening (*running, changing en explaining the business*) en de ketenstructuur worden momenteel beschreven in het zogeheten KIP: Keteninrichtingplan Toeslagen. Een essentieel aanvullend document op het KIP is de Domeinarchitectuur Toeslagen – overview 2019-2023. Het KIP wordt op 1 december 2019 opgeleverd en zal vervolgens elk halfjaar worden geactualiseerd.

De nieuwe topstructuur van de Belastingdienst en de Enterprise Architectuur (BES, volgens Belastingdienstbrede richtlijnen) geven duiding aan de *inrichting van de keten* en het *eigenaarschap van de voorzieningen*. De architectuur van het domein Toeslagen wijkt op een aantal punten af van deze inrichting (zoals de portalen, het gegevensfundament, generieke processen). Het domein Toeslagen zal de beweging naar de gewenste inrichting maken als het aanbod passend is voor de doelgroep, de processen en de dynamiek van toeslagen.

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

Ketenbestuur → focus op richten

- Ketenvoorzitter (lijndirecteur Toeslagen)
- Landelijk directeur CAP
- Directeur KI&S
- Ketenmanager (voorzitter van de Ketentafel Toeslagen)
- Vertegenwoordiger van de IV-organisatie op het niveau van de directeur

Facultatief kunnen de volgende partijen adviserend bij het overleg van het Ketenbestuur aanschuiven: Directie Communicatie, keten Particulieren, B/CFD

(Facilitaire Dienstverlening), MKB en Unit Concern Control & Analyse. Het overleg Ketenbestuur wordt in 2020 vier keer ingepland (elk kwartaal).

Ketentafel (dagelijks bestuur) → focus op inrichten en vernieuwen

De volgende dienstonderdelen en afdelingen nemen deel aan de Ketentafel Toeslagen, die elke maand wordt georganiseerd:

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

Overleggremia → focus op verrichten

Controlroom: tweewekelijks overleg gericht op productie-gerelateerde zaken op tactisch niveau, zoals MAC (Massaal Automatisch Continueren) en DT-runs (Definitief Toekennen).

Exploitatietafel: wekelijks overleg gericht op het afstemmen, binnen de gegeven kaders, van de planning en uitvoering van de productie.

Ketenbureau Toeslagen

Het ketenbureau is in april 2019 opgezet en is momenteel (oktober 2019) bijna op de gewenste sterkte; in 2020 wordt het ketenbureau aangevuld met een ketenportfoliomanager.

Begin oktober 2019 heeft het Ketenbestuur Toeslagen besloten om op z'n laatst in Q1 2020 de governance van de keten in te richten zoals geadviseerd in de *Gateway 'Health Check Belastingdienst Keten Toeslagen'* d.d. 22 maart 2019 -> aanbeveling nr. 5: "Zorg dat de Ketentafel (het hart van de ketensturing) functioneert op basis van gelijkwaardige niveaus en heroverweeg de dubbelrollen".

Dit leidt tot enkele aanpassingen in de inrichting van de keten:

- 1) de aan te stellen ketenmanager is géén lid van het managementteam Toeslagen,
- 2) de dagelijkse leiding van het ketenbureau komt in handen van de ketenmanager,
- 3) het ketenbureau wordt versterkt met een ketenportfoliomanager.

Rol:

Q2 2020:

Ketenvoorzitter

Ketenmanager
ingevuld

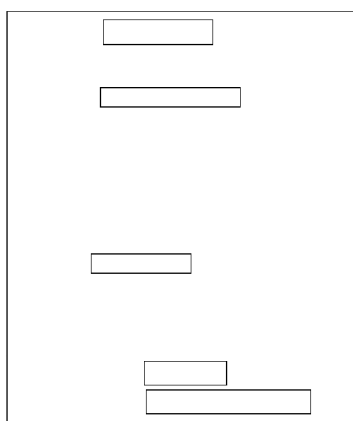
Keten Control

Ketenbureau:

tactisch operationeel ketenmanager
ingevuld

senior ketenregisseur
kwaliteitsadviseur
ketensecretaris

Situatie oktober 2019:



Situatie per

ongewijzigd

anderszins

ongewijzigd

anderszins

ongewijzigd

ongewijzigd

ongewijzigd

ketenportfoliomanager

vacature

ingevuld

3. KETENVISIE: DOELEN EN PRESTATIES

KPI's van de keten Toeslagen

De keten Toeslagen wil in 2020 ten minste vasthouden aan de KPI's die in 2019 vanuit de Rijksbegroting (Miljoenennota) zijn gesteld:

Dienstverlening

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

Toeslagen

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

Massaal proces

Definitief vaststellen toeslagen in jaar T over jaar T-1	85%
Percentage toeslagen (Voorlopige Toeslagen) dat tijdig wordt uitbetaald	99,9%
Afname van het aantal ernstige productieverstoringen (damages)	Minder ernstige productieverstoringen (damages) dan vorig jaar*

* norm = minder dan 6 | tot okt-2019 = 4

Prestaties

Toeslagen Ketenjaarplan 2020

Producten en diensten van de keten Toeslagen zijn behandelde aanvragen en mutaties in de vorm van voorlopige en definitieve toekenningen en andere beschikkingen, betalingen, terugvorderingen, dienstverlening en communicatie. De volgende processen zijn in de keten Toeslagen nodig voor het leveren van de hiervoor genoemde producten en diensten:

1. Dienstverlening: klantinteractie en communicatie (KI&S: BelastingTelefoon, balies).
2. Productie: geautomatiseerde en handmatige verwerking en behandeling (Toeslagen Productieregie), massale productie, incasso, gegevens (CAP).
3. Inning en Betaling.
4. IV en Databeheersing.
5. Planning & Control: besturing en verantwoording.
6. Handhaving: dienstverlening, toezicht, fraudebestrijding (detectie en preventie), sancties en strafrecht.

Op 7 november 2019 is een werksessie met de ketenpartners belegd voor het uitwerken van het 'Toeslagen Ketenjaarplan 2020'. Deze werksessie zal leiden tot

een agenda 2020 voor de Ketentafel Toeslagen en (deels) tot een agenda 2020 voor het Ketenbestuur Toeslagen.

Jaarplanning keten Toeslagen 2020

Een jaarplanning met geplande data voor relevante overlegvergaderingen, ketencafés en ketenconferenties én met inachtneming van de P&C-cyclus is in opzet klaar en wordt voortdurend bijgewerkt.

Ketendashboard Toeslagen

Het streven is om in Q3 2020 een ketendashboard Toeslagen te hebben ontwikkeld, dat inzicht biedt in de gemeten en gevalideerde prestaties van de keten. Hiervoor worden momenteel (oktober 2019) KPI's vastgesteld; dit aandachtspunt wordt meegenomen in de werksessie met alle ketenpartners op 7 november 2019.

4. KETENONDERSTEUNING

Domeinarchitectuur Toeslagen

De domeinarchitectuur (DA) van Toeslagen wordt voortdurende actueel gehouden door de betrokken architecten in de Enterprise Architectuur Repository (BES) volgens de IPK-voorschriften (Belastingdienstbrede werkwijze). Jaarlijks wordt op basis van dit repository gerapporteerd aan achtereenvolgens de Domeinarchitectuurboard (DAB), de Ketentafel Toeslagen en de Concernarchitectuurboard (CAB). Hierbij worden mogelijke architectuurafwijkingen en de herstelplanning vastgesteld.

Na een toets aan de concernkaders volgt een vrijgave-advies, waarop vaststelling van de Domeinarchitectuur Toeslagen door het Directieteam Belastingdienst volgt. De oplevering in 2020 is gepland op 1 oktober 2020.

Onderdeel van de DA Toeslagen is de gestandaardiseerde waardering van het applicatielandschap op technische kwaliteit / technische schuld. Deze waardering wordt opgenomen voor de applicaties van het Toeslagverstrekkingssysteem (TVS) én voor de Robuuste Tijdelijke voorzieningen.

De DAB Toeslagen beoordeelt de architectuurontwikkelingen van Toeslagen en monitort bovendien de Architectuur Repository-afwijkingen (vastgelegd in BES en in de registratie van IV & Databeheersing).

5. KETENVERNIEUWING

Portfolio Toeslagen

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

Het integrale portofolio van Toeslagen wordt continu geactualiseerd en tienwekelijks vastgesteld in het Toeslagen Portfolio-Overleg (TPO). Externe en interne gebeurtenissen in de eerste helft van 2019 hebben een grote impact gehad op de oorspronkelijk prioriteit in het portofolio (CAF-11, KGB-herstel, T.Next). Het is realistisch om voor komend jaar (2020) rekening te houden met onvoorziene activiteiten, veroorzaakt door politiek-maatschappelijke ontwikkelingen in het domein Toeslagen.

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

- keuzeregeling Elektronisch berichtenverkeer (EBV, BP2020),
- uitfasering EDW (Electronic Data Warehouse, dat geen platform voor verdere ontwikkeling meer is en waar geen nieuwe datastromen meer op komen),
- aansluiting op het Generiek Portaal,
- implementatie Analytical Data Perimeter (ADP),
- vervolg Verbetertraject Kinderopvangtoeslag (VB-KOT).

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

Voor het vernieuwingsproject 'Effectievere Kantoorproductie' (in het kader van de Business Impact Analyse voor Belastingdienstprocessen) dat is toegewezen aan de keten Toeslagen, wordt in 2020 het onderdeel 'modernisering kantoorbrieven' gerealiseerd.

Voor het onderdeel 'Klantbeeld op Maat' wordt aanvullende financiering aangevraagd.

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

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

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

Businessontwikkeling

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

- Versterken van het business-owner-schap in de keten (op alle niveaus).
- Batenmanagement: sturing op kosten versus gerealiseerde baten geprioriteerde onderwerpen.
- Inrichting: meer aandacht voor implementatie procesveranderingen in de keten.
- Herijking van de strategie van de keten Toeslagen.
- Indien nodig: oppakken aanbevelingen KPMG-onderzoek IV-portfolio Belastingdienst.
- Samenwerking met de keten Gegevens.

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

6. KETENRISICO'S EN RISICOBEBEERSING

In Q4 2019 begint het Ketenbureau TSL met de implementatie van Risicomanagement in de keten. Bij het opstellen van het risicoregister, waarin wordt vastgelegd welke risico's er zijn voor het realiseren van de doelstellingen van de keten, wordt gebruikgemaakt van het format dat is opgenomen in bijlage C van het document '20190903 Aanschrijving Jaarcontract 2020'.

Het streven is om eind Q1 2020 een eerste risicoregister van de keten Toeslagen te presenteren.