



Belastingdienst

Toeslagen
2e Viermaandsrapportage 2020

Datum 10 september 2020

Colofon

Titel Toeslagen
2e viermaandsrapportage 2020

Auteur(s)

Bijlagen

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1.	Managementverklaring.....	4
	1.1 Algemeen beeld.....	4
1.1.1	Belangrijkste behaalde successen.....	4
1.1.2	Belangrijkste zorgpunten.....	5
	1.2 Prestaties Jaarcontract.....	6
	1.3 Personeel.....	6
	1.4 Financieel.....	6
	1.5 Onvolkomenheden.....	7
	1.6 (Nieuwe) Risico's.....	7
	1.7 Follow-up voorgaand viermaandsgesprek.....	7
Hoofdstuk 2.	Prestaties.....	8
	2.1 Prestaties dienstonderdeel.....	8
	2.2 Prestaties ten aanzien van kaders concerndirecties.....	15
Hoofdstuk 3.	Ketens.....	41
Hoofdstuk 4.	KPI's.....	49
	4.1 Scorecard met prestatie-indicatoren.....	49
	4.2 Toelichting afwijkingen prestatie-indicatoren.....	50
Hoofdstuk 5.	Risico's en beheersing.....	55
Bijlage 1: Projectenrapportage.....		59

Hoofdstuk 1. Managementverklaring

1.1 Algemeen beeld

De te grote werkvoorraden waar de directie Toeslagen aan het begin van het jaar mee te maken had, zijn flink teruggedrongen. Hoewel door de start van de DT-campagne in juni het werkaanbod zoals gebruikelijk toeneemt, ligt de tijdigheid van behandeling van burgergeïnitieerd werk doorgaans op het minimaal nagestreefde niveau. Het niveau van de werkvoorraden van het burgergeïnitieerd werk is inmiddels beheersbaar, wat blijkt uit de gerealiseerde waarden over de afgelopen maanden. In dit verband moet opgemerkt worden dat de kpi's in deze rapportage vaak het cumulatieve beeld over het jaar tot nu toe weergeven: een slechte start werkt lang door. In de rapportageperiode is er nog geen ruimte geweest om toezicht en handhaving op het gewenste niveau uit te voeren.

Om werkvoorraden en doorlooptijden op de gewenste niveaus te brengen, handmatig toezicht uit te kunnen voeren en dienstverlening overeenkomstig de nieuwe standaarden te kunnen bieden, zet Toeslagen in op grootscheepse werving. In juli en augustus zijn vacatures extern opengesteld, wat tot een behoorlijke respons heeft geleid. Naar verwachting stromen tot en met december iedere maand ongeveer 50 nieuwe collega's in. Dit is een heel mooi resultaat. Onvermijdelijke keerzijde is echter dat het inwerken en begeleiden van zoveel nieuwe collega's een zware wissel gaat trekken op de tijd en aandacht van reeds aanwezige, ervaren medewerkers. In termen van productiecapaciteit betekent dit dat in september en oktober de productiecapaciteit als gevolg van de instroom tijdelijk zal dalen. Vanaf november stijgt de productiecapaciteit tot een niveau waarmee we op een goede manier het nieuwe jaar in kunnen gaan.

De aangifte bij het Openbaar Ministerie van het vermoeden van het ambtsmisdrif knevelarij en het misdrijf beroepsmatige discriminatie, en het oordeel van de Autoriteit Persoonsgegevens dat verwerkingen van de (dubbele) nationaliteit door Toeslagen onrechtmatig, discriminerend en daarmee onbehoorlijk zijn en zware overtredingen zijn van de AVG, zijn hard aangekomen bij medewerkers en leidinggevendenden van Toeslagen. In deze periode waarin mogelijkheden tot persoonlijk contact beperkt zijn als gevolg van de *covid-19*-maatregelen, biedt het management van Toeslagen zo goed en zo kwaad als het gaat een luisterend oor aan de collega's die zich hierdoor geraakt voelen.

1.1.1 Belangrijkste behaalde successen

1. Er wordt goede voortgang geboekt bij het realiseren van de verbetermaatregelen KOT. De KOT-app is in juli voorzichtig in de markt gezet, en zal in september breed gelanceerd worden. Steeds meer kinderopvangorganisaties worden aangesloten op de maandelijkse gegevensleveringen, waardoor het mogelijk wordt ouders meer dan voorheen te behoeden voor grote terugvorderingen op grond van verschillen in opvanglasten. De Kamervragen die gesteld zijn naar aanleiding van gerezen bezwaren tegen deze gegevensleveringen worden in samenwerking met SZW beantwoord.
2. In de rapportageperiode is het grootste deel van de vergoeding voor de eigen bijdrage kinderopvang uitbetaald door de SVB op basis van gegevens die zijn

aangeleverd door Toeslagen. Voor de bezwaarbehandeling door Toeslagen is een externe partij ingeschakeld. De ca. 560.000 reeds uitbetaalde tegemoetkomingen hebben geleid tot ca. 3.200 bezwaren, waarbij gerekend was op een aantal van 6.000. In september volgen nog ca. 30.000 betalingen, en er is inmiddels besloten dat een groep ouders zonder kinderopvangtoeslag deze tegemoetkoming ook krijgt. Het is goed te kunnen constateren dat Toeslagen in deze periode waarin achterstanden weggewerkt moesten worden, ook in staat geweest is een goede bijdrage te leveren aan de toekenning en bezwaarbehandeling voor deze compensatieregeling.

3. In juni is het definitief toekennen over 2019 gestart. Het tempo waarin de definitieve toekenningen uitgestuurd worden, wordt afgestemd op het werkaanbod en de behandelcapaciteit van de dienstverleningskanalen. De campagne verloopt voorspoedig: eind augustus lag het percentage definitief toegekende toeslagen over het voorgaande jaar iets boven de 65%, vorig jaar was dit in dezelfde periode bijna 62%.

1.1.2 Belangrijkste zorgpunten

1. Een half jaar nadat het inkomensgegeven bekend is, moet een toeslag definitief toegekend zijn. Dit kan nog één keer met een redelijke termijn verlengd worden. Toeslagen houdt sinds dit jaar voor deze redelijke termijn een periode van zes maanden aan. Voor toeslagjaren vóór 2019 zijn er nog procentueel gezien geringe groepen toeslagen waarvan wel het inkomen bekend is, maar die nog niet definitief toegekend zijn. Dit zijn over het algemeen gevallen waar zich specifieke vraagstukken voordoen. Toepassing van de termijnen voor DT betekent dat Toeslagen deze toeslagen voor oudere jaren, voorzover de inkomensgegevens bekend zijn, definitief gaat toekennen. Het vrijgeven van de betrokken toeslagen voor definitief toekennen vraagt nauwgezette aandacht, om te voorkomen dat dit onbedoeld nadelige effecten voor burgers heeft. Deze vrijgave voor DT kan ook met zich meebrengen dat, in het belang van het verschaffen van duidelijkheid aan de betrokken burger, voorbijgegaan wordt aan toezichtsignalen en de toeslag in weerwil daarvan voor het aangevraagde bedrag toegekend wordt.
2. Toeslagen heeft te maken met een stapeling van nieuwe wetgeving, rechterlijke uitspraken, herstel, uitvoeringstoetsen en wijzigingen in het kader van het belastingplan. Dit past niet allemaal op hetzelfde moment in de IV-portfolio. Een deel van de veranderingen zijn aanvankelijk opgevangen door handmatige behandeling uit te voeren, maar deze zullen ook in de geautomatiseerde behandeling verwerkt moeten worden.
3. Een belangrijke pijler van het risicogerichte toezicht is de risicoclassificatie. Deze is samen met de opvolging van fraudesignalen in het kader van het onderzoek naar FSV stilgelegd omdat er geen goedgekeurde GEB lag. Het herschrijven en goedgekeurd krijgen van GEB's duurt langer dan wenselijk en verwacht.
4. De werving op zich loopt goed. De opgave naar beter geschoolde capaciteit vergt meer aandacht omdat deze breder is en goede timing en brede afstemming vergt. Hierbij gaat het mede om de samenspraak van meerdere trajecten, zoals opleidingen, begeleiding bij het inwerken, inpassen van bezetting in juiste locatie en (proces)team, verzorgen van juiste taakpakketten en voorbereiden op en inpassing van de vernieuwingsopgave.

1.2 Prestaties Jaarcontract

Alle begrotings-KPI's zullen naar verwachting worden gerealiseerd in 2020, behalve de tijdigheid van afdoening van bezwaren na definitieve toekenningen. De realisatie voor deze indicator heeft in de eerste maanden van het jaar een te grote achterstand opgelopen. Het actuele realisatieniveau is wel zoals geambieerd.

1.3 Personeel

Overzicht in de personeelsbezetting en formatie

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

Terugdringen ziekteverzuim

Het ziekteverzuim binnen Toeslagen is met 8,4%¹ nog hoger dan in 2019, maar de trend is dalend. Het ziekteverzuim heeft de aandacht van het management. Verzuimaanpak wordt vormgegeven via werkgroepen en het opstellen van een Vitaal Veilig en Gezond-plan.

Instroomvolume nieuw personeel

Het gewenste instroomvolume van 50 medewerkers per maand stond onder druk vanwege de beschikbare opleidingscapaciteit. Dit had te maken met de capaciteit en beschikbaarheid van docenten en begeleiders.

Kwaliteitsverbetering en opleidingskosten

Toeslagen heeft de ambitie om een kwaliteitsslag te maken. Om dit te bereiken wordt ingezet op de doorstroom van personeel naar hogere groepsfuncties. Opleiding speelt hierin een belangrijk rol. Op basis van de prognose voor benodigde financiële middelen is rekening gehouden met een voor opleidingen beschikbaar budget van € 300 per medewerker. Dit bedrag is niet toereikend. Dit knelpunt is meegenomen in de financiële maand rapportage en de aanlevering voor de nieuwe budgetbrief.

1.4 Financieel

Op het financiële vlak spelen twee factoren een rol die van invloed zijn op de informatievoorziening en interne beheersing:

- vanwege ontwikkelingen binnen en buiten Toeslagen zijn de prognosecijfers onzeker. Toeslagen werkt plannen uit voor nieuwe dienstverleningsconcepten

¹ Cijfers augustus zijn niet beschikbaar vanwege fout in P-Direkt. Cijfer betreft periode t/m de maand juli

en burgerbenadering. Onder meer de inhuurbehoefte als gevolg hiervan kent een aanzienlijke mate van onzekerheid is in de afgelopen maanden gebleken.

- De administratieve verwevenheid van Toeslagen regulier en UHT maakt het lastig om zicht te krijgen op de budgetuitputting en de prognoses. Ook wordt een deel van de uitgaven van de centrale staf van ☐ Toeslagen verwerkt in de administratie van Toeslagen, waarbij blijkt dat planningen frequent wijzigen.

De verwachte uitgaven over 2020 liggen in lijn met de meest recente budgetbrief.

1.5 Onvolkomenheden

In de nota van bevindingen van de AR over het kindgebonden budget wordt vastgesteld dat het herstel op schema loopt en er geen "gap" is tussen verwachting en werkelijkheid. Een inhoudelijke beschrijving van de voortgang is opgenomen in paragraaf 2.1 onder c.

1.6 (Nieuwe) Risico's

Ter voorkoming van doublures zij verwezen naar de betreffende paragraaf.

1.7 Follow-up voorgaand viermaandsgesprek

Over de eerste viermaandsrapportage van 2020 zijn geen actiepunten.

Hoofdstuk 2. Prestaties

2.1 Prestaties dienstonderdeel

a. Handhavingsparagraaf

Activiteiten gericht op het voorkomen van fouten

Attentiebrieven

Tijdens het berekeningsjaar worden regulier verschillende attentiebrieven aan aanvragers verstuurd. Zo zijn de afgelopen periode attentiebrieven verstuurd voor studenten waarvan uit gegevens van DUO blijkt dat zij niet (langer) studeren (voor AOW'ers, en voor ouders van 12-jarigen. Deze attentiebrieven worden verstuurd omdat de genoemde omstandigheden kunnen leiden tot wijzigingen in het recht op toeslagen. Het is van belang dat de aanvragers (indien nodig) hun aanvraag hierop aanpassen.

Ook vanuit de pilots van het Verbeterprogramma kinderopvangtoeslag worden attentiebrieven verstuurd. Deze attentiebrieven volgen onder meer uit de maandelijkse gegevenslevering door kinderopvanginstellingen.

Inkomensactie tijdens voorlopig toekennen

Gezien de onzekerheid rondom inkomens in verband met covid-19 is er eerder dit jaar voor gekozen de attentiebrieven in het kader van de inkomensactie tijdelijk niet te verzenden en ook geen inkomens aan te passen. Het verzenden van de attentiebrieven is in de afgelopen periode weer gestart.

Dienstverlening

Antwoord op (telefonische) vragen

Een groep ouders heeft in een of meerdere jaren tot aan 2019 geen kindgebonden budget gekregen, terwijl dat wel automatisch toegekend had moeten worden. Toeslagen is in de tweede helft van 2019 gestart met het nabetalen van deze bijdrage. Dat gebeurt automatisch, de mensen hoeven zelf geen actie te ondernemen. Zorgvuldigheid en menselijke maat staan in het proces voorop. Met een bepaald deel van de ouders wordt, mits het telefoonnummer bekend is, voorafgaand aan de (maatwerk) brief en beschikking die ze krijgen telefonisch contact opgenomen om de herstelactie aan te kondigen en toe te lichten. Zo worden bijvoorbeeld mensen die een hoge uitbetaling ontvangen vooraf gebeld. Dit proces is de afgelopen periode voortgezet.

Laaggeletterden/laag doenvermogen

Naar aanleiding van het onderzoek naar laaggeletterden dat in 2019 is afgerond, is een plan van aanpak voor een pilot "laaggeletterden/laag doenvermogen" opgesteld. Deze pilot zou in 2020 moeten plaatsvinden. De pilot is in de afgelopen periode in verband met het ontbreken van capaciteit nog niet gestart.

Samenwerken maatschappelijk dienstverleners

Particulieren en Toeslagen implementeren het intermediaire beleid voor maatschappelijk dienstverleners. Dit doet Toeslagen onder andere middels het Kennisnetwerk Belastingen en Toeslagen (KNW). Het KNW is het online platform van de Belastingdienst voor maatschappelijk dienstverleners, informele helpers en commerciële dienstverleners die burgers helpen bij het regelen van hun belastingen en toeslagen. In december 2019 zijn de leeromgeving en informatievoorziening aangepast. Op dit moment wordt gewerkt aan het realiseren van de functie 'samenwerken', in de vorm van een forum.

Binnen de Belastingdienst wordt verder gewerkt aan het breder beschikbaar stellen van e-Herkenning voor maatschappelijk dienstverleners voor toegang tot het toeslagenportaal. Toeslagen gaat dit doen door aan te sluiten op generiek toegangsmanagement dat binnen de Keten Interactie wordt gerealiseerd. Er is nog geen datum wanneer dat gereed zal zijn.

Kinderopvangorganisaties kunnen een convenant met Toeslagen sluiten met als doel de toeslag rechtstreeks te mogen ontvangen. De kinderopvangorganisaties hebben de keus uit een *partnerovereenkomst 1 bankrekening* (POBR1), een overeenkomst zonder hoofdelijke aansprakelijkheid, en een overeenkomst zonder verdere voorwaarden, maar met hoofdelijke aansprakelijkheid (HA). De organisaties die een POBR1 afsluiten moeten jaarlijks een accountantsverklaring en bestuursverklaring inleveren over het voorgaande toeslagjaar en maandelijks data van klanten leveren. In deze rapportageperiode is het aantal convenanten POBR1 190. Het aantal convenanten HA is 118.

Toezicht en fraudeaanpak*Thematisch Toezicht*

Jaarlijks winnen we van zoveel mogelijk kinderopvangorganisaties gegevens in over de genoten opvanguren en betaalde tarieven door hun klanten. In de afgelopen periode zijn in dit kader de vraagbrieven verstuurd aan aanvragers waarvan de gegevens die we van de opvangorganisatie kregen niet compleet waren of omdat we twijfels hadden over de gegevens van de opvangorganisatie.

Ook in de afgelopen periode moesten keuzes gemaakt worden omtrent de inzet van de beschikbare capaciteit. Het door burgers geïnitieerd werk, zoals bezwaren en klachten, is gebonden aan wettelijke termijnen. Daarom is ruimte gezocht in het beperken of temporiseren van toezicht. In de afgelopen periode is een afgewogen keuze gemaakt in de inzet van de capaciteit die beschikbaar is voor toezicht. De inzet zat daarbij vooral op het verlagen van verschil tussen voorlopige teruggaaf (VT) en definitief toekennen (DT). Het versturen van attentiebrieven is hier een voorbeeld van. Voor een intensievere uitvoering of nieuwe thematische toezichtacties kon geen ruimte worden gevonden.

Door de nog niet afgeronde Privacy Impact Assessment (PIA) op het RisicoClassificatieModel zijn in de afgelopen periode geen risicoposten geselecteerd voor intensieve behandeling. Inmiddels is gestart met een verkenning van andere modellen. De ontwikkeling van een behandelkeuzemodel is ingezet, maar is complex gebleken. Gestreefd wordt naar de eerste experimenten in de tweede helft van 2020.

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

Fraudeaanpak

De CAF 11-zaak heeft veel impact gehad op onze fraudeaanpak. We hebben ons ook de afgelopen periode geconcentreerd op het opnieuw inrichten van onze processen binnen het intensief toezicht, met de lessen uit CAF 11 in ons achterhoofd. Onderdeel hiervan is onder meer het aannemen van nieuwe medewerkers, en het (her)schrijven van werkinstructies. Veel capaciteit van de fraudeteams is de afgelopen periode besteed aan het herschrijven van behandelkaders en het afronden van de PIA.

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

Wij hebben in de afgelopen periode geen vergrijp- of medepleegboetes opgelegd.

Externe overheidssamenwerking

In de samenwerking onder het LSI-convenant (Landelijke Stuurgroep Interventieteams) heeft Toeslagen ook in deze rapportageperiode in diverse projecten geparticipeerd. Bij alle projecten is ervoor gekozen activiteiten als huisbezoeken niet uit te voeren in verband met covid-19. Voor de meeste projecten wordt een verlenging aangevraagd door de gemeenten, waardoor de doorlooptijd langer wordt. Ten behoeve van de samenwerking in het kader van de Landelijke Aanpak Adreskwaliteit (LAA) hebben in de afgelopen periode verder 2 leveringen plaatsgevonden van adressen waarbij Toeslagen het vermoeden heeft dat de inschrijving van bewoners mogelijk niet klopt. Ook hier geldt dat gemeenten in deze periode niet of minder huisbezoeken hebben uitgevoerd..

Vernieuwing

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

b. Verbeterprogramma kinderopvangtoeslag

De maatregelen rondom het coronavirus zijn ook de afgelopen maanden gehandhaafd. Dit betekent voor het programma dat iedere medewerker zoveel mogelijk vanuit huis werkt en fysieke afspraken zeer beperkt zijn. Het geeft echter ook een andere kijk op de kinderopvang: als vitale sector voor Nederland. Een belangrijke sector die overeind gehouden moest worden. Sinds 11 mei (c.q. 8 juni) zijn kinderdagverblijven, peuterspeelzalen, gastouders en BSO's weer volledig open. De gratis (24-uurs) noodopvang is gestopt.

Na een intensief voorbereidingsjaar is het gezamenlijke verbeterprogramma overgegaan in de fase van implementatie. Ondanks de beperkingen naar aanleiding van de crisis is hard doorgewerkt om de implementatie voort te zetten. Belangrijke mijlpalen zijn gerealiseerd maar een gewijzigde planning als gevolg van verschuivingen in de tijd is onvermijdelijk gebleken. Met name de lancering van de KOT-app, het opstarten van persoonlijke begeleiding en de uitvoering van pilots bleek niet opportuun. Deze wijzigingen zijn op 30 juni voorgelegd en geaccordeerd door de stuurgroep. Desondanks worden veel programmadeliverables aan het eind van het jaar overgedragen aan de lijn. Op dit moment inventariseren het programma en de lijn de acceptatiecriteria om een juiste planning te kunnen maken voor de overdracht.

De hoeksteen van het verbetertraject is de maatregel om kinderopvangorganisaties maandelijks gegevens over de afgenomen opvang aan de Belastingdienst te laten leveren. 2020 is het groeijaar waarin de kinderopvangorganisaties geleidelijk aansluiten op de maandelijkse gegevensuitwisseling. De geleidelijke aansluiting is in april start gegaan. Inmiddels is het grootste gedeelte van de kinderopvangorganisaties aangesloten. Zo'n 77% procent levert maandelijks gegevens aan. Een positief resultaat dat niet zou zijn bereikt zonder het ingestelde aansluitteam dat kinderopvangorganisaties proactief benadert en ondersteunt. De kwaliteit van de gegevens, zowel format als inhoudelijk, zien we maandelijks verbeteren.

Met DUO en UWV is een intensivering van de gegevenslevering afgesproken. Beide organisaties leveren maandelijks hun gegevens aan. Met het inlichtingenbureau wordt voorts nog volstaan met een kwartaallevering. Dit betekent dat het inlichtingenbureau ieder kwartaal de gegevens aan Toeslagen blijft aanleveren. Toeslagen gaat hiermee akkoord omdat een intensivering een ingrijpende verandering is voor de gemeenten en omdat de veranderfrequentie van de gegevens laag is. Wel wordt onderzocht of het programma een nalevering in kan richten, zodat gegevens ook daadwerkelijk niet ouder dan 3 maanden zijn.

Na noodzakelijk uitstel is de opleiding voor de eerste groep behandelaren eind mei van start gegaan. In samenspraak met de burger wordt bij een groot deel van de geselecteerde gevallen de kinderopvangtoeslag naar beneden bijgesteld. Hiermee wordt een (hoge) terugvorderingen voorgekomen.

Helaas is er oponthoud bij het aanbieden van persoonlijke begeleiding. Het gebruik van het voorspellend model voor de selectie van aanvragers is 'on hold' gezet vanwege de verbinding met het RisicoSelectieModel (RSM). Inmiddels zijn verschillende stappen uitgewerkt om persoonlijke begeleiding weer op te kunnen starten, waarbij het voorspellend model losgekoppeld is van het RSM. Ook wordt aan kinderopvangorganisaties gevraagd om (met toestemming van de ouders) gegevens van ouders aan te leveren die in aanmerking komen voor persoonlijke begeleiding.

Na een intensieve voorbereiding is de kinderopvangtoeslag-app op 2 juli gelanceerd. Een belangrijke en zichtbare mijlpaal voor het verbeterprogramma. Per 1 augustus 2020 is de app door ruim 11.000 kinderopvangtoeslaggebruikers gedownload en zijn

er ruim 3.000 wijzigingen mee doorgevoerd. In de Play- en Appstore worden positieve reacties gegeven.

Op 7 september start de toeslagenbrede publiekscampagne. Kinderopvangtoeslag is hiervan een onderdeel maar heeft ook eigen content. In de campagne staat centraal dat de burger bij een wijziging in inkomen of opvanguren deze wijziging ook door dient te geven voor de toeslagen die hij ontvangt. In het geval van de kinderopvangtoeslag wordt ook specifiek naar de app verwezen om de wijziging mee door te geven. We verwachten als gevolg van de publiekscampagne veel extra downloads van de app. Naast de publiekscampagne worden de kinderopvangorganisaties doormiddel van een verzamelbrief geïnformeerd over het verbeterprogramma.

De laatste fase van het verbeterprogramma is gezet en nu al staat vast dat de directe samenwerking tussen de Belastingdienst en SZW waardevol is. Vanuit het gezamenlijke doelstellingen worden goede resultaten behaald.

c. Herstel toekenningen kindgebonden budget

Het herstel van de geautomatiseerde toekenningen kindgebonden budget loopt op schema en zonder issues. Tot en met augustus is circa € 321 miljoen uitbetaald. Dit is ongeveer 65% deel van het geschatte totaalbedrag van € 490 miljoen. Het aantal beschikkingen dat is verzonden is ongeveer 484.000 en staat gelijk aan ongeveer 76% van het geschatte totaal. Het prognosebedrag is ongewijzigd. Wel is er een bedrag van ongeveer € 37 miljoen euro waarvan niet zeker is dat het wordt uitbetaald. Dit zit in verschil tussen het theoretisch model (de prognose) en de praktijk. In de ramingen is daarom uitgegaan van een onzekerheidsmarge van 10%. De ingerichte vraag-teams worden per 1 september afgebouwd en de medewerkers zijn in reguliere vraag-teams geplaatst. Zij nemen wel het nog resterende werk met zich mee.

Drie doelgroepen hebben nog specifiek aandacht:

Toeslagpartnerschap

Er is een groep waarbij het partnerschap niet zonder meer geautomatiseerd kan worden vastgesteld. Hierop vindt nog handmatige analyse plaats. Doel is deze groep eind 2020 te herstellen.

Motie Omtzigt/ Bruins – behandelsoort 2-3

De Tweede Kamer heeft de motie van de Kamerleden Omtzigt en Bruins aangenomen die toeziet op de zorgvuldigheid van nabetalingen aan ouders met kinderen en/of een partner in het buitenland. De uitvoering van deze motie volgt in de eerste plaats het reguliere proces. De *checks and balances* in het reguliere proces zijn ten aanzien van de vaststelling van toeslagpartnerschap bij behandelsoort 2 en 3 niet waterdicht. Hiervoor loopt een verbeterproces. SZW heeft de SVB en Toeslagen gevraagd een uitvoeringstoets te doen op de inrichting van een aanvullend proces om het partnerschap vast te stellen. De eerste bevindingen luiden dat het technisch niet onuitvoerbaar is, maar dat de kosten/inspanning niet opwegen tegen wat het oplevert. Daarnaast biedt het opvragen van deze gegevens

in het buitenland weinig zekerheid dat Toeslagen daadwerkelijk de informatie krijgt die gewenst is.

Restcategorie

Net als in het reguliere proces zijn er redenen waarom niet beschikt kan worden, bijvoorbeeld bij ouders waarvan geen woonplaats bekend is of ouders van wie nog geen definitief inkomen bekend is. In dat geval kunnen we nog niet herstellen.

Het programma is voornemens om het resterende deel van het herstel van toekenningen KGB in de reguliere organisatie te beleggen. Dit aan de hand van een *end project report* met aanbevelingen om het resterende werk de aandacht te geven die het nodig heeft. Dit doet Toeslagen in afstemming met SVB en SZW.

d. Programma Vernieuwing dienstverlening

Aanleiding

Jurisprudentie, in het bijzonder Raad van State-uitspraken van 23 oktober jl, en de door het kabinet overgenomen bevindingen en aanbevelingen van Commissie AUT (Donner) naar aanleiding van de CAF11-problematiek in combinatie met het interdepartementaal beleidsonderzoek Toeslagen (IBO) betekenen een enorme wending in hoe de uitvoering van toeslagen moet worden vormgegeven. Verwoord als 'toepassen van de menselijke maat' en 'eenvoudiger en menselijker' heeft de politieke leiding de koers en opdracht daartoe uitgezet.

Gevolgd proces

Er is een concept programmaplan opgesteld voor de programma-organisatie, governance en programmadoelen. Het programmaplan wordt in september vastgesteld in de programboard. Om de inhoudelijke koers en doelstellingen te concretiseren is een visie-strategietraject gestart in nauw overleg met de opdrachtgevers en eigenaar. Dit traject wordt in september/oktober afgerond, waarna de verbeterambitie op basis hiervan verder geconcretiseerd kan worden, ook naar meetbare doelstellingen voor 2021 e.v. Op dit vlak is aansluiting met het belastingdienstbrede programma Managementinformatie en Risicomanagement gerealiseerd. Een aantal analyse- en verbetertrajecten is gestart, zoals toegelicht in de volgende paragraaf. Dit wordt in het najaar en voor 2021 verder opgeschaald, conform het programmaplan.

Actuele stand

Allereerst zijn de programmadoelen (voorlopig) geformuleerd als drie, elkaar versterkende opgaven voor Toeslagen. Dit betreft (1) het vergroten van toekenningszekerheid, (2) meer menselijke maat, en (3) adequate handhaving. Binnen het traject visie-strategie wordt de vernieuwingsambitie en te bereiken doelstellingen hierop met de opdrachtgevers en eigenaar geconcretiseerd.

Vervolgens is in de achterliggende periode op 3 vlakken gewerkt:

1. Opstarten en realiseren van de benodigde opschaling binnen de directie Toeslagen (mede m.b.t. het wegwerken van en voorkomen van nieuwe achterstanden) en benodigde uitvoerings- en ontwikkelcapaciteit bij ketenpartners
 - a. Hiervoor is eveneens de wervings- en opleidingscapaciteit vergroot en wordt gewerkt aan het updaten van de benodigde trainingen om nieuwe en bestaande medewerkers op te leiden, o.a. op het gebied van formeel recht.
2. Het ontwikkelen van de koers en richting voor de vernieuwing van dienstverlening. Dit is een lopend proces dat in september/oktober vervolg krijgt (zie hierboven), inclusief een concretisering voor 2021 middels het ketenjaarplan.
 - a. Visie- en strategie: er is een conceptvisie, van waaruit gestart kan worden met het definiëren van kpi's, verbeterdoelen en -projecten. Aanscherping op basis van voortschrijdend proces
 - b. Doelgroepen en klantreizen. De eerste dashboards vanuit de klantreismonitor zijn zo goed als gereed: toekenningszekerheid en effectmonitoring voor alle regelingen (doorontwikkeling vanuit effectmonitor KOT). Opzetten van burgeronderzoek, de eerste meting zal in oktober uitgevoerd worden.
 - c. Samenwerking in de keten: middels het concept-programmaplan, maandelijkse afstemming en ketentafel is gewerkt aan een goede verbinding tussen programma en ketenpartners. Dit wordt verder doorgezet in het planningsproces t.b.v. het ketenjaarplan 2021.
 - d. Communicatie: op basis van de conceptvisie en een praatplaat worden in september alle medewerkers geïnformeerd over het programma en de programmadoelen. Ook is in samenwerking met SSO O&P een implementatieprogramma voor de eerste fase ontwikkeld, welke in het najaar zal opstarten.
3. Opstarten en realiseren van verbetertrajecten.
 - a. Het programma verbetermaatregelen KOT levert in 2020 de geplande deliverables op (zie separate toelichting in deze rapportage). Met de opdrachtgever (SZW) zijn gesprekken gestart over het doorzetten en de bijbehorende doelstellingen voor dit programma in 2021 e.v., waarbij eveneens wordt uitgebreid naar de regeling kindgebonden budget
 - b. Ook voor de andere twee regelingen huurtoeslag en zorgtoeslag is de gezamenlijke ambitie om naar het voorbeeld van verbetermaatregelen KOT gezamenlijke verbetertrajecten op te starten. De projectorganisatie en start hiervan wordt vanaf september ingevuld
 - c. Een aantal toeslagenbrede verbeterprojecten is gestart.
 - i. Informatiehuishouding. Analyse op benodigde verbeteringen op het gebied van dossiervorming en archivering is uitgevoerd, aanvullend benodigde epics op het gebied van archivering zijn ingediend, en er is een start gemaakt om de benodigde procesverbeteringen te gaan realiseren, beginnend bij de bezwaar- en beroepsteams
 - ii. Implementatie wetgeving. Projectleider aangesteld op dit domein, na de zomer gestart om projectmatig de sturing op de het borgen van de invoering van uitvoeringswijzigingen te versterken.

- iii. Realiseren van een upload-functionaliteit voor bewijsstukken als invulling van de verdere digitale ondersteuning van onze dienstverlening
- iv. Voor een aantal andere onderwerpen is gewerkt aan het kunnen opstarten van de projecten in het najaar: waaronder herziening handboek toeslagen, verbeteren klachtenproces, beroep en bezwaar.
- d. Een laatste stroom verbetertrajecten binnen het programma richt zich op het burgergericht verbeteren van de dienstverlening,
 - i. Dit betreft allereerst de vertaling van burgergericht werken en de implementatie van 'het hanteren van menselijke maat' naar de dagelijkse uitvoering van de behandelteams. Hiervoor start een verbeterproject in het najaar. De eerste stap hierin is voorbereid in de vorm van de eerder genoemde medewerkerssessies op basis van de visie-strategie.
 - ii. in samenwerking met de betrokken ketenpartners (m.n. Particulieren, KI&S) klantgericht verbeteren van de interactieprocessen. Hiervoor is gewerkt, vooruitlopend op analyse en inzichten vanuit de klantreismonitor, aan een overzicht van kortetermijnacties, waaronder bijvoorbeeld het terugbrengen van het aantal veelbellers. Dit krijgt vervolg in het najaar.

2.2 Prestaties ten aanzien van kaders concerndirecties

a. Fiscaal & Juridische Zaken en Uitvoerings- en Handhavingsbeleid

1. *Validatie werkinstructies fiscaal*

In juli hebben de uitvoerende directies de laatste bijdragen aan de inventarisaties van de werkinstructies ingeleverd. Eind augustus zijn de eerste conclusies die uit de inventarisatie kunnen worden getrokken in een memo vastgelegd. Dat memo wordt eind september 2020 besproken binnen de concerndirectie vaktechniek. N.a.v. die bespreking zullen de verder te nemen stappen vastgesteld worden. In de laatste maanden van 2020 wordt de inventarisatie afgerond. Dan wordt ook bepaald hoe het proces van de validering van werkinstructies in de toekomst zou moeten zijn.

2. *Uitvoering wet- en regelgeving*

In nauwe samenwerking met de uitvoeringsdirecties onderzoekt de keten Generiek en Kantoor momenteel twee zaken. Hoe kunnen de mogelijkheden voor adequate bestuurlijke informatie en stuurinformatie binnen of buiten KMO worden ingericht? En hoe kan KMO toekomstbestendig worden gehouden? Ook hier leidt de coronacrisis tot vertraging.

5. *Melden en registreren voorgenomen specifieke rechtshandelingen*

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

6. *Uitvoerings- en toezichtsstrategie*

De rapportage op de gevraagde onderwerpen is opgenomen in paragraaf 2.1.

7. Brexit

Vanaf 1 februari 2020 maakt het Verenigd Koninkrijk formeel geen deel meer uit van de Europese Unie. In het terugtrekingsakkoord zijn onder meer voorwaarden voor een overgangperiode overeengekomen. Waaruit blijkt dat het gemeenschapsrecht tot 31 december 2020 zal blijven gelden. Dat betekent dat tijdens de overgangperiode het Verenigd Koninkrijk voor het gemeenschapsrecht en voor de nationale regelgeving die dient ter implementatie daarvan, wordt aangemerkt als EU-lidstaat. Tijdens deze overgangperiode verandert er voor burgers en bedrijven vrijwel niets. De Europese Unie en het Verenigd Koninkrijk onderhandelen tijdens deze periode over hun toekomstige relatie. Het Verenigd Koninkrijk heeft er 1 juli 2020 voor gekozen om geen beroep te doen op de mogelijkheid van verlenging van de overgangperiode.

De Belastingdienst bereidt zich nu voor op een Brexit op basis van een verdere invulling van het terugtrekingsakkoord; al komen afspraken zeer moeizaam tot stand. Op 31 januari 2020 is de website hierop aangepast. Totdat er zekerheid is over de uitkomst van de onderhandelingen over het terugtrekingsakkoord bereiden acht werkgroepen op verschillende fiscale terreinen – waaronder een werkgroep voor gegevensuitwisseling – van de Belastingdienst/niet-Douane zich op de achtergrond voor op een scenario met terugtrekking van het VK zonder afspraken. De voorbereidingen zijn in een vergevorderd stadium, aangezien er in 2019 verschillende momenten zijn geweest waarbij de Belastingdienst/niet-Douane voorbereid was op een no-deal scenario.

b. Informatievoorziening & Databeheersing

1. Architectuur

Jaarlijks prognoseverloop technische schuld t/m 2023

Dit beeld wordt in de volgende rapportage opgenomen omdat er dit jaar nog geen nieuwe bepaling van de technische waarde van de applicaties heeft plaatsgevonden. Dit is het gevolg van te weinig architectuurcapaciteit vanaf het tweede kwartaal en de sterk toegenomen vraag vanuit Herstelorganisatie en UTNS-traject. Vanaf augustus of september start een nieuwe IT lead-architect en 2 solution architecten en ontstaat ruimte voor een nieuwe technischewaardebepaling van het Toeslagen IV-landschap.

Overzicht van architectuurafwijkingen inclusief verantwoording

Kenmerk vigs IV&D register	Beschrijving van de architectuurafwijking	Van welke concern architectuur principes wordt afgeweken	CAB-advies voor houdbaarheid van de afwijking	Laatste status / Opmerking
2019-043	Toeslagen: realiseert zelf IV ondersteuning voor kennisintensief werk kantoor. Dit zou met diensten van domein GKT moeten zijn.	BA2: We werken samen op basis van diensten IP1: Gebruik het aanbod: re-use before buy before build	31-12-2024	Onderwerp van gesprek bij de ontvlechting hoe hiermee om te gaan.
2020-027	Toeslagen gaat tijdelijk in haar analyseomgeving gebruik maken van de Toeslagen-Inninggegevens uit het datafundament Inning van DF&A zolang de Gegevenslaag Inning nog niet daarvoor beschikbaar is)	BA9: Domeinen hebben een specialisatie en werken op basis van diensten. IP 4: Uniek beheer, meervoudig gebruik gegevens.	31-12-2023	2020-07-09 CAB niet akkoord met deze opzet en DF&A levert daarom niet. De UHT organisatie moet deze gegevens nu hebben voor analyse en UHT-klantbehandeling. De 2 ^e afwijking (2020-027) hindert en compliceert het werk voor de UHT organisatie

Bijgewerkte DA conform eisen 2020 wordt opgeleverd voor 1 oktober (rapporteur voortgang)

Een deel van de DA Toeslagen wordt opgeleverd op 1 oktober 2020 bestaande uit tenminste de onderdelen : het 6Q-portfolio, het onderhoudsportfolio en het dienstenmodel. De overige onderdelen worden opgenomen waar die voldoende afgestemd en uitgewerkt zijn. De richtlijnen van de DA volgens het business canvas worden gebruikt. In oktober zal nog werk plaatsvinden om de DA en het architectuurmodel volgens de concernkaders uit te werken en uiterlijk in december 2020 op te leveren. Beperkt inzetbare architectuurcapaciteit speelt hier naast het vele werk dat nodig is om Intensiveringstraject, Herstelorganisatie en Ontvlechting te vertalen naar de roadmap

Onderhoudsplan wordt opgeleverd voor 1 oktober (rapporteur voortgang)

Het onderhoudsplan wordt voor 1 oktober opgeleverd indien er geen grote aanpassingen of nieuwe reacties verwerkt moeten worden.

2. Portfoliomanagement

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;

Alle portfolio-initiatieven worden getoetst aan de domeinarchitectuur. IV&D domeinarchitect- en de ad interim IV-IBS IT-architect Toeslagen zijn beiden lid van het Portfolioteam en toetsen alle initiatieven op het architecturaaspect. Ook geven zij richting aan de uitwerkingen hiervan met architecten van de betrokken domeinen conform de concern-, domein- en IV-architectuur. Urgente voorzieningen in het kader van herstel en compensatie KOT worden zoveel mogelijk binnen de geldende architectuurkaders ontwikkeld. Waar dit niet mogelijk blijkt, wordt op basis van het CAB-advies een passende oplossing voor de korte termijn en een robuuste oplossing voor de lange termijn uitgewerkt.

Een overzicht van de resultaten:

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

Is het operationele 6Q en meerjaren (voorheen 20Q) proces op orde, is het Portfolio actueel geprioriteerd en vindt synchronisatie plaats met de visie, roadmap en de domeinarchitectuur, beschikbaarheid IV (aanbod) en implementatievermogen van de eigen business? Zo nee: beschrijf de maatregelen en tijdlijn om dit alsnog te realiseren;

Toeslagen is aangesloten op het 6Q- en meerjarenproces, evenals de overige ketens. Het portfolio wordt continu geprioriteerd conform de Agile-manier van werken (SAFe framework). Hierbij wordt rekening gehouden met de roadmap, de werkpakketten in de domeinarchitectuur en de overige ontwikkelingen binnen de keten. Toeslagen wordt geconfronteerd met grote veranderingen: herstelorganisatie, programma dienstverlening en de ontvlechting van de belastingdienst. Dit zal resulteren in een herijking van de visie en strategie van Toeslagen. Vanwege deze veranderingen wordt door de directie Toeslagen een implementatiecoördinator aangetrokken.

Wordt binnen uw dienstonderdeel de voortgang van projecten binnen het portfolio adequaat vastgelegd (op kosten/dagen, tijdslijnen, resultaat in relatie tot business

case), zodat een actueel inzicht in de portfolio geboden kan worden? Zo nee: beschrijf de maatregelen en tijdlijn om dit alsnog te realiseren.

Toeslagen kent twee projecten onder het Bestedingsplan: hiervoor wordt tweemaandelijks gerapporteerd conform het Business Impact Analysis (BIA)-proces. Daarnaast werkt Toeslagen conform het SAFe framework: de voortgang van de onderhanden epics en features wordt doorlopend bewaakt. De kosten zijn gekoppeld aan de bezetting van de Release Train en worden geadministreerd als mandagen. De administratie loopt via IV/IBS/Toeslagen en IV/GBS: de beschikbare gegevens worden met name gebruikt voor metriekeken over de performance (zoals cost of delay) in de IV-kolom. In het kader van batenmanagement is het wenselijk om de uitnutting te monitoren op portfolioniveau. Hier wordt samen met de controllers aan gewerkt. Het ketenbureau Toeslagen wordt uitgebreid met een portfoliomanager en een productmanager. De business owners van Toeslagen op de verschillende niveaus worden of zijn al in de zomer 2020 opgeleid voor de Agile Business Ownership rol

3. Databeheersing en informatiehuishouding

DMM-scan

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

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

Er zijn 3 DMM scans uitgevoerd binnen Toeslagen. Het (eind)adviesrapport is in de maak door de keten Gegevens. De opleverdatum is september 2020. Op basis van het advies wordt een plan van aanpak gemaakt. Naar verwachting zal dit in september ingediend worden bij het MT Toeslagen.

Informatiehuishouding op orde (opgesteld i.s.m. SSO CFD/IHH)

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

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

Rondom de informatiehuishouding bij Toeslagen zijn de afgelopen periode meerdere onderzoeken uitgevoerd en gepubliceerd. Sommige onderzoeken worden nog uitgevoerd. Hieronder vallen het onderzoek naar de verwerking van bijzondere persoonsgegevens door de Autoriteit Persoonsgegevens, inspectie op de naleving van de Archiefwet bij dossiervorming van de kinderopvangtoeslag en de monitor i-Control. Om invulling te geven aan de voorgestelde maatregelen worden een aantal verbeteracties gedefinieerd. Daar waar nodig wordt de aangeboden hulp van B/CFD benut. De verbeteracties richten zich op het structureren van de management- en verantwoordingsinformatie van Toeslagen enerzijds. En anderzijds op het verbeteren van de informatiehuishouding ten behoeve van de dossieropbouw in het primaire proces en de daaraan gekoppelde dienstverlening.

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

Nr.	KPI	Specificatie	Status*	Toelichting
1.	De gegevens op orde ten aanzien van het schonen, vernietigen en archiveren	-	Loopt, niet op schema	Voor uitvoering van dit KPI zijn een aantal epics gedefinieerd. In de volle portfolio moeten afwegingen gemaakt welke prioritering elk onderwerp krijgt.
2. a	Ongestructureerde gegevens: Plan van aanpak	- de aanpak - een inschatting van de benodigde expertise en capaciteit - planning met meetbare mijlpalen	Loopt, niet op schema	De informatiehuishouding van ongestructureerde gegevens is niet eenvoudig, mede doordat het identificeren en rubriceren van documenten lastig is. Daarnaast zijn veel handmatige handelingen nodig. Toeslagen werkt aan een iteratief proces om per verwerkingsproces te werken aan een ordeningsstructuur. Ook wordt, samen met de ketentafel gegevens, eraan gewerkt om de knelpunten rondom ongestructureerde gegevens te identificeren en op te lossen. Het gaat daarbij in eerste instantie om het verbeteren van de informatiehuishouding ten behoeve van de dossieropbouw in het primaire proces en de daaraan gekoppelde dienstverlening.
2. b	Ongestructureerde gegevens: Acties o.b.v. plan van aanpak uitgevoerd	-	Nog niet gestart	
2. c	Ongestructureerde gegevens: Maatregelen getroffen via:	Datakluis*	Loopt, op schema	Informatie conform specificatie verhuist naar de kluis
		Andere maatregelen	Loopt, op schema	Op een samenwerkingsgebied dat breed toegankelijk is wordt door Toeslagen actief de bestanden naar een kluis verplaatst.
3.	Medewerkers geïnstrueerd en opgeroepen tot het uitvoeren van acties	Als onderdeel van regulier proces	Loop, op schema	
4.a	Gestructureerde gegevens: Aantoonbaar actie ondernomen om de applicaties (de formele systemen, de RTV's en de LOA's):	het daadwerkelijk geschoond hebben van applicaties	Afgerond	Het project dubbele nationaliteit is afgerond. Wel ontstaan er, als gevolg van naturalisaties, incidenteel nog dubbele registraties. Deze exoten worden periodiek opgelost.
		opname in de portfolio	Loopt, op schema	Toeslagen heeft een verkennend onderzoek uitgevoerd naar de mogelijkheid voor verdergaande data-minimalisatie in haar informatiesystemen en de acties zijn gepland op de portfolio. Hierbij moeten afwegingen gemaakt welke prioritering elk onderwerp krijgt.
		andere maatregelen zoals dichtzetten toegang	n.v.t.	
4. b	Gestructureerde gegevens: een actuele applicatielijst van de formele systemen en de RTV's	Zijn de gegevens conform de bewaartermijnen	Loopt, op schema	Voor de uitvoering van de compensatieregeling kinderopvangtoeslag is het niet wenselijk dat bestaande op de zaak betrekking hebbende stukken alsnog vernietigd worden. Evaluatie van deze maatregel vindt plaats eind 2020.

4. Beveiliging

Integrale beveiliging

1. Behalen beveiligingsdoelstellingen

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

Het team Integrale Beveiliging en Privacy als onderdeel van Toeslagen Bedrijfsvoering controleert in hoeverre de directie Toeslagen voldoet aan beveiligingsdoelstelling. Daar waar de doelstellingen niet voldoende worden behaald volgen adviezen voor het lijnmanagement voor het realiseren van de doelstellingen. Voor haar processen en informatiesystemen maakt Toeslagen gebruik van diensten die door andere directies geleverd worden. Daarbij wordt een generiek beveiligingsniveau verondersteld voor informatie die als departementaal vertrouwelijk is bestempeld. De verantwoordelijkheden voor het nakomen van bepaalde doelstellingen en maatregelen is niet voldoende vastgelegd, waardoor het voldoen aan de beveiligingsdoelstellingen niet ten alle tijden onderbouwd kan worden. Om dit verbeteren wordt gewerkt aan een verbeterde registratie van opzet, bestaan en werking van de verschillende beveiligingsdoelstellingen. Hierbij is gestart met de onderdelen veilig personeel, beheer van bedrijfsmiddelen en informatiebeveiligingsincidenten.

Onder leiding van IV&D wordt met alle directies aan een voorstel gewerkt voor het toewijzen van de verantwoordelijkheden voor implementatie van de verschillende BIO maatregelen. Besluitvorming wordt in 2020 verwacht. In het kader van de ontvlechting van Toeslagen worden de afspraken met haar dienstverleners opnieuw bekeken. Doelstelling is om hierin afspraken te maken over het bewezen voldoen aan de beveiligingsmaatregelen.

2. Risicoanalyse beveiligingsmaatregelen

Heeft het dienstonderdeel in 2020 risicoanalyses uitgevoerd om noodzakelijke beveiligingsmaatregelen vast te stellen of te herijken? Zo nee: beschrijf de maatregelen en tijdlijn om dit alsnog te realiseren. Zo ja: welke risico's zijn daar naar voren gekomen en welke (aanvullende) maatregelen zijn of worden getroffen? Bij het uitvoeren of herijken van gegevensbeschermingseffect beoordelingen (GEB's) wordt tevens een risicoanalyse uitgevoerd. De geïdentificeerde beveiligingsrisico's worden opgenomen in het risicoregister waarop vervolgens het reguliere risicomanagementproces wordt uitgevoerd. In deze rapportageperiode is gestart met het verwerken van deze risico's. In de volgende rapportageperiode zal het risicomanagementproces geheel doorlopen zijn.

3. Te Beschermen Belangen² (TBB) en kritische bedrijfsprocessen

Heeft het dienstonderdeel een jaarlijks getoetst en door de directie goedgekeurd overzicht met TBB en kritische bedrijfsprocessen? Zo nee: beschrijf de maatregelen

² 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.

en tijdlijn om dit alsnog te realiseren. In de 3de VMR dienen de TBB en de kritische processen beschreven worden.

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

Toeslagen heeft een getoetst en goedgekeurd overzicht van Te Beschermen Belangen en kritische bedrijfsprocessen. Dit overzicht is beschikbaar bij Toeslagen.

4. Ernstige incidenten³

Is er een werkend proces voor de registratie van alle (inclusief informatiebeveiliging; zie verderop) ernstige incidenten in het primair proces? Zo nee, welke maatregelen zijn getroffen om een dergelijke registratie in 2020 te realiseren?

Het team Integrale Beveiliging en Privacy als onderdeel van Toeslagen Bedrijfsvoering verzamelt uit verschillende bronnen de incidenten, waaronder de ernstige incidenten. Er is een incident geweest die bij Toeslagen is geregistreerd maar die niet in de centrale registraties voorkomt. Dit incident is nog in onderzoek.

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

Vermeld het aantal ernstige incidenten op de gebieden:

- *Informatiebeveiliging;*
- *fysieke beveiliging;*
- *personele veiligheid & integriteit en*
- *BCM.*

In 2020 hebben zich geen ernstige incidenten voorgedaan.

5. iBewustzijn

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

Voor het verbeteren van het beveiligingsbewustzijn onder medewerkers van Toeslagen zijn regelmatig bijeenkomsten gepland met de verschillende teams. Door de genomen maatregelen in verband met covid-19 zijn deze bijeenkomsten geannuleerd. Als deze maatregelen voor een langere periode van kracht blijven waardoor dit soort groepsbijeenkomsten niet mogelijk of wenselijk zijn, zal gezocht moeten worden naar andere mogelijkheden.

De teamleiders wijzen nieuwe medewerkers, flexmedewerkers en externe medewerkers dat de iBewustzijn cursus en AVG module binnen drie maanden gevolgd moet worden. Met SSO O&P wordt onderzocht hoe de controle hierop kan plaatsvinden op basis van de administraties.

6. Kwetsbare functies

³ 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 of hoger.

Zijn de van voor agressie en geweld kwetsbare functies in kaart; zo niet is er een plan van aanpak om dit alsnog te doen voor eind december 2020. Tevens inventariseren, actualiseren van de fysieke (hard) en gedragsmatige (soft) beschermingsmaatregelen.

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

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

Business Continuity Management

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

Governance

1. *Heeft het dienstonderdeel aantoonbaar de PDCA cyclus op BCM ingericht?*
Ja, Business Continuity Management (BCM) is onderdeel van integrale beveiliging waarin de informatieveiligheidsdoelstelling zijn beschreven.
2. *Heeft het dienstonderdeel het in 2019 bereikte implementatieniveau van BCM verhoogd? Zo ja, op welke punten?*
Toeslagen heeft in 2019 alle doelstelling bereikt zoals gedefinieerd op niveau 3 van het Business Continuity Management Model.
3. *Zijn de (eventueel) openstaande actiepunten vanuit niveau 2 en 3 uitgevoerd? Zo nee, welke acties moeten er nog gedaan worden.*
Toeslagen heeft in 2019 alle doelstellingen bereikt zoals gedefinieerd op niveau 3 van het Business Continuity Management Model.

Business Impact Analyses

4. *Zijn er BIA's uitgevoerd op t.o.v. 2019 aanvullende bedrijfsprocessen? Zo ja, welke?*
Er is geen noodzaak geweest tot het uitvoeren van een BIA op aanvullende bedrijfsprocessen.
5. *Zijn er dienstonderdeel overstijgende BIA's uitgevoerd? Zo ja, welke?*
Er zijn geen dienstonderdeel overstijgende BIA's uitgevoerd.
6. *Zijn er BIA's geactualiseerd? Zo ja, welke?*
BIA staat voor najaar 2020 op de agenda om geactualiseerd te worden.

Herstel- en testplannen

7. *Zijn de bijbehorende herstel- en testplannen opgesteld?*
Ja, er zijn herstel- en testplannen voor de processen.

8. *Zijn de testplannen ook daadwerkelijk uitgevoerd getest?*
Eind 2019 zijn de testplannen uitgevoerd.
9. *Zijn alle producten (waaronder de processen) opgenomen in het productenoverzicht en actueel?*
De producten zijn actueel.

Crisisorganisatie

10. *Is het / zijn alle crisismanagementteam(s) getraind?*
De Coronacrisis is een training on the job.

5. Gegevensbescherming

Wat is er gedaan aan gegevensbescherming? Bijvoorbeeld ten aanzien van het uitvoeren of herijken van gegevensbeschermingseffect beoordelingen (GEB/DPIA's), actualiseren van het register van verwerkingen, bewustwording, autorisaties, voldoen aan verzoeken op grond van de AVG zoals inzageverzoeken, etc.

Er is een plan van aanpak voor de DPIA's⁴ en het updaten van het register van verwerkingsactiviteiten. Continu lopen er minimaal 5 DPIA's om managementaandacht met betrekking tot DPIA's te borgen. Daarnaast worden DPIA's bijgewerkt bij wijzigingen en minstens eenmaal per drie jaar. Voor het uitvoeren van het plan zijn 3 collega's ingehuurd om de DPIA's te schrijven. Op basis van risicoprioritering worden de DPIA's bijgewerkt. De verwerkingen in het AVG register worden structureel bijgewerkt en de datacoördinator is deelnemer bij verschillende verbeterprojecten, e.g. AVG Register en kwaliteit DPIA's van IV&D. Dit gebeurt gevraagd en ongevraagd;

Voor UHT (de herstelorganisatie n.a.v. Toeslagenaffaire) wordt een analyse gemaakt welke verwerkingen er zijn en wat er moet gebeuren vanuit privacy en beveiliging. Zo lopen er o.a. 2 activiteiten m.b.t. DPIA's en het registreren van verwerkingen in het AVG Register;

Iedere medewerker en teamleider krijgt jaarlijks een training op het gebied van bewustwording rondom het grondrecht privacy, gegevensbescherming en datalekken. Daarnaast zijn er specialistische trainingen voor specifieke medewerkers die bovengemiddeld met data werken (bijv. Data Analytics Toeslagen). Verder zijn er privacy by design trainingen gegeven aan teams die data en dataproducten leveren aan anderen;

Bij elk voorstel voor (aanpassing van) verwerking wordt de verwerking tegen de privacyverklaring en -beleid gehouden;

Privacy requirements worden meegenomen tijdens het ontwerp / aanpassing van ICT oplossingen, wijzigingen in processen en wetgeving;

De AVG rol van iedere (betrokken) partij bij een verwerking is opgesteld op basis van een feitelijke analyse.

Welke aandacht is er besteed aan activiteiten op het gebied van "fraude in de toezichtprocessen" in relatie tot GEB/DPIA's en het register van verwerkingen?

⁴ DPIA"Data Protection Impact Assessment

De DPIA fraudesignalen afhandelen is bijgewerkt. Momenteel wordt deze DPIA klaargemaakt om naar de [] te gaan. Verwachting is begin september de DPIA aan te bieden. Daarnaast zijn de toezicht en intensief toezichtprocessen onder handen genomen. Verder loopt er een veegactie Fraude Signalering Voorziening (FSV) waarbij wordt geïnventariseerd of er andere lijstjes bestaan binnen Toeslagen.

Heeft er een analyse plaatsgevonden op de datalekken die zijn opgetreden in de betrokken periode? Zo ja, welke verbetermaatregelen hebt u naar aanleiding daarvan getroffen?

Er wordt systemisch gekeken naar datalekken. Verbetermaatregelen zijn niet gedefinieerd.

Welke acties lopen er om de Wet politiegegevens (verder) te implementeren en wat is stand van zaken?

De Wpg is niet van toepassing binnen Toeslagen. Toeslagen doet zelf niet aan opsporing. Sancties worden opgelegd vanuit het bestuursrecht.

c. Organisatie & Personeel

1. Meerjarig inzicht in Kwaliteit en Kwantiteit personeel

Meerjarig Personeel Plan 2020-2024	
<i>Norm: Iedere directie levert 1 juli 2020 de 1.0 versie van de MPP 2020-2024 aan⁵.</i>	
Eventuele knelpunten bij opleveren MPP	Er is conform afspraak op 1 juli 2020 een MPP Toeslagen 2020 – 2024 aangeleverd.
Sturingsmaatregel	Nvt

Wervingsplan 2020	
<i>Norm: Indien de huidige bezetting niet overeenkomt met de toekomstig benodigde bezetting en in geval er formatief ruimte is, stelt de directie een wervingsplan op.</i>	
Wat is de voortgang op de uitvoering en opstellen van een Wervingsplan?	
In het rapportagetijdvak is conform het wervingsplan vooral uitvoering gegeven aan het werven van nieuwe behandelfunctionarissen groepsfunctie E, met als doelstelling 150 posities te vullen. Gestart werd met een belangstellingsinventarisatie (fase 0) waarin in totaal 92 C medewerkers met succes zijn geselecteerd en benoemd in de E functie. Via een intern binnen het Rijk opengestelde vacature (fase 1) stroomden 24 nieuwe E'ers in en dit betrof voor het merendeel voormalige uitzendkrachten. De externe werving (fase 2) vindt plaats in verschillende tranches, waaruit thans 80 externe kandidaten zijn ingestroomd op de functie behandelfunctionaris groepsfunctie E. Van de 80 zijn 47 medewerkers per 1 september gestart. 35 medewerkers begonnen met de basisopleiding (leerroute E); de overige nieuwe medewerkers stromen in per 1 oktober en verder en beginnen dan ook aan hun basisopleiding.	
Eventuele knelpunten	Het gewenste instroomaantal (50 medewerkers per maand) stond onder druk vanwege de beschikbare opleidingscapaciteit (onder andere op basis van capaciteit en beschikbaarheid van docenten en

⁵ MPP's worden afzonderlijk door O&P Control getoetst aan het geformuleerde kader.

	begeleiders)
Eventuele risico's	-
Sturingsmaatregel	Het instroomvolume werd door het MT naar beneden bijgesteld (35 per maand).

Opleidingsplan 2020

Directies hebben de beschikking over opleidingsbudget⁶, op basis van het aangeleverde opleidingsplan 2020

Wat is de voortgang op de uitvoering (o.a. op basis van uitputting opleidingsbudget) van het Opleidingsplan 2020?

Er is nog geen opleidingsplan. Door Toeslagen zal er een opleidingsplan 2021 worden geschreven, op basis van het kader (CD O&P). In verband met de beoogde kwaliteitsverbetering wordt fors ingezet op doorstroom van medewerkers uit groepsfunctie C naar groepsfunctie E (150 fte) en van medewerkers uit groepsfunctie E naar groepsfunctie F (30 fte). Om deze reden is er thans sprake van meer uitnutting (€308.000) dan het beschikbaar gestelde opleidingsbudget voor 2020 (€284.000). Prognose is dat per 31-12-20 er in totaal 385.000 euro is uitgenut.

Uitputting Opleidingsbudget (%)

108%

Eventuele knelpunten

Op basis van prognose voor benodigde financiële middelen is rekening gehouden met een beschikbaar budget van € 300 per medewerker. Met name vindt er een hogere doorbelasting plaats van primair proces opleidingen en blijkt de € 300 niet toereikend. Dit knelpunt (overuitnutting) is meegenomen in de financiële maandrapportage en de aanlevering voor de nieuwe budgetbrief.

Sturingsmaatregel

Budgetaanpassing voor 2021

2. Organisatie en Formatie

Formatie en bezetting op orde

Norm: Taken ten aanzien van onderhoud en beheer van de formatie en bezetting in P-Direkt zijn binnen de directie belegd. De Formatie in P-Direkt is op orde en actueel, conform de daartoe afgesproken regels⁷ en de meest recente budgetbrief.

Welke acties zijn ondernomen binnen de directie om de formatie en bezetting op orde te houden?

Toeslagen heeft met SSO O&P zoveel mogelijk de formatie in P-Direkt geactualiseerd. Echter, vanwege het intensiveringsplan en de als gevolg hiervan aangepaste formatieve kaders moet het functiegebouw opnieuw worden vastgesteld.

Eventuele knelpunten

⁶ Directies kunnen naast hun eigen administratie, de uitputting van het opleidingsbudget als extra informatiebron gebruiken om over de voortgang te rapporteren.

⁷ Conform afspraken Notitie DT BD van 17 juli 2019: 'Afspraken registratie van Formatie en Bezetting in P-Direkt'

Sturingsmaatregel	Een interne werkgroep stelt het functiegebouw opnieuw vast door fte's per proces vast te stellen en te vertalen naar functieniveaus en de fte's per proces te vertalen naar teams en locaties. De werkgroep rapporteert rechtstreeks aan het MT.
-------------------	--

Span of Control

Norm: De Span of Control dient conform de Nota Topstructuur te zijn⁸⁹.

Oorzaak afwijking en knelpunten	De span of control is conform de uitgangspunten <i>topstructuur</i> . Met de komst van een extra MT-leden in mei is de gewenste span of control op het niveau van afdelingshoofden ook conform <i>topstructuur</i> gebracht
Sturingsmaatregel	Ten aanzien van de span of control van teamleiders in de productieteams is besloten dat er bovenop de span of control vaste medewerkers maximaal 5 flexkrachten in een team kunnen worden geplaatst.

3. Leiderschap & Cultuur

Plan van Aanpak Leiderschap & Cultuur

Wat is uw voortgang op de uitvoering van het directie-specifieke plan voor Leiderschap & Cultuur? Wat is hierbij uw belangrijkste opgave?

Er wordt invulling gegeven aan interne activiteiten, ontwikkelingen vanuit het programma Leiderschap en cultuur en daarnaast maatregelen die voortkomen uit de kabinetsreactie op het rapport AUT (Donner).

Interne activiteiten:

In de afgelopen 4 maanden heeft Toeslagen actief geïnvesteerd in het verkleinen van de afstand van de werkvloer naar het management en de ambtelijke en politieke top. Zo zijn er webinars geweest voor alle medewerkers waar de de en de staatssecretaris uitleg hebben gegeven en vragen hebben beantwoord. Daarnaast hebben MT-leden weekberichten gemaakt (schriftelijk / video) en heeft de digitale werkoverleggen bezocht. Ondanks het vele thuiswerken is de aansluiting daardoor niet verloren gegaan. De portefeuillestructuur, waar in de vorige rapportage over is gerapporteerd, is geëvalueerd. Dit heeft geleid tot bijstelling van aantal portefeuilles en van de gekozen structuur. Een portefeuille Cultuur wordt toegevoegd.

Ontwikkelingen programma Leiderschap en Cultuur:

Het cultuuronderzoek door Deloitte dat begin januari werd uitgezet is afgerond. Voor Toeslagen is opvallend dat de hoogst scorende indicatoren ook de laagste scorende indicatoren waren: betrokkenheid, inclusie en gedeelde overtuigingen. Nader inzoomen laat zien dat medewerkers trots en tevreden zijn over hun werk, naaste collega's en maatschappelijke bijdrage. Maar dat het imago van de organisatie en het vertrouwen dat de leiding de juiste besluiten voor de toekomst neemt nog op minder ondersteuning kunnen rekenen.

⁸ Uitzondering mogelijk, indien opgenomen in een door het DT geaccordeerd O&F rapport

⁹ (Afdelings)hoofd stuurt maximaal 8 teamleiders of maximaal 25 medewerkers (20 fte). Teamleiders hebben span of control van maximaal 25 medewerkers (20 fte)

In het kwalitatieve onderzoek kwamen thema's naar voren, die ook in andere onderzoeken om aandacht vroegen: luisteren naar de werkvloer, samenwerking, een open en veilig werkklimaat en de behoefte aan de duidelijke visie. De uitslagen hebben Toeslagen gesterkt in het doorzetten op de ingeslagen weg: werken aan een directie met een veilige, open en lerende cultuur die nodig is om het vertrouwen te herstellen en de geloofwaardigheid terug te krijgen.

Ontwikkelingen specifiek voor Toeslagen

Het kabinet vindt het noodzakelijk dat alle medewerkers van de Belastingdienst die betrokken zijn of zijn geweest bij Toeslagen en specifiek met de problemen met de kinderopvangtoeslag intensief en gestructureerd met elkaar en met een vertegenwoordiging van ouders in gesprek gaan. De bedoeling is dat gesproken wordt over de concrete ervaringen van ouders en hun vertegenwoordigers. De opdracht om deze gesprekscyclus te begeleiden is teruggetrokken omdat deze zich niet verenigt met de aangifte die de politieke leiding tegen de organisatie heeft gedaan. De inmiddels aangepaste opdracht wordt naar verwachting in het 4^e kwartaal van 2020 uitgevoerd. Met de methode van waarderend onderzoeken richt dit onderzoek zich op de toekomst. In deze opdracht is de ontwikkeling van alle leidinggevenden van Toeslagen meegenomen.

Eventuele knelpunten	Geen
Sturingsmaatregel	Geen

4. Aantrekkelijk werkgever

P-gesprekken

Norm: Met alle directies is een norm afgesproken voor het voeren van de P-gesprekken volgens de Gesprek Cyclus Rijk, waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen drie soorten gesprekken (Plannen, Reflecteren en Evalueren). Om op schema te lopen, dient >80% van de medewerkers een Planning-gesprek te hebben gevoerd in de periode t/m april.

Loopt de directie op schema bij het voeren van de P-gesprekken met zijn medewerkers? Indien nee, graag knelpunten en sturingsmaatregelen toelichten in onderstaande tabel.

Er is sprake van een lichte toename met de verwachting dat er op dit punt dit jaar beter gepresteerd gaat worden. Op dit moment is met ongeveer 40% van de medewerkers een planningsgesprek gehouden.

P-gesprekken (%)	19%
Eventuele knelpunten	-
Sturingsmaatregel	In 2020 zal er voortdurende aandacht richting teamleiders gegeven worden. SSO O&P zal een workshop 'gesprekscyclus' gaan aanbieden om dit proces te ondersteunen.

Arbeidsparticipanten

Norm: Per directie is n.a.v. het DT besluit van 30 januari een doelstelling afgesproken voor het aantal arbeidsparticipanten in 2020. Deze doelstelling geldt als de norm.

Hoeveel werkplekken denkt de directie in 2020 te bewerkstelligen voor

arbeidsparticipanten, in relatie tot de doelstelling in het DT besluit van 30 januari 2020?	
5	
In hoeverre maakt uw directie gebruik van de mogelijkheid om het werk bij de participant te zoeken; jobcarving (DT-Besluit 12 september 2019)? Levert dit het gewenste resultaat?	
Twee teamleiders zijn aangesloten bij het programma en onderhouden contacten met Switch. Met het benoemen van deze teamleiders in een actieve trekkersrol en nadere afspraken met Switch, verwacht Toeslagen in 2020 daadwerkelijk, maar in beperkte mate- instroom vanuit de doelgroep te realiseren.	
Arbeidsparticipanten (aantal banen)	3
Oorzaak afwijking en eventuele knelpunten	-
Sturingsmaatregel	Niet alleen de 2 genoemde teamleiders hebben een trekkende rol toebedeeld gekregen om medewerkers in te laten stromen in de breedte van Toeslagen; elke teamleider betrokken bij werving heeft een rol om hierbij zoveel als mogelijk oog te hebben op het binnenhalen van arbeidsparticipanten.

Onboarding directie

Norm: Naast de Centrale Onboarding, dragen directies de zorg voor het opvangen en inwerken van nieuwe instroom.

In hoeverre slaagt de directie erin om zijn nieuwe medewerkers in te werken met een directie-specifieke onboarding?

Er is een tweedaagse Toeslagen-onboarding georganiseerd (door teamleiders) onder de noemer 'warm welkom' welke voor de nieuwe E-medewerkers aansluit op de basisopleiding (leerroute E). Deze warm welkom-dagen worden voor het eerst begin september georganiseerd, met de bedoeling om deze maandelijks te herhalen bij nieuwe instroom.

Eventuele knelpunten	Op basis van de ervaringen van 1 en 2 september zal worden geëvalueerd en de uitvoering worden eventueel bijgesteld voor oktober, november, december etc...
Sturingsmaatregel	-

Ziekteverzuim

Met de directies is een norm afgesproken omtrent het ziekteverzuim. Bij de verzuimaanpak kan gebruik worden gemaakt van het memo verzuimaanpak 2019¹⁰

Welke acties onderneemt de directie (o.a. in relatie tot het RI&E), om de mentale en fysieke risico's op het werk te beheersen? En zijn daarbij specifieke risicogroepen binnen de directie aan te wijzen?

Toeslagen verkeert in een lastige periode. Negatieve publiciteit, publieke

¹⁰ Memo Verzuimaanpak 2019, versie 01-02-2019; besproken en besloten in het Driehoeksoverleg Q&P op 1 maart 2019; aangepaste versie o.b.v. 01-02-2019

verontwaardiging, het nodige herstelwerk, veranderingsnoodzaak, nieuwe werkwijzen, de continuïteit staat onder druk, zelfs het toeslagenstelsel staat ter discussie. Allemaal ontwikkelingen die hun effect op de medewerkers niet missen. Medewerkers ervaren veel werkstress met vele uitingvormen, zoals een hoog ziekteverzuim. Toeslagen heeft hier veel oog voor gehad, onder andere door regelmatig webinars te organiseren om de verbinding met medewerkers te versterken.

Welke maatregelen neemt de directie, om het ziekteverzuim terug te dringen en te voorkomen?¹¹

Conform het memo verzuimaanpak 2019 is een plan van aanpak voor het terugdringen van verzuim opgesteld. In maart is een VVG-plan (Vitaal, Veilig en Gezond) vastgesteld met daarin maatregelen voor verzuimpreventie en curatie, gekoppeld aan de strategische visie op duurzame inzetbaarheid en medewerkerstevredenheid. Op dit moment zitten teamleiders nog in een proces van totstandkoming van hun plan van aanpak. Het is onderwerp van gesprek tussen teamleiders en afdelingshoofden.

Er is een VVG-werkgroep met OR-participatie opgericht met als doel het verbeteren en verhogen van vitaliteit, veiligheid en gezondheid als een permanente opgave te zien; het onderwerp wordt vanuit een constructieve, positieve houding aangevlogen, op basis van de infrastructuur zoals Beleids SMO, en SSO O&P expertise.

Voortschrijdend Ziekteverzuim (%)	8,4% (betreft juli, vooralsnog is het percentage t/m augustus niet bekend)
Oorzaak afwijking en eventuele knelpunten	Het plan van aanpak om ziekteverzuim terug te dringen is onderhanden.
Sturingsmaatregel	Met het VVG-plan ondersteunt het MT de teamleiders in de permanente opdracht tot het verhogen van de vitaliteit, de medewerkerstevredenheid en hiermee de duurzame inzetbaarheid. De aanpak richt zich op duurzame inzetbaarheid van zowel medewerkers als managers en staat in relatie tot de RI&E-verplichtingen. Het oppakken en uitvoeren van de VVG-plannen (door de teamleiders) behoeft extra sturing, aandacht en ondersteuning

5. Integriteit

Jaarplan Integriteit 2020

Hoe wordt aandacht geschonken aan integriteit, in de eigen onboarding van nieuwe medewerkers en leidinggevenden?

Bij de instroom van nieuwe medewerkers, wordt bij de basisopleiding Toeslagen stilgestaan bij het onderwerp integriteit via de module iBewustzijn. Nieuwe leidinggevenden volgen de centrale onboarding.

Hebben er Integriteitsrisico's voorgedaan, gekoppeld aan (werk)processen, waarin zich kwetsbaarheden bevinden? Zo ja, welke? En welke beheersmaatregelen zijn getroffen om deze incidenten in de toekomst te voorkomen?

Er hebben zich geen integriteitsrisico's voorgaan.

¹¹ Daarbij ook rekening houdend met de afspraken in het hernieuwde Arbo-contract (bijv. triage 5^e na 5^e ziekte dag) en resultaten uit het MO 2019

Op welke wijze worden instrumenten op het gebied van integriteit ingezet, zoals opleiding/training/workshops e.d.

In de maanden juni en juli heeft de integriteitscoördinator via het Centrum Arbeidsverhoudingen Overheidspersoneel (CAOP) deelgenomen aan de leergang integriteitsmanagement. De integriteitscoördinator neemt eens in de vijf/zes weken deel aan het landelijke ICO-overleg.

Op welke wijze wordt aandacht gegeven aan verbetering bewustwording integriteit, door team- en/of afdeling sessies, werkoverleg, medewerkersbijeenkomsten e.d.

In het jaarplan van Toeslagen is opgenomen dat ook dit jaar weer enkele teams/processen van Toeslagen worden bezocht. Doel is het verbeteren van de bewustwording van de medewerkers op het gebied van integriteit. Tijdens een werkoverleg worden door de integriteit/privacy/informatiebeveiligingscoördinatoren workshops gegeven. Vanwege covid-19 waren er de afgelopen maanden geen bezoeken aan de teams.

d. Control & Financiën

1. Budgettaire kader

In de financiële maandrapportage over augustus is een uitgebreide toelichting opgenomen. In deze paragraaf worden enkele punten benoemd. Voor de volledige toelichting wordt naar de maandrapportage verwezen

Uitnutting budget

Voor Toeslagen regulier ziet de realisatie tot en met augustus en de prognose voor de rest van het jaar er als volgt uit.

Toeslagen I				
UITGAVEN APPARAAT, PROGRAMMA, BEKOSTIGING EN APPARAATSONTV.				
PSM Rapportage	Jaar-budget	Realisatie	Jaar-prognose	Saldo (budget - /- prognose)
1010301 PERSONEEL EIGEN	€ 61.220	€ 37.299	€ 61.927	-€ 707
1010302 PERSONEEL INHUUR	€ 17.825	€ 9.090	€ 17.355	€ 470
1010303 PERSONEEL OVERIG	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
1010401 MATERIEEL ICT	€ 50	€ 30	€ 50	€ 0
1010403 MATERIEEL OVERIG	€ 520	€ 124	€ 550	-€ 30
1010451 ICT OPDRACHTEN	€ 13	€ 12	€ 13	€ 1
1010452 OVERIGE OPDRACHTEN	€ 35	€ 32	€ 35	€ 0
1010434 OVERIGE ZBO RWT	€ 100	€ 0	€ 75	€ 25
101000B BEKOSTIGING	€ 25	€ 10	€ 25	€ 0
Eindtotaal	€ 79.788	€ 46.597	€ 80.029	€ -241

De bedragen in deze tabel zijn in duizenden euro's

Naar verwachting zal 2020 een gering budgettekort (€ 241) laten zien, met name vanwege een overschrijding op het onderdeel Eigen personeel.

Inzicht in verplichtingenbeheer

De verplichtingen administraties van Toeslagen regulier en UHT zijn verweven. Een uitsplitsing van verplichtingen voor beide organisatie onderdelen is niet mogelijk. Onderstaande tabel bevat de verplichtingen voor Toeslagen als geheel.

Verplichtingen 2020	Jaarbudget budgetbrief	Realisatie	Jaarprognose	Saldo (budget -/- prognose)
▼ Totaal (Uitgave + Ontvangsten)	€ 159.155	€ 64.374	€ 167.659	-€ 8.505
▼ 1.01.00.00 Uitgave	€ 159.155	€ 64.374	€ 167.659	-€ 8.505
▼ 1.01.00.0A Apparaat	€ 108.985	€ 63.024	€ 117.510	-€ 8.525
▼ 1.01.03.00 Apparaat personeel	€ 106.244	€ 62.723	€ 114.739	-€ 8.495
1.01.03.01 Personeel eigen	€ 73.992	€ 40.199	€ 73.992	€ 0
1.01.03.02 Personeel inhuur	€ 32.252	€ 22.525	€ 40.748	-€ 8.495
▼ 1.01.04.00 Apparaat materieel	€ 2.741	€ 301	€ 2.771	-€ 30
1.01.04.01 Materieel ICT		€ 5	€ 50	-€ 50
1.01.04.02 Materieel SSO	€ 0	€ 64	€ 0	€ 0
1.01.04.03 Materieel overig	€ 2.691	€ 232	€ 2.721	-€ 30
▼ 1.01.00.0P Programma	€ 145	€ 45	€ 124	€ 21
▼ 1.01.04.43 Programma ZBO RWT	€ 100	€ 55	€ 75	€ 25
1.01.04.34 Overige ZBO RWT	€ 100	€ 55	€ 75	€ 25
▼ 1.01.04.45 Programma opdrachten	€ 45	-€ 10	€ 49	-€ 4
1.01.04.51 ICT opdrachten	€ 10	-€ 14	€ 14	-€ 4
1.01.04.52 Overige Opdrachten	€ 35	€ 4	€ 35	€ 0
► 1.01.00.0B Bekostiging	€ 50.025	€ 1.305	€ 50.025	€ 0

De bedragen in deze tabel zijn in duizenden euro's

Uitnutting middelen

Voor toeslagen 1 wordt de budgetuitputting van de uitgaven aan eigen personeel, inhuur en materiele uitgaven in onderstaande tabel verantwoord.

	2020			t/m 31-8-2020	
	Budget	Prognose	Verschil	Realisatie	Bezetting
Eigen personeel	€61.220	€61.927	€707	€37.299	922 fte
Inhuur	€17.825	€17.355	€470	€9.090	142 fte
Materieel	€570	€600	€30	€154	n.v.t.

De bedragen in deze tabel zijn in duizenden euro's

Formatie en (onder)bezetting

Voor de formatie en bezetting neemt het dienstonderdeel hieronder de tabel over uit de financiële rapportage zoals die aan SSO F&MI wordt opgeleverd m.b.t. formatie en bezetting. In de toelichting op bovenstaande tabel besteden dienstonderdelen specifiek aandacht aan:

- De knelpunten en/of zorgpunten ten aanzien van de formatie, (onder)bezetting en de flexibele schil (uitzendkrachten en externe inhuur); Een toelichting waar de flexibele schil wordt ingezet

In deze formatie & bezettingstabel staan de cijfers van Toeslagen regulier. De in- en uitstroom gegevens van eigen personeel zijn niet apart beschikbaar voor Toeslagen regulier. Over de eerste 8 maanden van 2020 is sprake van een toename in de bezetting bij Toeslagen regulier van 108,3 fte.

Bezetting & Formatie (x 1 fte)	Bezetting 31-12-2019	Stand Bezetting 31-08-2020	Prognose Bezetting 31-12-2020	Formatie	Vershil Formatie-Bezetting
Eigen personeel	928,2	922,0	1083,1	981	-102,1
Uitzendkrachten	112,6	113,4	114,2	n.v.t.	
Overige inhuur	11,5	28,2	44,0	n.v.t.	
Totaal	1052,3	1063,6	1241,3		

Bij vast personeel is tot op heden sprake van een onderbezetting. De succesvolle werving zal ertoe leiden dat de bezetting per ultimo 2020 ca. 100 fte boven de formatie 2020 uitkomt. Hiermee kan het jaar 2021 worden aangevangen met een bezetting die de formatie 2021 benadert.

De onderbezetting heeft leidt ertoe dat de intensiteit van toezicht in 2020 op een beperkt niveau kon worden uitgevoerd. Hierdoor konden bestaande voorraden bij door burgers geïnitieerd werk worden afgebouwd.

In een aanvullende vraag op de aanschrijving wordt verzocht in te gaan op de gevolgen van onderbezetting op realisatie van doelstellingen en duiding van de inzet van uitzendkrachten en inhuurmedewerkers. In onderstaande passage wordt hierop ingegaan.

Onderbezetting en doelstellingen

Voorafgaand aan het jaar 2020 werkte Toeslagen met een onderbezetting in het primaire proces. Om dit op te vangen is in de werkprioritering ervoor gekozen om minder capaciteit in te zetten op toezichtsactiviteiten ten gunste van burgersvragen en -signalen. Hierdoor konden de oplopende voorraden worden aangepakt en teruggebracht tot een beheersbaar niveau. De prestatie-indicatoren die hieraan waren gerelateerd (tijdige behandeling van DT-bezwaren en klachten) zijn hierdoor in gunstige zin omgebogen. Voor beide zijn op dit moment de realisatiewaarden op het beoogde niveau. Voor de realisatie van de tijdigheidsindicator voor DT-bezwaren zal door de eerder in het jaar opgelopen achterstand voor het gehele jaar 2021 niet meer op het nagestreefde niveau uitkomen.

Uitzendkrachten en inhuur

Let op: het kader betreft het kader volgens budgetbrief 2020-3, waarin voor het programma vernieuwing dienstverlening een neerwaarts bijgesteld kader van toepassing is.

Uitzendkrachten

Toeslagen werkt met een flexibele schil van uitzendkrachten waarbij een referentiekader van 10% van de totale capaciteit vast plus flex wordt toegepast op de omvang. De uitzendkrachten worden ingezet op zowel pieken in de werkzaamheden als in voorkomende gevallen werkzaamheden waar zich een onderbezetting voordoet. De afgelopen jaren zijn meermaals de mogelijkheden benut om de uitzendkrachten een vaste baan aan te bieden. Een actuele situatie waarin de wervingsmogelijkheid van uitzendkrachten wordt overwogen is de opzet van een nieuwe werklocatie.

De uitvoering van het herstelprogramma KGB leidde voor 2020 tot een verwachte inzet van uitzendkrachten tot een niveau van 67 uitzendkrachten, maar door de minder arbeidsintensieve uitvoering van het herstel kon met aanzienlijk minder uitzendkrachten worden volstaan.

Uitzendkrachten	Kader 2020	Daadwerkelijk 2020
Programma herstel KGB	67	16
Onderbezetting/piekbelasting	97	117
Totaal	164	133

Inhuur

In 2020 werden voor de uitvoering van diverse programma's medewerkers ingehuurd, zoals ook in de begroting opgenomen. Hiernaast is een gering kader voor overige inhuur, maar dit is in 2020 slechts in beperkte mate aangewend.

Inhuur	Kader 2020	Daadwerkelijk 2020
Programma herstel KGB	3,9	2,0
Programma verbetermaatregelen KOT	3,1	4,7
Programma vernieuwing dienstverlening	13,8	14,3
Investeringsagenda	0,6	-
Onderbezetting/speciale opdrachten	6,5	2,5
Totaal	27,8	23,4

-Interne beheersing

2. Aanpak onvolkomenheden en aandachtspunten Algemene Rekenkamer

Aandachtspunt: Kindgebonden budget

In april heeft de AR de nota van bevindingen opgeleverd. Hierin wordt vastgesteld dat het herstel op schema loopt en er geen "gap" is tussen verwachting en werkelijkheid. Een inhoudelijke beschrijving van de voortgang is opgenomen in paragraaf 2.1 onder c.

3. Managementletter Auditdienst Rijk

Wettelijke taak

Onderstaand de bevindingen naar aanleiding van de managementletter over het 2e halfjaar 2019.

Huurtoeslag

Voor de huurtoeslag is de afgelopen jaren steeds sprake geweest van een overschrijding van de rapporteringstolerantie op totaalniveau (2%).

Voor de huurtoeslag moeten aanvullende eigen administraties gevoerd worden voor onder meer de rechtgevendheid van woonobjecten en de vaststelling bewoningssituaties en huishoudsamenstelling op een adres, waardoor een extra gevoeligheid voor fouten of onzekerheden (bij onvoldoende documentatie) ontstaat. Woningcorporaties geven één keer per jaar de huurprijzen door, terwijl de werkelijke huur kan veranderen en de aanvrager van de toeslag zelf een gewijzigde

huurprijs kan doorgeven. Anders dan de andere toeslagen telt niet alleen het inkomen van de partner mee voor de toekenning en hoogte van de huurtoeslag, maar ook dat van andere volwassenen die op hetzelfde adres ingeschreven staan, tenzij er sprake is van onderhuur. Door voortzetting van gerichte acties werkt Toeslagen aan het zo laag mogelijk houden van de rechtmatigheidsfouten en -onzekerheden. Voorbeelden van gerichte acties zijn het projectmatig verbeteren van de objectenadministratie TVS en het (beter) formuleren van het (toezichts-)beleid zodat fouten en onzekerheden als gevolg van huurprijsmutaties verkleind worden.

Kinderopvangtoeslag

In 2019 heeft Toeslagen te maken gehad met capaciteitsproblemen als gevolg van de onderbezetting en als gevolg van de kinderopvangtoeslagaffaire. De beschikbare capaciteit voor handmatige behandeling is met voorrang ingezet voor werkzaamheden die zijn geïnitieerd door de burger, zoals de behandeling van aanvragen, mutaties, vragen, klachten en bezwaren. Voor deze werkzaamheden gelden vaak wettelijke termijnen. Hierdoor is de capaciteit en aandacht voor handmatig toezicht beperkt geweest. Dit uit zich in de relatief hoge score aan fouten en onzekerheden bij de definitieve toekenningen voor de kinderopvangtoeslag.

Door middel van de aanpak van achterstanden en het voorkomen van nieuwe problemen streeft Toeslagen ernaar het toezicht naar een hoger niveau te brengen en daarmee de foutscore bij de definitieve toekenningen voor de kinderopvangtoeslag te verkleinen.

Herstel kindgebonden budget

De herstelactie kindgebonden budget heeft als doel om burgers die in de periode 2013 tot en met 2019 recht hadden op kindgebonden budget, maar waarbij niet automatisch is toegekend onder de bepalingen van artikel 5, lid 2 van het KGB als gevolg van een omissie in het geautomatiseerde systeem, alsnog kindgebonden budget toe te kennen. Voor de uitvoering heeft Toeslagen een herstelorganisatie ingericht. De ADR benoemt de gebleken omissie en het herstel van gemiste automatische toekenningen kindgebonden budget door de herstelorganisatie toeslagen. Het herstel ligt op schema en zal eind 2020 zijn afgerond. In paragraaf 2.1 wordt meer in detail ingegaan op de voortgang van het herstel kindgebonden budget

Rechtmatigheid uitbetalingen in verband met juiste bankrekeningnummers

Volgens de Algemene Wet Inkomensafhankelijke Regelingen (Awir) moet de bankrekening waarop een toeslag wordt uitbetaald op naam staan van de aanvrager, tenzij sprake is van een wettelijke toegestane uitzondering. Deze verplichting is eind 2013 ingevoerd en is vooral bedoeld om misbruik tegen te gaan. Door het zoveel mogelijk geautomatiseerd valideren van de bankrekeningen voor de uitbetaling van toeslagen is in een aantal gevallen een door de aanvrager opgegeven bankrekening geaccepteerd die bij nadere beschouwing niet op naam van de aanvrager bleek te staan, maar bijvoorbeeld op naam van een ouder of kind van de aanvrager. In verband hiermee heeft de directie Centrale Administratieve Processen (CAP) eind 2018 een deel van de geautomatiseerde validatie van nieuwe / gewijzigde bankrekeningen uitgeschakeld en vervangen door uitvraag van bewijsstukken bij de aanvrager en handmatige beoordeling van deze bewijsstukken. Vanwege de benodigde doorlooptijd heeft dit geleid tot een afname van de score op

het gebied van tijdigheid van uitbetalingen. Er is een groep van ca. 90.000 lopende toeslagen die niet voldoen aan het wettelijke criterium of waarvan aan de hand van beschikbare gegevens niet vastgesteld kan worden dat ze voldoen aan het wettelijke criterium. In november 2019 heeft de staatssecretaris onder meer aangegeven dat uitbetaling van deze toeslagen niet zonder meer stopgezet zal worden, en dat een wijziging van de wet voorbereid moet worden waardoor uitbetalingen binnen de familiesfeer mogelijk gemaakt worden. Deze wetswijziging is nog in voorbereiding. De uitvoering van de validatie in 2020 was vertraagd doordat CAP tegen een aantal (technische) uitvoeringsproblemen aanliep waardoor toetsing van het IBRN via het Verwijzingsportaal Banken niet mogelijk was en doordat de prioritering van de werkzaamheden was gewijzigd i.v.m. de covid-19-maatregelen.

Intussen is een workaroud beschikbaar gekomen om de 90.000 rekeningnummers eenmalig, in afstemming met de banken, massaal te valideren via het Verwijzingsportaal. Uitvoering zal plaatsvinden zodra de aansluiting van alle grote banken (Q3) is gerealiseerd

Vervolgstappen zoals doen van een uitvoeringstoets en actief benaderen van burgers met een onjuist bankrekeningnummer zullen nader worden besproken en vastgesteld binnen de ketentafel Toeslagen

Voortgang en borging verbijzonderde interne controles monitoring massale gegevensverwerking

In 2020 zijn verbeteringen doorgevoerd waarmee eenduidiger de aansluiting gemaakt kan worden tussen de planning van het werk en de vastlegging van de uitvoering van de controles. Deze verbeteringen liggen op het vlak van:

- Aanscherping voortgangsoverzicht voor wat betreft controleperiode, uitvoeringsperiode en afrondingsdatum controle
- Extra sturing door senior medewerker om betrouwbaarheid van overzicht te waarborgen.

Door een medewerker zullen interne inspecties op de kwaliteit van de dossiers in relatie tot dit overzicht worden uitgevoerd

De ADR heeft eerder desgevraagd aangegeven geen specifieke risico's op het oog te hebben met de vermelding van deze bevinding.

Verschillen tussen fiscaal partnerschap en toeslagpartner

Volgens de Awir is een fiscaal partner ook toeslagpartner. Deze bepaling is in de wet gezet toen de voorwaarden voor het partnerschap voor toeslagen en voor de inkomstenbelasting gelijkgetrokken zijn, om te zorgen dat het moment waarop deze harmonisatie effectief zou worden voor beide domeinen gelijk zou zijn.

Omdat de relevantie van een fiscaal partnerschap voor de inkomstenbelasting beperkt is, is de mate van toezicht door de Belastingdienst hierop afgestemd. In de gevallen waarin er wel een fiscaal partnerschap is maar geen Awir-partnerschap, heeft 20 tot 25% van de betrokken mensen aan Toeslagen te kennen gegeven dat het fiscaal partnerschap niet juist is. Een flink deel van deze mensen zouden hun toeslag kunnen kwijtraken als Toeslagen zonder meer het fiscale partnerschap als Awir-partnerschap zou toepassen, terwijl ze gelet op hun feitelijke omstandigheden wel recht kunnen hebben. Toeslagen past het fiscale partnerschap daarom niet zonder meer toe als toeslagpartnerschap.

De geplande proefproductie om meer inzicht te krijgen in de betrouwbaarheid van de fiscale gegevens door bijvoorbeeld het versturen van vraagbrieven en de daarop aansluitende effectmeting hebben in 2019 niet plaatsgevonden en zullen als gevolg van de geringe capaciteit bij toezicht en de effecten van de *covid-19*-maatregelen op de uitvoering ook in 2020 niet plaatsvinden

Gelet op de kwaliteit van het gegeven over fiscaal partnerschap beschouwt Toeslagen het al dan niet uitvoeren van toezicht op verschillen tussen fiscaal partnerschap en Awir-partnerschap als onderdeel van de afwegingen die in het kader van het M&O-beleid gemaakt moeten worden. In de bedrijfsvoeringsparagraaf van het jaarverslag van het ministerie van Financiën is het niet uitvoeren van het toezicht op verschillen tussen fiscaal- en Awir-partnerschappen vermeld onder het kopje M&O-beleid, als niet-gekwantificeerd M&O-restrisico.

De ADR is van mening dat Toeslagen hierin geen keuzemogelijkheid heeft en dat het toepassen van gegevens over fiscale partnerschappen van de Belastingdienst geen onderwerp kan zijn van een afweging in het kader van het M&O-beleid. De volledige bedragen gemoeid met toeslagen voor mensen die wel een fiscaal partner hebben maar van wie geen Awir-partner geregistreerd is, heeft de ADR daarom aangemerkt als onzekerheid voor de rechtmatigheid van de zorgtoeslag.

Huurtoeslag verworven recht

De ADR benoemt de uitspraak van de Raad van State van 24 juli 2019 en de toekenning van de aanvragen die op het moment van de uitspraak nog niet onherroepelijk waren. Toeslagen heeft de huurtoeslag toegekend aan de betrokken burgers voor de periode waarover zij op grond van de uitspraak van de Raad van State alsnog recht hebben.

AVG-compliance krijgt aandacht, maar er is nog aan aantal openstaande punten

De bevindingen die de ADR weergeeft gelden Belastingdienst-breed en zijn niet specifiek voor Toeslagen. Deze bevindingen worden herkend en zijn onderwerp van voortgaande acties gericht op het consolideren van de toepassing van de AVG door de Belastingdienst.

Bedrijfsvoering bij Toeslagen

De ADR schrijft dat bij zijn controle naar voren komt dat Toeslagen beperkt inzicht heeft in hoeverre aangevraagde toeslagen niet worden uitbetaald, wat de redenen hiervan zijn en of deze redenen, in overeenstemming met de relevante wet- en regelgeving, terecht zijn.

Bij het vervolgoeverleg van de ADR en Toeslagen van 21 juli 2020 heeft de ADR als verduidelijking van hun bevinding verwezen naar het mogelijk risico op het niet formaliseren van aanvraagmeldingen in TVS als gevolg van invalids. Afgesproken is dat de ADR samen met Toeslagen gaat uitzoeken in welke mate hier sprake van is. Hierbij zal de ADR aangeven aan welke voorwaarden dit onderzoek moet voldoen om voldoende duidelijkheid te geven over de mate van risico op niet toekennen van toeslagen bij ontstaan van invalids bij aanvraagmeldingen.

Vraaggestuurde onderzoeken

Toeslagen is bezig met het inventariseren en beleggen van de beheersmaatregelen in de keten voor de geïdentificeerde risico's. Als dit gereed is worden audits aangevraagd.

4. Interne fiscale beheersing

Aan de dienstonderdelen wordt gevraagd met betrekking tot het tax control framework:

1. *een actueel inzicht te geven in de fiscale risico's door de eerdere analyse te actualiseren dan wel (voor de dienstonderdelen die dit niet eerder gedaan hebben) een fiscale risicoanalyse op te stellen.*
2. *een actueel inzicht te geven in de 8 (belangrijkste) eerder geïdentificeerde risico's over de voortgang van:*
 - a. *de implementatie van de fiscale procesbeschrijvingen: u wordt gevraagd **expliciet te bevestigen** dat de implementatie van de procesbeschrijvingen voor alle acht risico's is afgerond. Indien dit onverhoopt voor een risico niet het geval is, gaarne aangeven welk proces dat betreft, wat de reden daarvan is, wat de exacte status is, welke maatregelen zijn genomen tot implementatie en wanneer het wordt afgerond.*
 - b. *de uitvoering van de bij de processen behorende Verbijzonderde Interne Controles:*
 - i. *u wordt gevraagd **expliciet te bevestigen** dat de uitvoering van de verbijzonderde interne controlemaatregelen (VIC's) voor vervoerskaarten, detacheringen en auto van de zaak is afgerond. Indien dit onverhoopt voor een VIC niet het geval is, gaarne aangeven welke VIC's dat betreft, wat de reden daarvan is, wat de exacte status is, welke maatregelen zijn genomen tot implementatie en wanneer het wordt afgerond.*
 - ii. *voor de VIC's van de overige processen aan te geven wat de stand van zaken is*

Voor de verdere toetsing van het kader interne fiscale beheersing zal gebruik gemaakt worden van de maandelijkse voortgangsrapportage over de voortgang van de fiscale processen tot en met augustus 2020.

1. De jaarlijkse actualisatie van de fiscale risico-inventarisatie is uitgevoerd. Het inzicht in de fiscale risico's is afgestemd met Team Fiscale Beheersing.
2. De implementatie van de procesbeschrijvingen voor de zes van de acht fiscale risico's heeft plaatsgevonden. Er is geen implementatie van de procesbeschrijvingen en verbijzonderde interne controles (VIC's) voor detacheringen en auto van de zaak. Toeslagen heeft vastgesteld dat geen sprake is van detacheringen waarvoor een fiscaal risico geldt. Ook heeft Toeslagen geen situaties waarbij sprake is van een auto van de zaak. Als hierin een wijziging optreedt worden de procesbeschrijvingen en VIC's ingevoerd. Elk half jaar wordt de status getoetst. Er is een actueel overzicht van in P-Direkt geadministreerde detacheringen opgesteld en ter toetsing voorgelegd aan het management.

Voor de processen afscheidsrecepties, teamuitjes en vervoerskaarten zijn de VIC's uitgevoerd. Overeenkomstig het voorstel van TFBB aan de driehoek

C&F (memo 2 april 2020) worden de VIC's na het einde van de periode van covid-19 weer opgepakt.

Voor de uitvoering van de VIC's, bedrijfsmiddelen, kosten externen en wet DBA maakt Toeslagen gebruik van het uitstel van de deadlines door de maatregelen vanwege covid-19. Inzake de processen en juiste uitvoering van VIC's in het kader van de wet DBA heeft afstemming plaatsgevonden met de Directie IV, verantwoordelijk voor de uitwerking en ondersteuning van dit proces. De controle op de inhuur vanaf medio 2019 tot medio 2020 is overeenkomstig voorschrift van TFBB gestart en zal conform afspraak in september worden aangeleverd.

5. In Control Verklaring

Toeslagen is zich bewust van de noodzaak om te komen tot een In Control Verklaring (ICV), maar beschikt op dit moment niet over de bezetting waarmee het mogelijk is gericht te werken aan voorbereidingen voor het verkrijgen van een ICV. Vanuit het ketenperspectief wordt met ondersteuning van het programma MI/RM wel gewerkt aan deelgebieden die relevant zijn voor het verkrijgen van de ICV voor de keten.

Toeslagen maakt een risicoanalyse binnen het programma MI/RM en zal de komende periode in afstemming met collega's uit het programma weer vervolgstappen zetten. Het is op dit moment nog moeilijk om de impact van het programma MI/RM in te schatten en welke gevolgen dit heeft op de benodigde capaciteit.

Toeslagen beschikt al wel over de nodige stuurinformatie op doelstellingen en processen. Zoals nu bekend moet Toeslagen echter veel verbeteren aan de informatiehuishouding. Dat is een traject dat veel inspanning zal vragen en tijd zal kosten. Als basis is dit onmisbaar om op een later moment stappen te gaan zetten om van de huidige opzet van stuurinformatie te komen in de richting van een In Control Verklaring.

Het beroep dat Toeslagen wil blijven doen op de nodige (centrale) ondersteuning voor het verhogen van de lokale kennis van interne beheersing en om gerichte stappen te zetten op alle onderdelen van de bouwstenen is dan ook nog steeds actueel.

e. Overige onderwerpen

Maverick buying

Dienstonderdelen rapporteren over implementatie van genomen maatregelen ter verdere reductie van 'maverick buying' (het aangaan van verplichtingen buiten bestaande contracten en inkoopprocedures om).

In de verslagperiode is geen sprake geweest van *maverick buying*.

VT-achteraf

Indien daar in de afgelopen vier maanden sprake van is geweest rapporteren dienstonderdelen over het aantal ingediende 'VT-achteraf'-aanvragen, en

specificeren de titel en omvang van de VT-aanvraag. Het dienstonderdeel benoemt welke maatregelen het genomen heeft ter voorkoming van het aangaan van verplichtingen zonder voorafgaand akkoord van het Verscherpt Toezicht.

In de verslag periode is geen sprake geweest van een VT-achteraf.

Waiver-aanvragen

Indien daar in de afgelopen vier maanden sprake van is geweest rapporteren dienstonderdelen over het aantal ingediende waiver-verzoeken, en specificeren voor welke aan te gane verplichting(en) een waiververzoek(en) nodig was (waren). Het dienstonderdeel benoemt welke maatregelen het genomen heeft ter voorkoming van het opnieuw moeten indienen van nieuwe waiververzoeken.

In de verslagperiode is geen sprake geweest van waivers.

Implementatie mandaatbesluit

Het dienstonderdeel benoemt welke acties ondernomen zijn ter implementatie van het nieuwe mandaatbesluit, en op welke wijze geborgd is dat het dienstonderdeel aan het nieuwe mandaatbesluit voldoet.

Voor het onderhoud van de mandaatadministratie is een proces ingericht conform de richtlijnen van SSO F&MI. Het bijwerken van de mandaatadministratie is zodanig belegd dat de vastgestelde administratie gepubliceerd kan worden.

Hoofdstuk 3. Ketens

Ontwikkelingen

Het tweede triaal is, net als de eerste vier maanden van 2020, veel dynamischer geweest dan tevoren werd verwacht.

De volgende ontwikkelingen zijn relevant om nader in deze rapportage te duiden:

- a. Toeslagen 'going concern'
- b. Programma Vernieuwing Dienstverlening Toeslagen (voorheen 'Intensiveringsopdracht')
- c. Coronacrisis en RIVM-maatregelen
- d. Bestuurlijke ontvlechting van Belastingdienst, Douane en Toeslagen

a. Toeslagen 'going concern'

Het stabiel krijgen van de reguliere operatie gaat aan de kant van de directie Toeslagen gepaard met een opschaling van capaciteit om de hoeveelheid werk aan te kunnen. Het portfolio is vol met herstel en vernieuwing, onderhoud en beheer. Verder moeten ook de reguliere campagnes, zoals DT en MAC, blijven draaien. De ontwikkelingen bij Toeslagen leiden tot een opschaling in personeel binnen meerdere dienstonderdelen in het primair proces. Deze uitbreiding van capaciteit wordt ondersteund met IV-middelen, zoals werkplekken en apparatuur (psu's).

De campagne DT2019 (definitief toekennen) is op 8 juni gestart. De KPI "minimaal 25% van de toeslagpopulatie van DT2019 is formeel definitief beschikt vóór 1 juli 2020" is ruimschoots gehaald.

Vanwege de DT2019-campagne was er een (verwachte) toename in het belverkeer.

Massaal Automatisch Continueren - MAC2021

De voorbereidingen voor de MAC2021-campagne zijn in volle gang. Medio augustus is de preproductietest gestart. Het draaiboek voor de uitvoering van het MAC is bijna klaar, waarmee de voorbereidingen van de campagne op schema liggen.

MAC-release in 2020 (46-release)

In juni heeft de ketentafel positief besloten over een MAC-release in 2020 (week 46-release), zij het onder voorwaarden zoals bepaald door het Release Management Team (RMT).

Het Toeslagen Portfolio Overleg (TPO) heeft een nadrukkelijke rol bij het oormerken van features die in aanmerking komen voor release 46. Het moment van vrijgave wordt bepaald door de ketenmanager, op advies van het RMT. Benadrukt is dat het MAC altijd voorrang heeft.

Géén mini-MAC

In juli is de ketentafel akkoord gegaan met het voorstel om géén mini-MAC of andere tussentijdse runs tijdens de MAC-periode uit te voeren; in geval van nood staat de optie (semi-massaal) individueel beschikken open.

b. Programma Vernieuwing dienstverlening

In de huidige fase werkt het programma toe naar het plan voor de vernieuwing van dienstverlening aan burgers (verbreden en verdiepen). De drie strategische thema's zijn toekenningszekerheid, menselijke maat en adequate handhaving.

IV levert hier een bijdrage aan in de vorm van een beheerste opschaling voor de realisatie van diverse portfolio-onderdelen en het verbeteren van de IV-voortbrenging. Daarnaast is het ketenbureau betrokken bij de vertaling van de veranderdoelstellingen naar een nieuw business canvas en een nieuwe Domeinarchitectuur Toeslagen.

De ambitie van de keten is om ketenpartners steviger te betrekken bij de organisatie, zoals gemeenten, schuldhulpverleners en andere maatschappelijke spelers (verhuurders, zorgpartijen). De vraag is op welke gebieden de samenwerking kan intensiveren en op welke manier de relatie opdrachtgever-opdrachtnemer geprofessionaliseerd kan worden.

c. Covid-19-crisis en RIVM-maatregelen

De ontstane situatie rondom de toeslagenaffaire in combinatie met de covid-19-crisis leidt tot veel druk op de operatie en heeft impact op de prestaties van de verschillende dienstonderdelen. Door de inzet en flexibiliteit van medewerkers is deze impact beperkt gebleven.

In nauwe samenwerking met de Sociale Verzekeringsbank (SVB) en het ministerie van SZW is de Tegemoetkoming eigen bijdrage kinderopvang (KTO) gerealiseerd; dit als onderdeel van het pakket coronamaatregelen. De SVB verzorgt de beschikkingen en betalingen, evenals het eerstelijns klantcontact. Op 15 juli zijn de eerste 565.000 tegemoetkomingen uitbetaald. Toeslagen heeft de processen bezwaar en beroep ingericht, wat vervolgens is uitbesteed omdat hiervoor intern onvoldoende capaciteit beschikbaar is. Tot eind augustus zijn ruim 3.100 bezwaren binnengekomen. Inmiddels zijn er 505 besluiten op een bezwaar genomen. Hiervan zijn 45 gegrond verklaard. Deze gaan mee in de herstelronde begin september, gekoppeld aan het moment van formeel beschikken van de voorlopige toekenningen. De tweede betalingsronde door de SVB volgt in oktober, Toeslagen levert hiervoor opnieuw een gegevensset. Naast de herstelronde worden nog circa 30.000 tegemoetkomingen gedaan aan mensen die na 1 april verplichtingen met een kinderopvanglocatie zijn aangegaan.

Er zijn nog geen beroepschriften ingediend.

d. Bestuurlijke ontvlechting Belastingdienst, Douane en Toeslagen

Een belangrijk signaal is dat Toeslagen een andere maatschappelijke opdracht heeft dan de Belastingdienst. Daarnaast heeft de toeslagendoelgroep een andere benadering nodig dan de particulierendoelgroep. Bij Toeslagen behoeven sociaaleconomisch kwetsbare groepen de meeste (persoonlijke) aandacht. Deze mensen zitten veelal in ingewikkelde situaties (geen stabiel inkomen, geen stabiele thuissituatie e.d.) en hebben veel inkomensondersteuning nodig.

Bij de ontvlechting hoort verder een organisatorische opdracht: vanaf januari 2021 krijgen Belastingdienst, Douane en Toeslagen alle een eigen directoraat-generaal

met een eigen staf. Uiteindelijk zal de verkenning hieromtrent uitmonden in een organisatiebeschrijving, rekening houdend met de (mate van) ontvlechting en de manier waarop de organisatie omgaat met de impact ervan. De ketenpartners beseffen dat dit meerdere vervolgvragen zal opleveren, bijvoorbeeld hoe KI&S, CAP, IV en de shared service organisaties (SSO's) zich gaan positioneren in verhouding tot de [redacted]

De [redacted] heeft begin augustus met de [redacted] die bezig is met een verkenning op de ontvlechting, afgesproken om samen met de nieuw aangestelde [redacted] alle bestaande afspraken door te lichten, aan te scherpen en te formaliseren. Dit wordt het derde triaal opgepakt.

Overall

Portfolio

In het Toeslagen Portfolio Overleg (TPO) is geconstateerd dat prioritering op tactisch niveau vastloopt gezien het grote aantal onderwerpen en het belang ervan. De ketentafel heeft besloten dat het portfolio voorrang geeft aan vijf à zes hoofdthema's gedurende een termijn van minimaal één Program Increment (PI, tien weken).

De ketentafel is akkoord gegaan met de conclusies en aanbevelingen uit het memo 'Risiko Prioritering portfolio Toeslagen 2020'. Samengevat omvat dit het doorgaan met sturen op geprioriteerde onderwerpen en aandacht blijven geven aan risicovolle onderwerpen:

- hosting Toeslagen (continuïteitsrisico),
- privacy niet-toeslagbetrokkenen (bestuurlijk risico),
- nieuwe wetgeving (juridisch risico) en
- Analytical Data Perimeter (ADP, doorontwikkeling analytics).

Ook heeft de ketentafel ingestemd met het voorstel om vast te houden aan de bestaande methodiek voor prioritering en hier geen extra principes aan toe te voegen. Dit proces wordt verder verbeterd. Tegelijkertijd worden ook drie andere aspecten verbeterd: business-ownership (op tactisch en bestuurlijk niveau), prestatie management en baten management.

Ten aanzien van de diverse implementatievraagstukken zijn maatregelen genomen, zoals versterking (capaciteit) van productie- en kwaliteitsregie op de procesinrichting. Verder heeft het Bureau Directie-ondersteuning TSL een implementatieregisseur aangesteld om ervoor te zorgen dat de wetgeving voldoende wordt geborgd in de uitvoeringspraktijk.

Er is één digitaal planning-event (PI22) geweest. Het volgende planning-event voor de start van PI23 is gepland in september.

Architectuur

IV&D heeft gevraagd om de nieuwe Domeinarchitectuur (DA) Toeslagen in oktober 2020 op te leveren, met een doorkijk naar de komende drie à vier jaar en een 6Q- of 8Q-planning voor het portfolio. De voorgeschreven vorm, het *Business Transformation Framework*, focust met name op missie, visie, veranderdoelen en strategie. De huidige DA is vooral een 'doorontwikkeling' van zaken waar Toeslagen al mee bezig was. De nieuwe DA zal inzicht geven in diverse grote ontwikkelingen:

- 1) Gevolgen van de bestuurlijke ontvlechting.
- 2) Integraliteit van Toeslagen regulier, de UHT en het programma Vernieuwing; in samenspraak wordt gewerkt aan een heldere visie en uitgangspunten zodat er een gedefinieerd vertrekpunt kan worden vastgesteld. In de nieuwe DA wordt het perspectief van buiten naar binnen nadrukkelijker meegenomen.
- 3) Gewenste omgang met meerdere grote IV-veranderingen, als voorbereiding op nieuwe hosting en versnelde IV-voortbrenging; discussie hierover is nog niet gestart.

Met IV&D is afgesteld dat – gezien alle ontwikkelingen bij Toeslagen – het niet mogelijk is een volledig nieuwe DA TSL op te leveren binnen de gegeven deadline. De tijdlijnen zijn te krap. Daarnaast ondervindt het traject hinder van de veelheid aan architectuurvraagstukken vanuit de UHT, uitvoeringstoetsen en nieuwe architectuurrichtlijnen.

Drie vacatures voor architecten zullen begin september zijn ingevuld.

Ketenbureau Toeslagen

De vacature van [] is ingevuld per 1 juli. Per 27 juli is een [] (inhuur) aangesteld in het kader van het verder professionaliseren en formaliseren van (bestaande) afspraken op basis van de DA en het bedrijfsproces TSL. Voor de functie van [] die per 1 juni vacant was, is een opvolger gevonden die is gestart op 17 augustus 2020.

In augustus is een vacature voor een [] (inhuur) opengesteld die per 7 september is ingevuld.

In mei heeft de Inspectie Overheidsinformatie en Erfgoed een onderzoek aangekondigd naar de kinderopvangtoeslag, periode 2012 tot heden, teneinde in kaart te brengen of en hoe de Archiefwet wordt gevolgd. De coördinatie ligt bij het ketenbureau. In verband met de coronacrisis is de startdatum van het onderzoek verschoven naar Q4 2020.

Toeslagen Ketenjaarplan 2021

De keten dient voor 2021 een eigenstandig ketenjaarplan op te stellen. Het ketenbureau heeft op 16 juli een eerste sessie gehad om het raamwerk van het Ketenjaarplan 2021 op te zetten; de resultaten hiervan zijn op 10 augustus besproken met de ketentafel.

In augustus en september zijn gesprekken met de ketenpartners gepland om de diverse ontwikkelingen te verkennen – Vernieuwing Dienstverlening, UHT, herijking van missie, visie en KPI's Toeslagen én de bestuurlijke ontvlechting – en strategische thema's te vertalen naar ketendoelen. Het fundament van het ketenjaarplan wordt in eerste instantie gevormd door de KPI-boom die hiervoor is opgesteld en vastgesteld door de ketentafel Toeslagen. De KPI's zijn geordend langs de volgende thema's:

- Herstel van het verleden
- Heden – 'going concern'
- Toekomst – Vernieuwing Dienstverlening met de focus op drie (strategische) opgaven:
 1. Vergroten toekenningszekerheid

2. Meer menselijke maat in behandeling
3. Adequate handhaving > integrale procesgang in de gehele keten, met de nodige zorgvuldigheid in meten en inrichten

Centrale Administratieve Processen (CAP)

Ten aanzien van het pauzeren van de dwangverrekening toeslagen is besloten dit in mei te continueren. Daarnaast is CAP Inning in mei begonnen met de opbouw van de herstelorganisatie, met de focus op dossiervorming en opzet/grove schuld; dit is onder meer afhankelijk van de (verwachte) besluiten op de hardheidsregeling.

Communicatie

"Verandert er iets in uw persoonlijke situatie, bijvoorbeeld in uw inkomen of het aantal uren opvanguren? Geef wijzigingen dan meteen door via Mijn toeslagen op toeslagen.nl of via de kinderopvangtoeslag-app. Zo ontvangt u de toeslag waar u recht op hebt. Niet te veel en niet te weinig." Dat is de boodschap van de campagne om ouders te helpen op tijd wijzigingen voor de kinderopvangtoeslag door te geven. De campagne maakt deel uit van de corporate campagne van de Belastingdienst en start op 7 september.

Op 2 juli is de KOT-app gelanceerd. Met deze app kunnen ouders eenvoudig hun gegevens bekijken en wijzigen en berichten ontvangen van Toeslagen. Via een nieuwsbericht en social media is aandacht gevraagd voor de app. Inmiddels is de app 14.000 keer gedownload.

Voor zowel de campagne als de app geldt dat de belangrijkste stakeholders in de kinderopvang actief betrokken zijn geweest bij de ontwikkeling en communicatie ervan.

In de afgelopen periode is de bereikbaarheid van de BelTel binnen de normen gebleven. Dit ondanks piekbelastingen door de tegemoetkoming eigen bijdrage KOT en de start van de DT2019-campagne.

Business Continuity Management (BCM)

De ketenpartners die nauw betrokken zijn bij de uitvoering van de BCM-ketentest – CAP, KI&S en IV – hebben ingestemd met het voorstel om een BCM-ketentest uit te voeren voor het proces 'verstrekken toeslagen', met inachtneming van het feit dat de ketentest wordt ingepland als regulier werk bij IV. De tijdlijn is afhankelijk van de prioritering op de backlog die wordt beheerd door Product- en Portfoliomanagement van IV.

Programma Managementinformatie en Risicomanagement (MI/RM)

In mei heeft de ketentafel de definitieve Rapportage Impactbepaling Toeslagen vastgesteld. Tevens is de Projectbrief Toeslagen besproken, waarin staat dat de ondersteuning vanuit het programma MI/RM vanaf mei t/m eind oktober 2020 wordt gecontinueerd als onderdeel van de implementatiefase. De projectbrief geeft verder nadere toelichting op de scope, projectresultaten, planning en de benodigde inzet vanuit programma en keten.

Het ketenbureau en het programma MI/RM hebben een risicoregister voor de keten opgesteld vanuit de optiek 'going concern'. Het register is uitvoerig besproken met experts vanuit de ketenpartners voor identificatie en weging van de belangrijkste

risico's. Tijdens een Digitale Ketencolloquium is het risicoregister besproken en aangevuld. In juli heeft de ketentafel ermee ingestemd dat het Risicoregister Toeslagen Going Concern wordt overgedragen aan het ketenbureau, waarbij de kwaliteitsmanager het register in beheer neemt en nadere afstemming zoekt over het risico-eigenaarschap en de beheersmaatregelen.

Op het gebied van MI is het streven om stapsgewijs een ketendashboard te maken, bedoeld voor verantwoording en sturing van het ketenproces. Het MI-kernteam heeft geanalyseerd dat de meeste benodigde data er daadwerkelijk zijn, maar dat deze beschikbaar moet worden gemaakt voor de keten. In juni is een eerste voorstel (mock-up) van het dashboard met 'dummy data' aan de ketentafel gepresenteerd. Als aandachtspunt is benoemd dat relevante data over het externe perspectief – zoals een specifieke reputatiescore en betrouwbare data over de klanttevredenheid nog ontbreken.

In juli is de KPI-boom (concept) afgestemd met de ketentafel; de KPI-boom vormt de basis voor het in ontwikkeling zijnde ketendashboard. De KPI's (gebaseerd op de huidige strategische doelen) focussen op de processtappen en koppelpunten, waarbij het proces start en eindigt bij de burger (toeslaggerechtigde).

Alle data rondom toekenningszekerheid en burgerperspectief zijn belangrijk voor het programma Vernieuwing dienstverlening; hier is verbinding nodig met Toeslagen 'going concern'. Een derde categorie data heeft te maken met maatwerk, menselijke maat en handhaving, wat nog verder in (K)PI's gevat kan worden. Dit leidt tot een nieuwe informatiebehoefte die verder wordt onderzocht.

In juni is een Digitale Ketencolloquium georganiseerd met ruim zestig deelnemers. Het programma was ingedeeld in 1) een informatief blok over de Toeslagenorganisatie algemeen, het programma Vernieuwing Dienstverlening en de UHT, en 2) een interactief blok over RM met break-out-sessies over risicobeheersing.

Aandachtspunten

Voortgang Uitvoeringstoetsen Nieuwe Stijl (UTNS)

Toezeggingen die zijn opgenomen in het Belastingplanpakket 2021 en andere wetsvoorstellen leggen veel druk op de organisatie. Gezien de stapeling van U-toetsen en de druk op het TSL-portfolio is het belangrijk dat de keten – indien relevant – tijdig een 'winstwaarschuwing' op de realisatie geeft. Elke U-toets dient inzichtelijk te maken of de voorgestelde wetsaanpassingen maakbaar, haalbaar en uitvoerbaar zijn en waar mogelijke risico's voor de uitvoering liggen. Het is daarna aan de wetgever om keuzes te maken.

In de ketentafel wordt maandelijks toegelicht welke U-toetsen waarom op dat moment al worden opgepakt. Dit is een afweging tussen het zuinig omgaan met de beschikbare resources en het anticiperen op politieke vragen die niet met 'nee' beantwoord kunnen worden.

Begin augustus is duidelijk dat het DT BD op een aantal voorstellen akkoord heeft gegeven. Een aantal andere voorstellen is in de Werkgroep Uitvoering Fiscaliteit (WUF) behandeld en grotendeels goedgekeurd. De wijzigingen die nodig zijn voor het realiseren van de diverse toezeggingen staan inmiddels op de backlog met het

streven de deadline van 1 januari 2021 te halen. Voor enkele onderdelen van nieuwe wetgeving komt eerst handmatige ondersteuning en pas later – bijvoorbeeld in de DT-fase – geautomatiseerde ondersteuning.

De IV-vraag vanuit wet- en regelgeving zal de komende periode stijgen. Doordat de productiviteit in de afgelopen jaren is verbeterd, is het mogelijk geworden de doorlooptijden voor aanpassingen van wet- en regelgeving voor Toeslagen te verkorten. Dit helpt (deels) om tegemoet te komen aan de gestegen vraag. Daarnaast dient de capaciteit bij IV opgeschaald te worden; de financiering hiervoor is nog niet rond.

Hostingplatform Toeslagen

Het hostingplatform Toeslagen is aan vervanging toe. Hiervoor heeft IV een drietal scenario's uitgewerkt die invulling kunnen geven aan de toekomstige Toeslagen DevOps-inrichting (inclusief vervanging huidige hosting). De scenario's geven zicht op het applicatielandschap en de nieuwe infrastructuur én wat de impact ervan is. De verdere uitwerking hiervan vindt op dit moment plaats. Eind augustus / begin september wordt deze besproken en maakt de ketentafel een definitief voorstel.

In het kader van de ontvlechting wordt ook gekeken naar de IT-inrichting van de Belastingdienst. Het dienstenmodel waarop de samenwerking binnen de Belastingdienst jarenlang is gebaseerd, kent hoog gespecialiseerde diensten die de keten Toeslagen van andere onderdelen afneemt. Het is onmogelijk om dit soort diensten op korte termijn over te nemen. Kijkend naar de toekomst moet worden overwogen welke bestaande diensten versterking behoeven en op welke manier dat mogelijk is.

Werken aan de ketensamenwerking

De keten Toeslagen is bezig met het bevorderen van de onderlinge samenwerking. Dit gebeurt onder meer op basis van de aanbevelingen uit het OGC Gateway Health Check-rapport 'De keten nog niet de baas – Van tekentafel naar ketentafel' dat in maart 2019 is opgeleverd. De aanbevelingen uit dit rapport zijn serieus ter hand genomen:

nr.	Aanbeveling uit Health Check:	
1.	Geef prioriteit aan de keten, herijk de governance voor de keten gezamenlijk met de ketenpartners en stuur op naleving daarvan. <i>Prioriteit = essentieel</i>	●
2.	Creëer duidelijkheid over verantwoordelijkheden en bevoegdheden in de keten en zorg dat ketenpartners elkaar daarop aanspreken. <i>Prioriteit = kritiek</i>	●
3.	Investeer in een breed gedragen noodzaak van gelijkwaardigheid in de keten. <i>Prioriteit = essentieel</i>	●
4.	A. Activeer het ketenbestuur en gebruik dit gremium om een visie op de keten te ontwikkelen met uitdagende (langetermijn)doelen en om strategische onderwerpen met elkaar te bespreken. B. Zorg dat de ketentafel het bestuur voedt met onderwerpen die strategische afweging vergen. <i>Prioriteit = essentieel</i>	● ●
5.	Zorg dat de ketentafel (het hart van de ketensturing) functioneert op basis van gelijkwaardige niveaus en heroverweeg de dubbelrollen. <i>Prioriteit = essentieel</i>	●
6.	Richt het risicomanagement in en stuur actief op risico's op alle niveaus in de keten. <i>Prioriteit = essentieel</i>	●
7.	Werk de personele inzet vanuit risicomanagement verder uit aan de ketentafel en leg dit vast in het (nog op te stellen) jaarplan keten Toeslagen. <i>Prioriteit = essentieel</i>	●
8.	Leer de organisatie dat escaleren een functioneel onderdeel is van een zakelijke en professionele organisatie en dus gewenst. <i>Prioriteit = essentieel</i>	●
9.	Bevorder een uitnodigende cultuur waarin goede ideeën omarmd worden en waarin mensen graag willen werken; creëer ruimte voor vernieuwing en organiseer ketenbrede denkkraft . <i>Prioriteit = aanbevolen</i>	●

(K)PI's keten Toeslagen

(Key) Prestatie Indicator		Toelichting
PI 1 → het aantal aangenomen telefoontjes voor Toeslagen bedraagt max. 2,395 miljoen (<i>cumulatief ontvangen t.o.v. forecast</i>)	●	83% cumulatief * Voor augustus is, conform de verwachting, het telefonie-aanbod lager geweest dan in juli. Ondanks dat het aanbod nog onder de verwachting lag, kon 12% van het aanbod niet worden opgenomen. * Positief is dat het aantal geweigerde calls met 5.000 ruim onder dat van augustus lag (24.000).

PI 2 → de voorgenomen beschikbaarheid van de interactie-systemen van het portaal mijn toeslagen op www.belastingdienst.nl wordt voor min. 95% gerealiseerd		De beschikbaarheid van de systemen in 2020 is 100%.
--	---	--

Hoofdstuk 4. KPI's

4.1 Scorecard met prestatie-indicatoren

Nr	Prestatie-indicator	Gehele jaar		Tot en met augustus		Score
		Jaarcontract	Prognose	Planning	Realisatie	
KPI1	Rechtmatigheid – De score van fouten en onzekerheden ligt onder de rapporteringsgrens op artikelniveau.	😊	😊	Jaarindicator		😊
KPI2	Verminderen grote terugvorderingen	>91%	>94%		94,9%	😊
KPI3	Ultimo 2019 is toegekend van de populatie DT2017 van de populatie DT2018 van de populatie DT2019	99% 98% 85%	99% 98% 85%		99% 97% 66%	😊
KPI4	Percentage toeslagen dat tijdig wordt uitbetaald	99,9%	99,9%	99,9%	99,9%	😊
KPI5	Aantal productieverstoringen	<=10	<=10		4	😊
KPI6	We realiseren de Awb-norm voor DT-bezwaar	>90%	82%		78,4%	😞
KPI7	We realiseren de Awb-norm voor klachten	>90%	90%		89,7%	😊
KPI8	We ontvangen minder klachten dan in 2019	<268 per mnd	<268		206	😊
PI1	De onderbezetting van vast personeel	<=10	<=10		59 fte (TSL I)	😞
PI2	Het ziekteverzuim neemt af	<=8,2%	Zie 2.2.c.4		8,4% ¹²	😞
PI3	Tijdige behandeling burger geïnitieerd werk	94%	85%		80,2%	😞
PI4	We realiseren de productiebegroting hetgeen blijkt uit het voorraadniveau	75.000 uur			91.000 uur	😞
PI6	Verbetering KOT: % uitvoering maatregelen	100%	Zie 2.1.b	54%	52%	😊

¹² Betreft het verzuim t/m juli. P-Direkt bevat geen juiste actuele gegevens

4.2 Toelichting afwijkingen prestatie-indicatoren

Nr	Prestatie-indicator	Gehele jaar		Tot en met augustus		Score
		Jaarcontract	Prognose	Planning	Realisatie	
KPI 1	Rechtmatigheid: score van fouten en onzekerheden ligt onder de rapporteringstolerantie op artikelniveau	😊	😊	betreft een jaarindicator		😊
Oorzaak afwijking en knelpunten	-					
Sturingsmaatregel	-					
Nadere toelichting	Betreft een jaarindicator. In augustus is door de TRC vastgesteld dat de voorlopige scores van de rechtmatigheidscontroles 2020 onder de gestelde normen liggen. Het definitieve resultaat is pas bekend in de eerste helft van 2021					

Nr	Prestatie-indicator	Gehele jaar		Tot en met augustus		Score
		Jaarcontract	Prognose	Planning	Realisatie	
KPI5	Productieverstoringen	<=10	<=10		4	😊
Oorzaak afwijking en knelpunten	Productieverstoringen dit jaar 2020-026 Huurtoeslag 2020 onterecht stopgezet 2020-037 Onjuiste beschikkingen VT2020 verstuurd 2020-038 Onterechte invorderingen Kindgebonden Budget 2020-045 Oude mutaties vanuit BvR zijn verwerkt Damages bij de andere ketens die Toeslagen raken: 2020-012 84.000 aanmaningen voor belastingen (LH/OB/HSB) zijn afgedrukt op toeslagenpapier en met tekst van Toeslagen 2020-020 De 0800-nummers van de Belasting telefoon zijn niet bereikbaar (30-3, dit is dezelfde dag opgelost) 2020-022 Foutieve uitbetaling zelfmelders Toeslagen (gekoppeld aan keten Innen en betalen) 2020-025 Ten onrechte verstuurd dwangbevelen en aanmaningen 2020-040 Onvolledige informatie op terugvorderingsbeschikking 2020-043 Brief verzonden over betalingsregeling met gedateerde gegevens terwijl al een betalingsregeling liep 2020-050 Onjuiste opgaaf wereldinkomen 2019 2020-052 Niet afgemeld door CJIB als wanbetaler van 1.100 burgers					
Sturingsmaatregel	Naar aanleiding van damage 037 en damage 038 heeft er een evaluatie plaats gevonden binnen de IV voortbrenging. Tijdens voortbrenging en technische implementatie wordt meer aandacht geschonken aan de noodzaak voor en uitvoering van conversies. Daarnaast voeren we meer inputcontroles uit vooraf aan het inlezen van bestanden om meer zeker te zijn van de kwaliteit van de aangeleverde bestanden.					
Nadere toelichting	Na de eerste viermaandsrapportage waren er nog geen productieverstoringen. In volgendede vier maanden van 2020 is een aantal verstoringen opgetreden, grotendeels bij andere ketens waarbij Toeslagen wel geraakt wordt. Het betreft 4 damages binnen de directie					

	Toeslagen en 8 damages bij ketenpartners.
--	---

Nr	Prestatie-indicator	Gehele jaar		T/m augustus		Score
		Norm	Prognose	Planning	Realisatie	
KPI 6	We realiseren de Awb-norm voor DT-bezwaar	90%	82%	...	78,4%	
Oorzaak afwijking en knelpunten	Toeslagen is het jaar gestart met hoge voorraden vanwege benodigde inzet voor herstelacties n.a.v. de toeslagenaffaire en uitbreiding van de klantbehandeling n.a.v. gewijzigde jurisprudentie van de Raad van State. Deze stijging van voorraden resulteerde in langere doorlooptijden en een daling van het aandeel tijdig behandelde zaken. Toeslagen behandelt FIFO. De prioriteit van zaken welke buiten termijn raken wordt niet verlaagd ten gunste van nog tijdige zaken. Zo worden alle bezwaarschriften gelijkwaardig behandeld maar daalt de score op KPI 6 snel bij te hoge voorraden.					
Sturingsmaatregel	1) De implementatie van GSV is gestart bij de bezwarenteams. GSV verzorgt de toedeling en prioritering van werkzaamheden binnen het Toeslagen Verstrekkingen Systeem. Met GSV werkt iedereen aan de meest urgente zaken passende bij zijn of haar vaardigheden. Handmatige werkverdeling naar teams en naar medewerkers door middel van lokaal ontwikkelde applicaties is niet langer nodig. 2) Er blijft aandacht voor het in overleg treden met de burger wanneer tijdige behandeling niet mogelijk lijkt.					
Nadere toelichting	De voorraad bezwaren is dit jaar sterk afgebouwd. Al enkele maanden is de tijdigheid van de afhandeling van DT-bezwaren boven de 90%. Het is echter niet meer mogelijk de norm van 90% cumulatief voor 2020 te behalen. Binnen de voorraad bezwaarschriften zit een aantal verborgen verzoeken om herbeoordeling. Er wordt momenteel een proces ingericht om met de burger te bespreken hoe het gewenste vervolgtraject er uit ziet. Het afhandelen van deze bezwaarschriften zal de tijdigheid van de afhandeling tijdelijk negatief beïnvloeden.					

Nr	Prestatie-indicator	Gehele jaar		Tot en met augustus		Score
		Norm	Prognose	Planning	Realisatie	
KPI 7	We realiseren de Awb-norm voor klachten	>90%	90%		89,7%	
Oorzaak afwijking en knelpunten	De verwachting is dat de realisatie de rest van het jaar boven target zal blijven. Hier zit wel onzekerheid in, uitleg hiervan staat onder de sturingsmaatregel.					
Sturingsmaatregel	Toeslagen gaat de UHT klachten behandelen, hiervan is geen planning maar de verwachte aantallen zijn laag. Toeslagen is niet berekend op het behandelen van deze klachten. Daarom is de schaalbaarheid beperkt als er meer UHT-klachten binnenkomen dan verwacht.					

Nr	Prestatie-indicator	Gehele jaar		Tot en met april		Score
		Jaarcontract	Prognose	Planning	Realisatie	
PI1	De onderbezetting van vast personeel	<=10	<=10		59 fte (TSL I)	
Oorzaak afwijking en knelpunten		Eind 2019 had Toeslagen een bezetting die vrijwel in evenwicht was met de formatie. Recent is de formatie sterk verhoogd voor Toeslagen I vanwege de vrijgemaakte middelen voor het intensiveringsplan. Omdat ook middelen zijn vrijgemaakt voor het herstelplan van UHT behoort de eerder door Toeslagen I 'uitgeleende' formatie van 25 fte weer tot de formatie. De totale formatie 2020 bedraagt hiermee 981 fte. De bezetting voor Toeslagen 1 is eind augustus gestegen tot 922 fte. Gezien coronacrisis en de uitstroom van personeel naar de herstelorganisatie en in het kader van de vertrekregeling vraagt het behalen van de ambitie van Toeslagen 1 een forse wervingsinspanning. De formatie van UHT is per eind augustus 161 fte. De bezetting en capaciteit van de herstelorganisatie is voor een beperkt deel zichtbaar in het personeelssysteem (P-direct) en het financiële systeem (SAP). Per 30 augustus waren 72,1 fte zichtbaar per 1 september waren er 116,9 fte zichtbaar in de administratie. Op basis van de meest recente getallen van instroom, uitstrook en wervingsinspanning wordt bij Toeslagen II een overbezetting van 89,5 ten opzichte van de formatie verwacht				
Sturingsmaatregel		Toeslagen I heeft een ambitieus wervingsplan opgesteld voor 2020 dat bij volledige uitvoering leidt tot een bezetting boven de formatie per einde 2020. Om de beoogde instroom te realiseren is een extra recruiter aangesteld, extra capaciteit met SSO O&P afgestemd, een wervingscampagne opgezet en een wervingsstraat ingericht voor massale werving. Ook UHT heeft een ambitieus wervingsplan. Het betreft grotendeels werving bij andere dienstonderdelen.				

Nr	Prestatie-indicator	Gehele jaar		Tot en met juli		Score
		Norm	Prognose	Planning	Realisatie	
PI 3	Door burgers geïnitieerd werk is tijdig behandeld	90%	85%	...	80,2%	
Oorzaak afwijking en knelpunten	Zie toelichting bij KPI 6. Het aantal binnengekomen telefonische vragen is ruim hoger geweest dan initieel verwacht. Het was niet voorzien dat de mogelijkheid om af te zien van (een voorschot op) kindgebonden budget handmatige afhandeling door de vraagteams van toeslagen zou vereisen. Hierdoor ontstond een tijdelijke mismatch tussen capaciteit en werk en is de tijdigheid op telefonische klantvragen tijdelijk onder target geweest.					
Sturingsmaatregel	De bij KPI 6 genoemde sturingsmaatregelen zijn tevens van toepassing op PI 3. Additioneel: 1) De functionaliteit om af te zien van (een voorschot op) kindgebonden budget is recent herzien, zodanig dat deze vragen direct door de belastingtelefoon afgehandeld kunnen worden.					
Nadere toelichting	De dit jaar genomen maatregelen (afsplitsen UHT, toezichtcapaciteit beschikbaar stellen ten behoeve van burgergeïnitieerd werk en werving van nieuwe medewerkers) hebben geleid tot een daling van de voorraad. De voorraden van burger geïnitieerde processen zijn inmiddels afgebouwd tot een beheersbaar niveau en tijdigheid laat een positieve trend zien.					

Nr	Prestatie-indicator	Gehele jaar		Tot en met juli		Score
		Norm	Prognose	Planning	Realisatie	
PI 4	We realiseren de productiebegroting hetgeen blijkt uit het voorraadniveau (in uren)	75.000	...	...	91.000	
Oorzaak afwijking en knelpunten	Zie toelichting bij KPI 6. Voorraden op werkstromen welke door burgers geïnitieerd zijn (vragen, bezwaren, klachten etc.) worden afgebouwd. Echter: - Beroepen kunnen niet even snel worden afgebouwd gezien vele zittingen worden uitgesteld vanwege covid-19. - Omdat het systeem 'FSV' afgesloten is, is deze voorraad bevroren op het laatst bekende (hoge) voorraadniveau. - Toezichtcapaciteit ingezet op bezwaar > tekort - Vanwege de start van definitief toekennen (meer binnenkomende vragen en bezwaren) en de zomervakantie (minder capaciteit) zijn voorraden recent iets gestegen. Dit is een gebruikelijk seizoenspatroon.					
Sturingsmaatregel	- Er worden meer uitworpwerkzaamheden geautomatiseerd afgehandeld. - De functionaliteit om af te zien van (een voorschot op) kindgebonden budget is recent herzien, zodanig dat deze vragen direct door de belastingtelefoon afgehandeld kunnen worden. - Er zijn en worden nieuwe medewerkers geworven voor het beroepenteam. Vanwege de kennisintensiteit van het proces is langdurige begeleiding vereist. Deze medewerker zullen dit jaar niet meer zelfstandig productief worden. Vanaf volgend jaar zullen zij bijdragen aan voorraadafbouw.					

Nadere toelichting	De productiviteit en het aandeel aan productie bestede uren zijn door covid-19 en het massaal thuiswerken niet negatief beïnvloed. Naar verwachting zal de positieve trend zich voortzetten maar op korte termijn in potentie beperkt zijn door het afsluiten van FSV (en het hanteren van het laatst bekende voorraadniveau) en de beperkte ruimte voor zittingen bij Beroep.
-------------------------------	--

Hoofdstuk 5. Risico's en beheersing

a. Risicotabel

Onderstaande tabel omvat de top-10 van ketenrisico's met de grootste impact. Het volledige risico register Toeslagen omvat 49 geïdentificeerde risico's. Aangezien het register per 1 juli operationeel is, is er nog geen trendinformatie beschikbaar. Daarnaast is het gestructureerd benoemen en vastleggen van beheersmaatregelen nog onderhanden werk, verwachtte opleverdatum Q4 2020.

Ref.	Doelstelling	Risicon naam	Risico oorzaak	Risico gebeurtenis	Risico gevolg	K*I	Risicogebied
KTS.0 5	alle	Mismatch management aandacht versus behoefte	Als gevolg van: extreme druk op het topmanagement door wisselende prioriteitstelling en / of politiek aandacht	bestaat de kans dat: de aansturing van de operatie niet eenduidig is, geen consistente interpretatie kent, te weinig aandacht geeft op de resultaten en te weinig leidt tot corrigerende maatregelen	waardoor: de (operationele) doelstellingen van de keten niet gehaald worden	20	Proces management
KTS.1 1	alle	Door de politieke druk onvoldoende feedback geven op de effecten van de uitvoering	Als gevolg van: grote politieke druk	bestaat de kans dat: er onvoldoende feedback wordt gegeven aan de politiek wat wel/niet voor de uitvoering haalbaar is	waardoor: negatieve effecten op de uitvoering kunnen ontstaan	16	Politiek-maatschappelijk risico

KTS.1 2	alle	Door behoefte om te voldoen aan politieke druk wil het Kabinet (de Staatsecretaris) sneller gaan dan wat haalbaar is voor de uitvoering	Als gevolg van: Politieke druk	bestaat de kans dat: het Kabinet en of de staatsecretaris toezeggingen doet mede door te weinig inhoudelijke en gedegen operationele kennis	waardoor: die lastig of onvoldoende tijdig uitgevoerd kunnen worden en de uitvoering onnodig en verkeerd onder druk komt te staan	16	Politiek-maatschappelijk risico
KTS.2 3	Rechtmatige toekenning van toeslagen (vergroten toekenningszekerheid)	Onvoldoende behandeling door kwaliteitsmeting	Als gevolg van: beperkte uitvoering van (structurele) kwaliteitsmetingen binnen Kantoor Toeslagen op handmatige verwerkingen	bestaat de kans dat: de uitkomsten van handmatige verwerkingen minder betrouwbaar zijn	waardoor: er mogelijke sprake is van onrechtmatige toekenning en of de werking niet juist plaatsvindt	16	Nalevings risico
KTS.2 7	Rechtmatige toekenning van toeslagen (vergroten toekenningszekerheid)	Onvolkomenheden in TVS doordat wet- en regelgeving lastig te interpreteren is	Als gevolg van: het feit dat wet- en regelgeving lastig volledig te vertalen is in business rules	bestaat de kans dat: er fouten ontstaan welke later hersteld moeten worden	waardoor: er imago- / reputatieschade ontstaat	16	ICT wijzigings risico
KTS.2 8	Klantgerichte dienstverlening aan burgers	Coronacrisis leidt tot onzekerheid inkomen en correcties DT	Als gevolg van: toenemende inkomensonzekerheid en bij burgers door de Coronacrisis	bestaat de kans dat: burgers relevante informatie niet tijdig en/of correct doorgeven	waardoor: er bij de DT veel correcties plaatsvinden en of aanzienlijke toename van bezwaren ontstaan	16	economisch risico

KTS.0 7	Efficiënte uitvoering van processen	Slechte opvang of opvang die teveel begeleiding vraagt van nieuwe medewerkers	Als gevolg van: de inzet van veel nieuwe medewerkers	bestaat de kans dat: deze niet adequaat opgevangen begeleid en opgeleid worden	waardoor: de geplande productiviteit en kwaliteit (menselijke maat) niet gerealiseerd wordt en daarmee ook de gestelde doelen niet worden gerealiseerd.	15	Personeels risico
KTS.0 1	allen	Verschuivende politieke opdracht	Als gevolg van: een verschuivende politieke opdracht die niet in lijn is met aansturing van de organisatie (rechtmatig klantgericht en efficiënt)	bestaat de kans dat: het niet mogelijk is om consistente besluiten te nemen	waardoor: de doelstellingen van Toeslagen niet worden gerealiseerd.	12	Besturings risico
KTS.0 2	alle	Inconsistente aansturing leidt tot verkeerde besluiten	Als gevolg van: wisselende besturingslijnen van de veranderingen (zoals van de intensiveringsopdracht of UHT organisatie) ten opzichte van de bestaande organisatie van Toeslagen	bestaat de kans dat: bestuurlijk verkeerde of inconsistente besluiten worden genomen die niet goed (kunnen) worden uitgevoerd	waardoor: de doelstellingen van de keten niet worden gerealiseerd	12	project governance risico
KTS.0 8	alle	Single point of knowledge	Als gevolg van: het feit dat specifieke kennis bij slecht enkele medewerkers aanwezig is	bestaat de kans dat: bij uitval van die medewerkers en of extra druk op de betreffende medewerkers processen stagneren	waardoor: de doelstellingen van de keten niet worden gehaald.	12	Continuïteits risico

b. Beschrijving totstandkoming risicotabel

Het ketenbureau Toeslagen en het programma MI/RM hebben in nauwe samenwerking een risicoregister voor de keten Toeslagen opgesteld vanuit de optiek van de 'going concern'. Het register is uitvoerig besproken met experts vanuit de ketenpartners voor identificatie en weging van de belangrijkste risico's. Tijdens de Digitale Ketenconferentie op 11 juni is het risicoregister in break-out-sessies besproken en aangevuld. Op 13 juli heeft de ketentafel ermee ingestemd dat het Risicoregister Toeslagen Going Concern in augustus 2020 wordt overgedragen aan het ketenbureau, waarbij de [] het register in beheer neemt en nadere afstemming zoekt over het risico-eigenaarschap en de beheersmaatregelen.

Bijlage 1: Projectenrapportage

De projectenrapportage is nog niet ontvangen