Belastingdienst

Toeslagen
1e Viermaandsrapportage 2020

Datum 15 mei 2020

Colofon

Titel	Toeslagen 1e 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 7

1.3 Personeel 7

1.4 Financieel 7

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 38

Hoofdstuk 4. KPI's 45

4.1 Scorecard met prestatie-indicatoren 45

4.2 Toelichting afwijkingen prestatie-indicatoren 46

Hoofdstuk 5. Risico's en beheersing 50

Bijlage 1: Projectenrapportage 52

Hoofdstuk 1. Managementverklaring

1.1 Algemeen beeld

Aan het begin van de rapportageperiode is het besluit genomen Toeslagen bestuurlijk te ontvlechten van de Belastingdienst en Douane. Er is een nieuwe [redacted] aangesteld specifiek voor Toeslagen, en er is een nieuwe staatssecretaris aangetreden voor Toeslagen en Douane. Voor de directie Toeslagen komt de nieuwe bestuurlijke constellatie tegemoet aan een aantal knelpunten. Het is goed dat er politiek en bestuurlijk aandacht is voor de eigen opdracht van Toeslagen. Hoewel de doelgroep van Toeslagen voor 80% overlapt met die van de directie Particulieren, zijn het anders dan bij Particulieren vooral de kwetsbaarsten en sociaal-economisch zwakkeren die in het middelpunt van de aandacht moeten staan. Het is van belang dat de komende maanden goed gekeken wordt naar de vorm en mate van ontvlechting, zodat bestaande synergieën niet verloren gaan en afhankelijkheden niet onnodig gecompliceerd worden.

[redacted] Toeslagen heeft aan het begin van het nieuwe jaar aan [redacted] het noodsignaal afgegeven dat het vanwege de ontwikkelingen in het personeelbestand in combinatie met de hersteloperaties niet mogelijk was om op verantwoorde wijze uitvoering te geven aan het totale pakket aan taken waar Toeslagen zich voor geplaatst ziet. In de maanden daarna hebben de genomen maatregelen ertoe geleid dat de voorraadniveaus voor de handmatige behandeling aanzienlijk verbeterd zijn en dat op 11 mei het plan van aanpak voor het verder wegwerken en beheersen van de voorraden aan de staatssecretaris is aangeboden.

Voor de verruiming van de capaciteit voor de reguliere uitvoering, voor de vernieuwing van de dienstverlening (intensiveringsplan) en voor de uitvoering van het herstel zijn in ketenbrede samenwerking budgettaire claims en onderbouwingen opgesteld. Deze claims zijn vrijwel volledig toegekend. De opschaling die daarmee mogelijk gemaakt wordt zou ons ook zonder de Corona-crisis voor de nodige uitdagingen stellen, de huidige omstandigheden zijn belemmerend voor deze opschaling.

1.1.1 Belangrijkste behaalde successen

Focus op continuïteit regulier proces

De werkzaamheden die verricht moesten worden voor de afwikkeling van de CAF11-zaak en het gevolg daarop, hebben in 2019 groot beslag gelegd op de capaciteit voor de reguliere uitvoering. In de rapportageperiode is besloten de herstelorganisatie los te koppelen van de reguliere uitvoering en is deze ontkoppeling op zorgvuldige en beheerste wijze uitgevoerd. Dit is een belangrijke stap om weer in control te komen op de reguliere uitvoering en heeft in de rapportageperiode geleid tot aanzienlijke verbetering van de voorraadniveaus.

Opleveren dossier

Eén van de taken die inmiddels bij de herstelorganisatie ondergebracht zijn, is het samenstellen en verstrekken van dossiers aan mensen die daarom vragen. Voorafgaand aan de hiervoor genoemde ontkoppeling zijn twee series van ca. 20

dossiers opgeleverd. Het samenstellen van dossiers heeft onevenredig veel inspanning gekost, en heeft de reguliere uitvoering zwaar onder druk gezet. De uitlevering van de genoemde tranches heeft niet geleid tot negatieve publicitaire aandacht.

Respons op maatregelen tegen verspreiding Corona-virus

De gevolgen van de Corona-crisis en de maatregelen tegen de verspreiding van het virus zijn goed opgevangen. Op korte termijn is geregeld dat er massaal thuisgewerkt kon worden, wat gepaard is gegaan met productiviteitsstijgingen. De tijdige uitbetaling van toeslagen is niet in het geding geweest. Op constructieve wijze is samengewerkt met onder andere SZW aan compensatie van de eigen bijdragen van ouders voor de kinderopvangtoeslag, waardoor een bijdrage geleverd is aan de continuïteit van de kinderopvang.

Business Continuity Management

In 2019 heeft de Belastingdienst breed aandacht besteed aan de door de AR geconstateerde onvolkomenheid op het vlak van Business Continuity Management (BCM). Hierdoor kon de door de ARK geconstateerde onvolkomenheid worden weggewerkt. Daarnaast plukken we er nu de vruchten van bij de aanpak van de issues als gevolg van covid-19.

1.1.2 Belangrijkste zorgpunten

Termijn voordat maatregelen effect hebben

In de managementverklaring bij de laatste viermaandsrapportage over 2019 heeft Toeslagen aangegeven dat de opdracht onder de toen geldende omstandigheden niet uitvoerbaar was. In de huidige rapportageperiode zijn stappen gezet om hiervoor passende oplossingen te realiseren. In eerste instantie is nog sprake geweest van afname van tijdige behandeling van burgerreacties, in de tweede helft van de rapportageperiode verbeterde dit

Effect op termijn van de Corona-crisis

Door de genomen maatregelen werkt meer dan 90% van de medewerkers structureel vanuit huis. Op dit moment is niet te overzien wat de latere gevolgen van de Corona-crisis voor Toeslagen zullen zijn. Nu al zijn we nauw betrokken bij de compensatieregeling voor de eigen bijdrage voor de kinderopvangtoeslag. Ook is denkbaar dat bijvoorbeeld lagere inkomens over 2020 zullen leiden tot een instroom van nieuwe rechthebbenden.

Op het personele vlak is onduidelijk welke invloed langdurig thuiswerken heeft op bijvoorbeeld het teamverband en of het uitstel van het opnemen van verlof later in het jaar tot nog onvoorziene problemen zal leiden.

Verdere afname beschikbare capaciteit voor handmatig toezicht

Binnen de grenzen van de beschikbare capaciteit geeft Toeslagen voorrang aan de werkzaamheden die nodig zijn om burgers op tijd hun toeslag toe te kennen en uit te betalen. De capaciteit die beschikbaar is voor uitvoering van handmatig toezicht staat daardoor onder druk. In 2020 is er opnieuw minder capaciteit beschikbaar

voor handmatig toezicht dan gepland. Door de Corona-crisis is besloten het uitsturen van vraagbrieven voor het toezicht op de kinderopvangtoeslag op te schorten.

Ontwikkeling wetgeving voor onder andere IV-portfolio en aanpassing handmatige processen

Nieuwe wetgeving voor de hardheidsregeling en vereenvoudiging zullen leiden tot een stapeling van de vraag op het vlak van automatisering. Hierdoor is de uit te voeren portfolio overvol, wat leidt tot aanzienlijke risico's voor het tijdig realiseren van de benodigde aanpassingen in processen systemen.

Personele bezetting

In 2020 continueert Toeslagen het beleid dat capaciteit voor de handmatige behandeling met voorrang ingezet wordt voor werk dat het gevolg is van acties van burgers. Het gaat daarbij onder meer om de behandeling van aanvragen en mutaties, bezwaren, vragen en klachten. Voor veel van deze werkzaamheden gelden wettelijke termijnen. Het gevolg van deze keuze is dat het toezicht op de juistheid van aanvragen en mutaties en de overige dienstverlening aan burgers langdurig op een substantieel lager niveau dan gewenst moet worden uitgevoerd.

De Corona-crisis brengt extra risico's met zich mee voor de realisatie van dit wervingsplan. Zo kunnen begeleiding en opleiding niet op de gebruikelijke manier plaatsvinden, wat nadelige gevolgen kan hebben voor de kwaliteit en doorlooptijd hiervan.

1.2 Prestaties Jaarcontract

De in de aanschrijving gevraagde informatie is reeds opgenomen in hoofdstuk 4. KPI's. Ter voorkoming van doublures zij verwezen naar dit hoofdstuk.

1.3 Personeel

De in de aanschrijving gevraagde informatie is reeds opgenomen in paragraaf 2.2.c. Organisatie en Personeel. Ter voorkoming van doublures zij verwezen naar deze paragraaf.

1.4 Financieel

De in de aanschrijving gevraagde informatie is reeds opgenomen in paragraaf 2.2.d1 Budgettair kader. Ter voorkoming van doublures zij verwezen naar deze paragraaf.

1.5 Onvolkomenheden

Uit de (vertrouwelijke) concept rapportage van de Algemene Rekenkamer blijkt dat de onvolkomenheid met betrekking tot BCM is opgelost.

Onvolkomenheden die de directie Toeslagen (deels) raken:

- Over het verbeteren van de managementinformatie van de Belastingdienst concludeert de AR dat dit gestaag vordert. Het programma MI/RM heeft voor de keten Toeslagen inmiddels een impactbepaling opgeleverd, aan de hand waarvan verdere stappen gezet kunnen worden in de implementatie.

Over de aandachtspunten geeft de AR het volgende aan:

- De herstelactie kindgebonden budget ligt op schema.
- Het verbeteren van de fiscale processen van de Belastingdienst is in opzet afgerond.
- De controle van toeslagen maakt duidelijk dat systematiek van rapporteringstoleranties moet worden aangepast. Primair is dit een aandachtspunt voor het directoraat-generaal Rijksbegroting, dat verantwoordelijk is voor de Rijksbegrotingsvoorschriften.

1.6 (Nieuwe) Risico's

De in de aanschrijving gevraagde informatie is reeds opgenomen in hoofdstuk 5. Risico's en beheersing. Ter voorkoming van doublures zij verwezen naar deze paragraaf.

1.7 Follow-up voorgaand viermaandsgesprek

Het voorgaande viermaandsgesprek heeft niet geleid tot op een later moment af te handelen actiepunten.

Hoofdstuk 2. Prestaties

2.1 Prestaties dienstonderdeel

a. Handhavingsparagraaf

Activiteiten gericht op het voorkomen van fouten

Attentiebrieven

In principe wordt gedurende het gehele berekeningsjaar verschillende attentiebrieven aan aanvragers verstuurd. Vanwege de onzekerheid rondom Covid-19 is de afgelopen periode per type brief beoordeeld of het verzenden opportuun is. Daarbij is besloten dat een aantal van deze attentiebrieven tijdelijk niet wordt verzonden. Dit geldt bijvoorbeeld voor brieven over inkomens en opvangsituaties zoals de brief over 4- en 12 jarigen. Wel verzonden zijn de attentiebrief voor aanvragers die de AOW-leeftijd bereikt hebben (bijna 4.000 in totaal) en de attentiebrief voor studenten waarvan DUO gemeld heeft dat zij niet (langer) studeren (ruim 2.500).

Inkomensactie tijdens voorlopig toekennen

De inkomensactie vergt dat aanvragers hun verzamelinkomen over 2020 accuraat kunnen schatten. Gezien de tijdelijke onzekerheid rondom inkomens is ervoor gekozen de afgelopen periode deze attentiebrief niet te verzenden, en ook geen inkomens meer aan te passen. Het verzenden van deze brieven zal vermoedelijk per mei weer gestart en dan geleidelijk opgeschaald worden. Hierbij zal de brief eerst gestuurd zal worden naar groepen waar op grond van contra-informatie met hoge waarschijnlijkheid sprake is van een onjuist geschat inkomen.

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 bij Toeslagen 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 wordt goed ontvangen door burgers.

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 nog niet gestart vanwege het ontbreken van capaciteit.

Samenwerken maatschappelijk dienstverleners

Particulieren en Toeslagen implementeren sinds 2015 het intermediairenbeleid voor maatschappelijk dienstverleners. Dit doet Toeslagen onder andere middels het Kennisnetwerk Belastingen en Toeslagen (KNW). Het KNW is het online platform van de Belastingdienst voor maatschappelijk dienstverleners, informele helpers en commerciële dienstverleners die burgers helpen bij het regelen van hun belastingen en toeslagen. Met het KNW ondersteunt de Belastingdienst deze helpers. Centraal staan daarbij de functies 'informeren', 'leren', en 'samenwerken'. In december 2019 zijn de leeromgeving en informatievoorziening aangepast. In de loop van 2020 wordt de functie 'samenwerken' gerealiseerd. Dit vindt plaats in de vorm van een forum en vervangt daarmee naar verwachting het Forum Toeslagen Intermediairs.

Binnen de Belastingdienst wordt verder gewerkt aan het breder beschikbaar stellen van eHerkenning voor maatschappelijk dienstverleners voor toegang tot het toeslagenportaal.

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 licht gestegen naar 191. 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 hebben we het versturen van vraagbrieven 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 in verband met Covid-19 uitgesteld.

In de afgelopen periode moesten keuzes gemaakt worden vanwege capaciteitsspanning. Er moest veel behandelcapaciteit worden ingezet op de behandeling van het CAF11-dossier. 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 gemaakte keuzes zien vooral op het verlagen van verschil tussen VT en DT. Voor een intensievere uitvoering of nieuwe thematische toezichtacties kon geen ruimte worden gevonden.

Een van de gevolgen van de verminderde capaciteit is dat er in de afgelopen periode geen aselecte steekproef is uitgevoerd.

Door de keuze minder behandelcapaciteit in te zetten op toezicht zijn geen risicoposten geselecteerd voor behandeling. Als gevolg wordt ook niet meer ingezet op verbetering en doorontwikkeling van het huidige risicoclassificatiemodel. Dit betekent dat ook niet meer wordt ingezet op wekelijkse selectie in plaats van maandelijkse selectie.

Inmiddels is gestart met een verkenning van andere modellen. De ontwikkeling van een behandelkeuzemodel verkeert in de beginfase. In de tweede helft van 2020 wordt gestart met de eerste experimenten.

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

Fraudeaanpak

In 2020 ligt de focus bij de fraudebestrijding op grootschalige, georganiseerde fraude. Daarnaast zal het strafrecht worden ingezet ten behoeve van normhandhaving bij individuele burgers als sprake is van een groot financieel nadeel voor Toeslagen. Het jaarplan over de bestrijding van toeslagfraude in 2020 is opgesteld en met het Functioneel Parket en de FIOD afgestemd.

De kinderopvangtoeslagcasus heeft veel impact gehad op het fraudeproces. De afgelopen vier maanden hebben dan ook met name in het teken gestaan van de doorontwikkeling en herijking van het fraudeproces, onder andere op basis van de geleerde lessen uit de genoemde casus. Onderdeel van de ontwikkeling is het verbeteren van het kennisniveau, het (her)schrijven van werkinstructies, betere dossiervorming en de inrichting van een leercirkel. Ook de wijze waarop vergrijpboetes worden opgelegd is onderdeel van deze herijking. Vanwege deze herijking zijn er de afgelopen vier maanden geen vergrijp- of medepleegboetes opgelegd.

Externe overheidssamenwerking

In de samenwerking onder het LSI convenant heeft Toeslagen in deze rapportageperiode in diverse projecten geparticipeerd. Bij meerdere projecten is ervoor gekozen activiteiten als huisbezoeken niet uit te voeren in verband met Covid-19. 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.

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) zijn gemaakt, maar het experiment is in verband met Covid-19

uitgesteld. In overleg met SZW zoekt Toeslagen naar een geschikt moment voor het experiment.

Voor het rechtmatig uitkeren van huurtoeslag is een nauwkeurige administratie van woonobjecten belangrijk. In het eerste kwartaal is in dit kader een verhuurdersconferentie gehouden waar onder meer informatie is opgehaald die de gegevensuitwisseling met verhuurders zou kunnen verbeteren en waarbij ook de contactmogelijkheden onder de aandacht zijn gebracht.

b. Verbeterprogramma kinderopvangtoeslag

Het einde van het eerste kwartaal van 2020 was oorspronkelijk voorzien om de resultaten van het programma over te dragen aan de lijn. Het eerste pakket aan verbetermaatregelen zou hiermee in de lijn worden geborgd. De omgeving is echter dermate veranderd dat ervoor is gekozen de programmastructuur voorlopig te continueren met als horizon het eind van dit jaar.

De context bij de start van het *Verbeterprogramma* was overzichtelijk. De directe financiering was gestopt. Veel ambitie en steun om met het Verbetertraject het aantal hoge terugvorderingen bij de kinderopvangtoeslag terug te gaan brengen. Inmiddels is de werkelijkheid sterk veranderd. De CAF11-zaak plaatst de kinderopvangtoeslag in het frame van een regeling waar de ouders ernstig de dupe kunnen worden. De coronacrisis maakt duidelijk dat kinderopvang een vitale sector is voor Nederland. Het is de vraag wat na afloop van deze crisis het effect hiervan zal zijn op de financiering van de opvang en de kinderopvangtoeslag.

Voor het *Verbeterprogramma* zijn dit factoren die het realiseren van de doelstelling van het verminderen van de hoge terugvorderingen bemoeilijken. Het implementeren van de verbetermaatregelen is nog steeds noodzakelijk, maar gaat uit van een stabiel stelsel.

De voorlichtingsbijeenkomsten voor kinderopvangorganisaties over de gegevenslevering zijn medio maart afgebroken vanwege de coronacrisis. De resterende 5 bijeenkomsten worden als alternatief via een webinar gegeven in mei. Desondanks is het aansluiten van kinderopvangorganisaties op de maandelijkse gegevenslevering in april gestart. De eerste groep betrof de convenanthouders die al bekend zijn met het maandelijks aanleveren van gegevens. Vanwege de coronacrisis is een maand uitstel, tot mei, aangeboden voor de gegevenslevering. Een deel van de convenanthouders heeft hiervan gebruik gemaakt. In april hebben 80 van de 180 convenanthouders gegevens aangeleverd. Gezien de huidige context een mooi resultaat. Vanaf mei zal de gegevenslevering worden uitgebreid en worden ook de overige kinderopvangorganisaties aangesloten. Hiervoor is een aansluitteam ingesteld om kinderopvangorganisaties maximaal te ondersteunen.

De intensivering van de uitwisseling met DUO, UWV en het inlichtingenbureau is gestart. Met DUO zijn afspraken gemaakt over intensivering van de gegevenslevering. In april is gestart met de maandelijks aanlevering van de doelgroepgegevens (studenten en inburgeraars). Voor het grootste deel van de doelgroepers kan daarmee maandelijks een vergelijking worden gemaakt met de

lopende toeslagaanvraag. Het gesprek met het UWV is opgestart en verloopt voorspoedig. Intensivering naar maandelijkse levering start in het 2e kwartaal van 2020. Afspraken met het inlichtingenbureau moeten nog worden gemaakt.. Maandelijkse levering vergt mogelijk een ingrijpende verandering voor gemeentes.

Het aanbieden van *persoonlijke begeleiding* aan burgers is als gevolg van de coronacrisis nog niet van start gegaan. De noodzaak voor het bieden van *persoonlijke begeleiding* blijft onverminderd voortbestaan, maar is geënt op het doorvoeren van correcties voor de kinderopvangtoeslag op basis van actuele (correcte) gegevens. Vaak wordt hiervoor contact opgenomen worden met kinderopvangorganisaties. Aangezien onduidelijk is of deze geopend zijn en wat de huidige coronamaatregelen voor gevolgen heeft voor ouders die toeslag ontvangen, wordt de start van *persoonlijke begeleiding* uitgesteld.

De kinderopvangtoeslag-app is klaar om te worden gelanceerd. Een positieve evaluatie laat tevreden gebruikers zien: tweederde van de respondenten geeft een 8 of hoger. De oorspronkelijke startdatum van 7 april ging niet door vanwege de coronacrisis. Door de samenloop met de aanpak van de crisis (compensatieregeling) en de KOT-hersteloperatie, heeft de staatssecretaris aangegeven de app voorlopig niet te willen lanceren. Dat zou nu in deze tijd te veel verwarring geven als het gaat om het doel en nut van de app (gericht op terugdringen hoge terugvorderingen).

De kracht van het programma is het samenwerken tussen de Belastingdienst en SZW aan een helder en gezamenlijk bepaald resultaat. Zeker in deze tijd waarbij ieder zijn eigen rol kan spelen en we elkaar kunnen versterken.

c. Herstel toekenningen kindgebonden budget

Het herstel van de geautomatiseerde toekenningen kindgebonden budget loopt op schema en zonder issues. Tot en met april is ca. € 265 mln uitbetaald, inclusief de voorlopige toekenningen over 2019. Dit is ongeveer tweederde deel van het geschatte totaalbedrag van € 420 mln. Het aantal beschikkingen dat is verzonden is ca. 380.000 en staat gelijk aan ongeveer driekwart van het geschatte totaal. Het prognosebedrag is ongewijzigd.

In februari heeft de ADR zijn rapportage opgeleverd naar aanleiding van een zelf aangevraagd onderzoek naar de opzet van de herstelorganisatie. Het is een positief rapport met één advies, namelijk het vergroten van de controle op juistheid van uitbetalingen. Dit advies is opgevolgd en geïmplementeerd en de aanvullende controles geven tot nu toe geen afwijkingen.

In april heeft de ARK zijn nota van bevindingen opgeleverd. Ook dit is een positief rapport met de constatering dat de herstelactie op schema ligt.

De ingerichte *vraag*-teams zijn afgeschaald in lijn met het afnemende werkaanbod. Er zijn afspraken gemaakt over de overgang van de uitzendkrachten naar reguliere

teams. Vanaf mei/juni bestaat de afdeling nog uit 16 medewerkers; dit waren er 65 in de beginfase van de herstelactie.

Besluitvorming over drie doelgroepen vormen een risico voor het tijdig -uiterlijk eind 2020- afronden van de herstelactie:

- Behandelsoort 2 en 3
  de Tweede Kamer heeft de motie van de Kamerleden Omtzigt en Bruins aangenomen welke ziet 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 bereidt besluitvorming aan de staatssecretaris voor ten aanzien van een groep van ca. 1.000 burgers waarvan het partnerschap in het reguliere proces niet waterdicht is vast te stellen. De vraag daarbij is of in het kader van de motie een nieuw proces moet worden ingericht om het partnerschap met meer zekerheid vast te kunnen stellen. Naar verwachting wordt aan zowel B/T als de SVB gevraagd om hiertoe een uitvoeringstoets te maken. Als SZW besluiten dat B/T of de SVB een nieuw proces moet inrichten om voor deze 1.000 burgers het partnerschap vast te stellen, dan is herstel van deze doelgroep in 2020 niet meer mogelijk.
- Uitbreiding populatie
  In de uitvoering van de herstelactie is vastgesteld dat mogelijk een extra groep ouders in aanmerking komt voor herstel. Het betreft ouders waarvan de automatische aanvraag leidde tot een zogenaamde nul-beschikking, maar die in een daaropvolgend jaar wel recht hadden op kindgebonden budget omdat een aanvraag mede wordt geacht te zijn gedaan voor het opvolgende berekeningsjaar (art. 15, lid 5 Awir). Ten tijde van de financiële ramingen in het voorjaar van 2019 was deze populatie nog niet in beeld. Het gevolg hiervan is dat de uitgaven naar verwachting eenmalig toenemen met circa € 78 mln. in 2020. Sinds eind 2019 is Toeslagen in afwachting van politieke besluitvorming ten aanzien van deze doelgroep. Mocht het besluit niet uiterlijk eind derde kwartaal zijn genomen, dan is herstel van deze doelgroep in 2020 niet meer mogelijk. Besluitvorming hangt in eerste instantie af van de vraag of deze burgers recht op herstel hebben. Daarnaast hangt het nu op de vraag welk departement de financiële dekking bewerkstelligt.h2221
- Vertrokken onbekend waarheen (VOW)
  Ongeveer 2.000 ouders zijn VOW. Momenteel is besluitvorming in voorbereiding om deze groep alsnog te kunnen herstellen. Mogelijk is herstel van deze doelgroep in 2020 niet mogelijk.

d. Intensivering uitvoering toeslagenwetgeving

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

In februari is op basis van deze opdracht een inschatting gemaakt van benodigde interventies en middelen om de beoogde resultaten te bereiken om te borgen dat de verandering in gang gezet kon worden. Vervolgens is gestart met de inrichting van het programma *Vernieuwing dienstverlening*. Hierbij heeft ook een afbakening plaats gevonden tussen de scope van het programma en de (extra) opgave die (al dan niet projectmatig) in de lijn opgepakt dient te worden.

Actuele stand

Vanuit het programma *Vernieuwing dienstverlening* is een visie- en strategietraject gestart, wordt gewerkt aan het verdiepen van het inzicht in verschillende doelgroepen en wordt het nieuwe dienstverleningsconcept uitgewerkt. De verwachting is dat deze fasen voor de zomer afgerond zijn. Daarnaast is input vanuit de uitvoering geleverd op de benodigde vereenvoudigingen in beleid (o.a. via de werkgroep IBO) om de complexiteit te reduceren. Een vervolgstap zal zijn dat een vertaling wordt gemaakt van dit concept naar de interne organisatie van de keten Toeslagen, ofwel een vertaling naar verandering in werkwijze, competenties e.d. Tegelijkertijd wordt het *Verbeterprogramma kinderopvangtoeslag* gecontinueerd en waar nodig uitgebreid naar nieuwe doelgroepen en/of doelstellingen of verbreed naar de andere toeslagen om zo de toekenningszekerheid te vergroten, (grote) terugvorderingen te voorkomen en de dienstverlening te verbeteren.

Daarnaast is vanuit de lijn ingezet op borging van de continuïteit door o.a. een plan van aanpak voor het wegwerken van de voorraden en achterstanden die zijn ontstaan en een plan om deze in de toekomst te voorkomen. Tevens is gestart met de voorbereidingen voor de personele uitbreiding die nodig is om de verbeteringen en vernieuwing in de dienstverlening te kunnen realiseren (werving, uitbreiding naar een 5e locatie). Tot slot ligt er een eerste analyse en verbetervoorstel om onvolkomenheden in de processen en informatiehuishouding voor het toekennen en uitkeren van toeslagen te voorkomen. De uitkomsten van het onderzoek van de inspectie Overheidsinformatie en Erfgoed zullen hier aan toegevoegd worden.

e. Uitvoeringsorganisatie Herstel Toeslagen

In de rapportageperiode is gestart met de voorbereiding van de opvolging van het Adviescommissie Uitvoering Toeslagen ('Commissie Donner'). Op basis van de kabinetsreactie van 13 maart wordt verder uitvoering gegeven aan de initieel voor CAF-11 gestarte herstelactie. Om invulling te geven aan de opdracht zoals geformuleerd in de kabinetsreactie wordt de Uitvoeringsorganisatie Herstel Toeslagen (UHT) ingericht.

De UHT wordt gevormd door het Serviceteam (KI&S), Herstel Toeslagen en Inning (CAP). De herstelactie vereist een snelle opbouw en ontwikkeling van de UHT-organisatie. Daarbij wordt voor de bemensing met name ingezet op de inleen binnen de belastingdienst, naast inhuur en reguliere werving (CAP). Uiterlijk in juni dient de

uitvoering van de herstelactie operationeel te zijn. Nu wordt onder meer gewerkt aan het inrichten van burgerinteractie, ondersteuning door gemeenten, betreffende wet- en regelgeving, inrichten commissies en raden, verdere behandeling van CAF-11, inrichten van de processen CAF-vergelijkbaar, hardheid van het stelsel/proportionaliteit, zaken met een kwalificatie opzet/grove schuld en afhandeling dossiers.. Daarnaast is ook ingezet op het voeren van individuele gesprekken gevoerd met gedupeerden en het houden van bijeenkomsten en webinars.

2.2 Prestaties ten aanzien van kaders concerndirecties

a. Fiscaal & Juridische Zaken en Uitvoerings- en Handhavingsbeleid

1. Validatie werkinstructies fiscaal

Tijdens het driehoeksoverleg van eind september 2019 was er brede instemming met het plan van aanpak validatie (nieuwe en bestaande) werkinstructies. Het project verloopt volgens plan. De - reeds in 2019 - verzamelde gegevens zijn in een Excelprogramma verwerkt. Daardoor is een eerste overzicht ontstaan. In januari heeft CDVT de inventarisatie uitgezet bij de uitvoerende dienstonderdelen. CDVT heeft de reacties van de dienstonderdelen eind april ontvangen.

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 corona tot vertraging.

5. Melden en registreren voorgenomen specifieke rechtshandelingen

In de rapportageperiode zijn geen vergrijpboetes en medepleegboetes opgelegd.

6. Uitvoerings- en toezichtsstrategie

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

7. Brexit

Vanaf 1 februari maakt het VK formeel geen deel meer uit van de EU. In het terugtredingsakkoord is een overgangsperiode tot en met 31 december 2020 overeengekomen, waarin het gemeenschapsrecht voor het grootste deel zal blijven gelden. Dat betekent dat tijdens de overgangsperiode het VK voor het gemeenschapsrecht en voor de nationale regelgeving die dient ter implementatie daarvan, wordt aangemerkt als EU-lidstaat. Tijdens deze overgangsperiode verandert er voor burgers en bedrijven in Nederland op het gebied van fiscaliteit en op het terrein van de toeslagen niets; de EU en het VK onderhandelen tijdens deze periode over hun toekomstige relatie. De website van de Belastingdienst en het intranet zijn 31 januari hierop aangepast.

Voor de voorbereiding van de Belastingdienst op de materiële terugtreding van het VK uit de EU is ingeregeld dat vanuit de directie Vaktechniek op de verschillende

fiscale terreinen en toeslagengebied de onderhandelingen tussen de EU en het VK gevolgd worden. Binnen de Belastingdienst (niet-zijnde de Douane) is een achttal werkgroepen1 ingericht, die t.z.t. belast zijn met de implementatie van de nieuwe verhoudingen met het VK. De landelijk vaktechnisch coördinatoren van de directie Vaktechniek voeden de werkgroepen met informatie om de implementatie te kunnen realiseren.

b. Informatievoorziening & Databeheersing

1. Architectuur

Ligt de oplevering van een domeinarchitectuur (DA) voor 1 oktober 2020 op schema voor de ketens/domeinen die onder uw verantwoordelijkheid vallen?

De werkzaamheden zijn in beeld voor oplevering van de DA Toeslagen volgens de nieuwe richtlijnen en vorm (business canvas). Dat geldt ook voor het architectuurmodel volgens het IPK-kader. Voor die DA-versie zullen ook visie, strategie, veranderdoelen en roadmap herijkt moeten worden door business en architectuur. De samenloop van dit werk met het inrichten van UHT en IV-ondersteuning, het regulier portfolio, Hosting Platform Toeslagen vervanging en de Intensiveringsopdracht heeft grote impact op de haalbaarheid van die oplevering. De architectuurcapaciteit in de keten is afgenomen met 1 fte en de vraag naar architectuurcapaciteit neemt toe. Er staat een vacature open. Het AR-team richt zich primair op geprioriteerde epics uit de roadmap en werkt aan het verbeteren/completeren van het architectuur model volgens IPK-kader.

Stand van zaken voorgenomen onderhoudsplan van de domeinarchitectuur

Het onderhoudsplan is afgestemd met IV&D, goedgekeurd in de ketentafel Toeslagen en opgeleverd in april 2020.

Hoe wordt gebruik gemaakt van de domeinarchitectuur en waar worden knelpunten ervaren?

De DA wordt gebruikt als stuurinstrument om de business-roadmap efficiënt en volgens de concernkaders te realiseren.

Werkzaamheden ter ondersteuning van de uitvoering van herstel Toeslagen en het programma vernieuwing dienstverlening Toeslagen (intensiveringsprogramma) vanuit de domeinarchitectuur ontworpen.

Er wordt maximaal gebruik gemaakt van bewezen diensten van andere domeinen waar mogelijk, zoals met Interactie (app-ontwikkeling, EBV toegangsmanagement en upload en DCS voor standaard hostingdiensten, gegevens voor de kinderopvanggegevens uitwisseling). Toeslagen werkt samen met en naar de richtlijnen van DF&A en analytics zoals het voorbereiden op de A3V.

1 Werkgroepen: Inkomensheffing, Loonheffing, Vennootschapsbelasting, Omzetbelasting, Inning, Gegevens, FIOD en Toeslagen.

Dienstenleveringsknelpunten worden met name ervaren op vlak van gegevens, interactie, archivering waar de diensten op zich functioneel bruikbaar zijn maar de levering te laat plaatsvindt door gebrek aan resources bij die domeinen.

Ontbrekende diensten liggen op het vlak van klantafspraak- en voorkeurbeheer (CRM) dat relevant is voor goede inrichting van maatwerk bij dienstverlening.

Beschrijf de afwijkingen van de architectuur voor de domeinen waar u verantwoordelijk voor bent en wanneer deze opgelost zullen zijn.

Toeslagen heeft een eigen burgerportaal, kantoorportaal en hostingplatform. In samenwerking met DCS loopt een traject zodat DCS standaardhostingdiensten onderzoekt/verwerft (markt, rijkscloud, intern) en is een reeks van beproevingen opgenomen in het portfolio IBS TSL om TVS geschikt te maken voor standaardhostingdiensten.

Met interactie zijn trajecten gestart om diensten van het generiek portaal te gebruiken (toegangsmanagement, upload). Het kantoorportaal van TVS zal nog geruime tijd in stand blijven. De vervanging is kostbaar en levercapaciteit GKT is nog beperkt.

Aandachtpunt is de urgentie van de werkzaamheden voor UHT en (in mindere mate) het programma vernieuwing dienstverlening Toeslagen. Deze urgentie staat op gespannen voet met de *time to market* van ontwikkeling vanuit de architectuurkaders in de reguliere portfolio. Dit kan ertoe leiden dat nieuwe architectuurafwijkingen ontstaan door het kiezen voor tijdelijke oplossingen. Dit spanningsveld is op bestuurlijk niveau geadresseerd. De domeinarchitectuurboard Toeslagen toetst gekozen oplossingen.

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.

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

Activiteiten in het kader van het herstel KOT (CAF, rapport Donner 1) zijn in eerste instantie (vanwege urgentie) buiten portfolio ingericht. Op dit moment vindt een inhaalslag plaats en worden ook activiteiten voor de UHT onder architectuur binnen portfolio uitgewerkt.

Wordt binnen uw dienstonderdeel de voortgang van projecten binnen het portfolio adequaat vastgelegd (op kosten/dagen, tijdslijnen, resultaat in relatie tot business case), zodat een actueel inzicht in de portfolio geboden kan worden? Zo nee: beschrijf de maatregelen en tijdlijn om dit alsnog te realiseren.

De voortgang van de onderhanden *epics* wordt doorlopend bewaakt. Er is een adequate administratie van de uitnutting van de IV-dagen bij IV/IBS/Toeslagen. Voor IV/GBS is dat niet transparant. Voor de projecten in het kader van het bestedingenplan wordt separaat gerapporteerd aan BIA.

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

3. Databeheersing en informatiehuishouding

Nr.	KPI	Specificatie	Status*	Toelichting
1.	De gegevens op orde ten aanzien van het schonen, vernietigen en archiveren	-		Zie onderstaande punten.
2a.	**Ongestructureerde gegevens:** Plan van aanpak	• de aanpak • een inschatting van de benodigde expertise en capaciteit • planning met meetbare mijlpalen		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. Dit moet voor de zomer 2020 leiden tot een nieuwe planning.
2b.	**Ongestructureerde gegevens:** Acties o.b.v. plan van aanpak uitgevoerd	-	Nog niet gestart	
2c.	**Ongestructureerde gegevens:** Maatregelen getroffen via:	Datakluis*	Nog niet gestart	Afhankelijk van planning IV&D
		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	On hold	On hold gezet totdat het nieuwe plan van aanpak onder 2a gereed is.
4a.	**Gestructureerde gegevens:** Aantoonbaar actie ondernomen om de applicaties (de formele systemen, de RTV's en de LOA's):	• het daadwerkelijk geschoond hebben van applicaties	Loopt, op schema	• Tweede nationaliteit van burgers is nagenoeg uit de systemen verwijderd, waarbij de verwachting is dat de laatste 400 uiterlijk 1 juli 2020 zijn verwijderd. • Toeslagen heeft een verkennend onderzoek uitgevoerd naar de mogelijkheid voor verdergaande data-minimalisatie in haar informatiesystemen. Besluitvorming over het vervolgtraject wordt voor de zomer verwacht.
		• opname in de portfolio		
		• andere maatregelen zoals dichtzetten toegang		
4b.	**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.

Noot: bij status wordt gesproken over op schema en niet op schema. Toeslagen beschikt op dit onderdeel niet over een schema.

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 doelstelling niet voldoende worden behaald volgen adviezen voor het lijnmanagement voor het realiseren van de doelstellingen.

Voor haar processen en informatiesystemen maakt Toeslagen gebruik van diensten die door andere directies geleverd worden. Daarbij wordt een generiek beveiligingsniveau verondersteld voor informatie die als departementaal vertrouwelijk is bestempeld. De verantwoordelijkheden voor het nakomen van bepaalde doelstellingen en maatregelen is niet voldoende vastgelegd, waardoor het voldoen aan de beveiligingsdoelstellingen niet ten alle tijden onderbouwd kan worden. 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 medio 2020 verwacht. Toeslagen maakt in 2020 met alle dienstverleners afspraken 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?

Toeslagen heeft begin 2020 een eerste gap-analyse uitgevoerd op de doelstelling en maatregelen zoals in de BIO zijn geformuleerd. Het resultaat is dat niet voor alle doelstellingen onderbouwd bewezen kan worden of hieraan voldaan wordt. Op basis van de analyse wordt gecontroleerd in hoeverre de opzet, bestaan en werking is gerealiseerd, te beginnen met de doelstellingen informatiebeveiligingsbeleid, veilig personeel en naleving. Daarnaast ook de doelstelling beheer van bedrijfsmiddelen, omdat inzicht en overzicht van de gebruikte bedrijfsmiddelen basis is voor een verdere risicoanalyse. Na deze ordening worden de benodigde maatregelen en tijdspad uitgewerkt.

3. Te Beschermen Belangen[2] (TBB) en kritische bedrijfsprocessen

[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.

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

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

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

4. Ernstige incidenten[3]

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 verzamelt uit verschillende bronnen de incidenten, waaronder de ernstige incidenten.

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 meerdere bijeenkomsten gepland met de verschillende teams. Door de genomen maatregelen in verband met COVID-19 moesten de bijeenkomsten worden geannuleerd. Als de maatregelen voor een langere periode van kracht blijven waardoor de groepsbijeenkomsten niet mogelijk of wenselijk zijn, zullen we terugvallen op andere mogelijkheden.

De teamleiders wijzen nieuwe medewerkers, flexmedewerkers en externe medewerkers erop 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.

Business Continuity Management

[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 landelijk directeur of hoger.

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, 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.

BIA's

4. *Zijn er BIA's uitgevoerd op t.o.v. 2019 aanvullende bedrijfsprocessen? Zo ja, welke?*

Er is geen noodzakelijk geweest tot het uitvoeren van een BIA op aanvullende bedrijfsprocessen.

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

Er zijn geen dienstonderdeeloverstijgende BIA's uitgevoerd.

6. *Zijn er BIA's geactualiseerd? Zo ja, welke?*

In 2019 is de BIA geactualiseerd en dit staat opnieuw op de planning voor 2020.

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 training van het crisismanagementteam heeft in juni 2019 plaatsgevonden.

5. Gegevensbescherming

Wat is er gedaan aan gegevensbescherming? Bijvoorbeeld ten aanzien van het uitvoeren of herijken van gegevensbeschermingseffectbeoordelingen (GEB/DPIA's),

actualiseren van het register van verwerkingen, bewustwording, autorisaties, voldoen aan verzoeken op grond van de AVG zoals inzageverzoeken, etc.

Toeslagen heeft een plan van aanpak voor de verantwoording van gegevensverwerkingen en voor het onderhouden van het register van verwerkingsactiviteiten. Daarnaast wordt een DPIA beoordeeld en bijgewerkt bij wijzigingen in het betreffende proces, minimaal elke drie jaar.

We geven iedere medewerker en teamleider jaarlijks een training op het gebied van bewustwording rondom het grondrecht privacy, gegevensbescherming en datalekken. Net als bij het bewustzijn op informatiebeveiliging kan dit voorlopig geen doorgang vinden door de COVID-19 maatregelen. Daarnaast zijn er specialistische trainingen voor specifieke medewerkers die bovengemiddeld met data werken, zoals bijvoorbeeld medewerkers van Data Analytics Toeslagen.

Bij elk voorstel voor (aanpassing van) verwerking wordt de verwerking tegen de privacyverklaring en -beleid gehouden. Eisen met betrekking tot privacy worden meegenomen in het ontwerp en aanpassing van informatiesystemen, wijzigingen in processen en wetgeving. De AVG-rol van iedere (betrokken) partij bij een verwerking is opgesteld op basis van een feitelijke analyse.

c. Organisatie & Personeel

1. Meerjarig inzicht in Kwaliteit en Kwantiteit personeel

Meerjarig Personeel Plan 2020-2024 *Norm: Iedere directie levert 1 april 2020 een MPP 2020-2024 aan[4].*	
Eventuele knelpunten bij opleveren MPP	Er is conform afspraken op 1 april 2020 een 0.8 versie aangeleverd bij CD O&P
Sturingsmaatregel	Er wordt de komende maanden toegewerkt aan de totstandkoming van de 1.0 versie (inclusief hierin meegenomen de budgettaire kaders van budgetbrief 2.

Wervingsplan 2020 *Norm: Indien de huidige bezetting niet overeenkomt met de toekomstig benodigde bezetting en in geval er formatief ruimte is, stelt de directie een wervingsplan op.*	
Wat is de voortgang op de uitvoering en opstellen van een Wervingsplan?	
Er is eind april een wervingsplan door het MT Toeslagen geaccordeerd, uitgaande van werving van 270 fte instroom en 180 fte doorstroom (voornamelijk groepsfunctie E en F)	
Eventuele knelpunten	• In Q1-2020 bestaat onderbezetting, veroorzaakt door uitstroomregeling, overdracht aan UHT en benodigde tijd voor de voorbereiding van de werving. • Er bestaat een bottleneck bij de opleidingscapaciteit door gering aantal docenten, coronavertraging en verzorgen extra opleiding voor herstelorganisatie
Eventuele risico's	Risico: absorptievermogen van de organisatie • Achterstand wegwerken en versteviging continuïteit versus druk op de organisatie door hoge instroom, ondersteuning herstelorganisatie en intensivering opleidingen. • Verdere opschaling opleiding en begeleiding nieuwe medewerkers, óók voor herstelorganisatie, vraagt om een forse bijdrage van reguliere organisatie. Risico: snelheid van opschalen opleiding Tegenslag door coronacrisis, tekort aan eigen docenten, bijdrage aan herstelorganisatie. Doorontwikkeling en efficiënter maken opleiding, ook groter aandeel training on the job. Creativiteit (deel start-opleiding inmiddels al gedigitaliseerd). Daarnaast ontstaat een risico wanneer locatie Apeldoorn niet op tijd beschikbaar komt en operationeel kan worden gemaakt om nieuwe medewerkers in te laten stromen

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

Sturingsmaatregel	• Leegloop uitzendkrachten genormaliseerd via verambtelijking en hogere vergoeding • Infrastructuur grootschalige werving is opgebouwd bij Toeslagen én SSO-O&P • Capaciteit voor startopleiding (W&R + TVS) vergroot. • Digitale werving i.v.m. corona maatregelen en opleidingen deels digitaal ontwikkeld • Extra locatie (Apeldoorn) in voorbereiding. OR akkoord met 5e locatie, adviesaanvraag op beleggen werk en bemensing nog te starten.

Opleidingsplan 2020 *Directies hebben de beschikking over opleidingsbudget[5], 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?	
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 al relatief veel opleidingsbudget uitgenut.	
Uitputting Opleidingsbudget (%)	**42%**

2. *Organisatie en Formatie*

Formatie en bezetting op orde *<u>Norm:</u> Taken ten aanzien van onderhoud en beheer van de formatie en bezetting in P-Direkt zijn binnen de directie belegd. De Formatie in P-Direkt is op orde en actueel, conform de daartoe afgesproken regels[6] 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 (project formatie op orde) zo veel mogelijk de formatie in P Direkt geactualiseerd. Echter, vanwege het intensiveringsplan, de nieuwe formatieve kaders en het hieruit voortkomende streefbezettingsplan, moet de het functiegebouw opnieuw worden vastgesteld.	
Eventuele knelpunten	
Sturingsmaatregel	Een interne werkgroep streefbezetting stelt het functiegebouw 2020 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.

[5] Directies kunnen naast hun eigen administratie, de uitputting van het opleidingsbudget als extra informatiebron gebruiken om over de voortgang te rapporteren.
[6] Conform afspraken Notitie DT BD van 17 juli 2019: 'Afspraken registratie van Formatie en Bezetting in P-Direkt'

Span of Control *Norm: De Span of Control dient conform de Nota Topstructuur te zijn*[7][8].	
Oorzaak afwijking en knelpunten	De span of control is conform de uitgangspunten *topstructuur*. Met de komst van een extra MT-leden in mei is de gewenste span of control op het niveau van afdelingshoofden ook conform *topstructuur* gebracht
Sturingsmaatregel	Ten aanzien van de span of control van teamleiders in de productieteams is besloten dat er bovenop de span of control 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: Op de M-dag in november jl. heeft Toeslagen gekozen voor het actief oppakken van een belangrijk thema: 'open en veilig werkklimaat'. Een werkgroep is gestart met het bepalen van gedragsdoelen op het aspect en het opwerken van informatie. Het thema 'open en veilig' is tevens verbonden aan het plan 'Veilig, Vitaal en Gezond – meer Werkplezier!', waarin als onderdeel van de uitvoering, teamleiders bewuste en traceerbare keuzes gaan maken over welke instrumenten worden ingezet om de medewerkerstevredenheid te verhogen. Daarnaast heeft het Toeslagen het besloten om op het thema samenwerking te sturen, onder andere door het creëren van een portefeuilleverdeling over 8 onderwerpen met nadrukkelijke teamleidersparticipatie. In het rapportagetijdvak werden de eerste wapenfeiten hiervan zichtbaar: teamleiders trokken samen op om plannen te maken, onder andere op het gebied van huisvesting en werving. Ontwikkelingen programma Leiderschap en Cultuur: Het cultuuronderzoek dat begin januari werd uitgezet (uitgevoerd door Deloitte) is afgerond, maar de resultaten zijn nog niet gepubliceerd. CD O&P heeft een uitvraag gedaan voor de ontwikkelassessments van de managers. Aangegeven is dat Toeslagen streeft naar een dienstverlenende en open dienst die handelt met oog voor de menselijke maat en die betrouwbaar is. Dat vraagt van alle medewerkers in de organisatie gelijke kernwaarden van verantwoordelijkheid, geloofwaardigheid en zorgvuldigheid, zowel binnen de organisatie als in de communicatie met burgers en bedrijven. Er wordt gewerkt aan een directie met een veilige, open en lerende cultuur die nodig is om het vertrouwen te herstellen en de geloofwaardigheid terug te krijgen. Opdracht van de Staatsecretaris, specifiek voor Toeslagen:

[7] Uitzondering mogelijk, indien opgenomen in een door het DT geaccordeerd O&F rapport
[8] (Afdelings)hoofd stuurt maximaal 8 teamleiders of maximaal 25 medewerkers (20 fte). Teamleiders hebben span of control van maximaal 25 medewerkers (20 fte)

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 over de concrete ervaringen van ouders en hun vertegenwoordigers. De gesprekken moeten in een veilige setting plaatsvinden en professioneel worden begeleid. Die gesprekken zullen onder meer een antwoord moeten geven op de vraag hoe en waar het uitvoeringsbeleid zich zo tegen vele ouders heeft gekeerd. Wat is er gebeurd en hoe heeft dat kunnen gebeuren? Ten behoeve van de uitvoering moet nog een opdracht worden uitgezet.

Eventuele knelpunten	-
Sturingsmaatregel	Toeslagen wil de ontwikkelassessments inzetten als instrument om het management (doel)gericht te ontwikkelen door de inzichten uit de assessments mee te nemen als input voor de vlootschouw. Op basis van deze vlootschouw en de visie op het benodigde leiderschap van het management wordt een ontwikkelplan gemaakt voor managers. De persoonlijke ontwikkelplannen sluiten hier op aan. De ontwikkeling hiervan wordt op individueel en groepsniveau gemonitord door respectievelijk de afdelingshoofden en het MT. Onder andere via de reguliere HR-cyclus (personeelsgesprekken, '360 graden'-feedback-instrumenten). Waar nodig vindt bijsturing plaats vanuit het MT.

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.

Op basis van ingezette sturingsmaatregelen is de verwachting dat Toeslagen beter zal presteren dan in de voorgaande jaren. Toch blijven extra sturingsmaatregelen nodig.

P-gesprekken (%)	**10%**
Eventuele knelpunten	-
Sturingsmaatregel	Sinds eind 2019 wordt het belang van een afgeronde gesprekscyclus nadrukkelijk onder de aandacht gebracht bij teamleiders. Ook in 2020 moet dit herhaaldelijk voor het voetlicht gebracht worden.

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 werkplekken
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	Het creëren van werkplekken en de werving en plaatsing van arbeidsparticipanten blijkt weerbarstig.
Sturingsmaatregel	Toeslagen is voorstander van een brede samenwerking binnen het concern onder regie van Switch. De aanpak richt zich daarbij op instroom van 'het individu met beperkingen', om vervolgens te bezien wat de best passende directie, locatie en baan is. Hiermee voorkomen we dat directies elkaars 'concurrent' worden. Samen met het uitzendbureau wordt onderzocht in hoeverre uitzendkrachten kwalificeren voor de doelstelling. De betrokken teamleiders hebben een trekkende rol toebedeeld gekregen om medewerkers in te laten stromen in de breedte van Toeslagen.

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?
Toeslagen heeft nog geen specifieke onboarding gecreëerd.

Eventuele knelpunten	Nieuwe medewerkers en teamleiders worden situationeel opgevangen en begeleid in de eerste weken. Zicht op kwaliteit en eenduidigheid ontbreekt en tijd en capaciteit wordt niet effectief verdeeld.
Sturingsmaatregel	Er moet een specifiek onboardingsprogramma worden opgesteld en te worden geïmplementeerd.

Ziekteverzuim *Met de directies is een norm afgesproken omtrent het ziekteverzuim. Bij de verzuimaanpak kan gebruik worden gemaakt van het memo verzuimaanpak 2019*[9]

[9] Memo *Verzuimaanpak 2019*, versie 01-02-2019; besproken en besloten in het Driehoeksoverleg O&P op 1 maart 2019; aangepaste versie o.b.v. 01-02-2019

Welke 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 verkeerd in een lastige periode. Negatieve publiciteit, publieke verontwaardiging, het nodige herstelwerk, veranderingsnoodzaak, nieuwe werkwijzen, de continuïteit staat onder druk, zelfs het bestaansrecht (het toeslagenstelsel) staat ter discussie. Allemaal ontwikkelingen die hun effect op de medewerkers niet missen. Medewerkers ervaren veel werkstress met vele uitingsvormen, zoals een hoog ziekteverzuim. Het ziekteverzuim is hiermee bovengemiddeld hoog ten opzichte van het gemiddelde verzuim binnen de gehele Belastingdienst
Welke maatregelen neemt de directie, om het ziekteverzuim terug te dringen en te voorkomen? [10]
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.

Voortschrijdend Ziekteverzuim (%)	**8,8%**
Oorzaak afwijking en eventuele knelpunten	De mentale risico's zoals beschreven. Er vinden veel wisselingen en instroom van teamleiders plaats. Het ontbreken van een planmatige aanpak.
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.

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 op de tweede lesdag van de basisopleiding Toeslagen stilgestaan bij het onderwerp integriteit. 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?
Nee.
Op welke wijze worden instrumenten op het gebied van integriteit ingezet, zoals opleiding/training/workshops e.d.

[10] Daarbij ook rekening houdend met de afspraken in het hernieuwde Arbo-contract (bijv. triage 5e na 5e ziektedag) en resultaten uit het MO 2019

In maart stond er een externe opleiding 'Integriteit' gepland voor de integriteitscoördinator Toeslagen. Door de coronamaatregelen is deze opleiding verplaatst naar een later moment.
Op welke wijze wordt aandacht gegeven aan verbetering bewustwording integriteit, door team- en/of afdeling sessies, werkoverleg, medewerkersbijeenkomsten e.d.
Volgens plan worden dit jaar opnieuw enkele team(cluster)s bezocht. Doel is het verbeteren van de bewustwording van de medewerkers op het gebied van integriteit. Tijdens een werkoverleg worden door de integriteits-, privacy- en informatiebeveiligingscoördinatoren workshops gegeven. De voor het eerste kwartaal geplande workshop kon door de coronamaatregelengeen doorgang vinden.

d. Control & Financiën

1. Budgettair kader

In de financiële maandrapportage over april is een uitgebreide toelichting opgenomen. Vanwege efficiencyredenen wordt daarnaar verwezen.

Uitnutting budget

Toeslagen totaal				
UITGAVEN APPARAAT, PROGRAMMA, BEKOSTIGING EN APPARAATSONTV.				
PSM Rapportage	Jaar-budget	Realisatie	Jaar-prognose	Saldo (budget -/- prognose)
1010301 PERSONEEL EIGEN	€ 73.089	€ 17.694	€ 75.373	€ -2.284
1010302 PERSONEEL INHUUR	€ 26.077	€ 3.231	€ 22.688	€ 3.389
1010401 MATERIEEL ICT	€ 0	€ 16	€ 50	€ -50
1010403 MATERIEEL OVERIG	€ 1.980	€ 66	€ 2.100	€ -120
1010451 ICT OPDRACHTEN	€ 10	€ 5	€ 10	€ 0
1010452 OVERIGE OPDRACHTEN	€ 0	€ 32	€ 40	€ -40
1010434 OVERIGE ZBO RWT	€ 100	€ 0	€ 100	€ 0
101000B BEKOSTIGING	€ 25	€ 5	€ 25	€ 0
Eindtotaal	€ 101.281	€ 21.048	€ 100.386	€ 895

Inzicht in verplichtingenbeheer

Verplichtingen 2020	Jaarbudget Bbrief2	Realisatie	Jaarprognose	Saldo (budget -/- prognose)
Totaal (Uitgave + Ontvangsten)	€ 98.301	€ 22.238	€ 108.890	-€ 10.589
1.01.00.00 Uitgave	€ 98.301	€ 22.238	€ 108.890	-€ 10.589
1.01.00.0A Apparaat	€ 98.169	€ 22.249	€ 108.758	-€ 10.589
1.01.03.00 Apparaat personeel	€ 98.169	€ 22.154	€ 108.758	-€ 10.589
1.01.03.01 Personeel eigen	€ 73.069	€ 17.664	€ 73.069	€ 0
1.01.03.02 Personeel inhuur	€ 23.120	€ 4.490	€ 33.710	-€ 10.589
1.01.04.00 Apparaat materieel	€ 1.980	€ 95	€ 1.980	€ 0
1.01.04.01 Materieel ICT	€ 1.980	-€ 9	€ 1.980	€ 0
1.01.04.02 Materieel SSO	€ 0	€ 49	€ 0	€ 0
1.01.04.03 Materieel overig	€ 0	€ 54	€ 0	€ 0
1.01.00.0P Programma	€ 107	-€ 16	€ 107	€ 0
1.01.04.43 Programma ZBO RWT	€ 100	€ 1	€ 100	€ 0
1.01.04.34 Overige ZBO RWT	€ 100	€ 1	€ 100	€ 0
1.01.04.45 Programma opdrachten	€ 7	-€ 17	€ 7	€ 0
1.01.04.51 ICT opdrachten	€ 7	-€ 20	€ 7	€ 0
1.01.04.52 Overige Opdrachten	€ 0	€ 3	€ 0	€ 0
1.01.00.0B Bekostiging	€ 25	€ 5	€ 25	€ 0

Uitnutting middelen Herstelorganisatie Toeslagen

Toeslagen II				
UITGAVEN APPARAAT, PROGRAMMA, BEKOSTIGING EN APPARAATSONTV.				
PSM Rapportage	Jaar-budget	Realisatie	Jaar-prognose	Saldo (budget -/- prognose)
1010301 PERSONEEL EIGEN	€ 4.962	€ 0	€ 12.318	-€ 7.356
1010302 PERSONEEL INHUUR	€ 7.359	€ 49	€ 7.750	-€ 391
1010401 MATERIEEL ICT	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
1010403 MATERIEEL OVERIG	€ 1.580	€ 0	€ 1.580	€ 0
1010451 ICT OPDRACHTEN	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
1010452 OVERIGE OPDRACHTEN	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
1010434 OVERIGE ZBO RWT	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
101000B BEKOSTIGING	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Eindtotaal	€ 13.901	€ 49	€ 21.648	€ -7.747

Formatie en (onder)bezetting

Toeslagen I

ONTWIKKELING VAN DE BEZETTING TSL I										
Cluster	Bezetting 31-12-2019	Formatie 2020	Correctie GF I (afk van P)	Bezetting 30-04-2020	Uitstroom (VWNW)	Verwachte uitstroom (Overig)	Verwachte instroom	Verwachte bezetting ultimo 2020	verwachte over-bezetting	verwachte gemidd. bezetting
Management	54,2	980	-25	55,3	0,0	-5,1	4	54,2	137	53,9
Staf	49,7			46,8	0,0	-2,1	14	58,7		53,2
Regie	120,0			123,2	-1,0	-7,4	6	120,8		120,5
Productie	704,3			678,2	-31,5	-15,6	227	858,1		726,6
TOTAAL	***928,2***	***980***	***-25***	***903,4***	***-32,5***	***-30,2***	***251***	***1.091,8***	***137***	***954,2***
Formatie 2020 cf Bbrief 2a 946 + 34 = 980								Instroom obv Wervingsplan en verambtelijking UZK per me		
Doorstroom is 150 fte van C naar E per 1/7 en 30 van E naar F per 1/10										

Toeslagen II (UHT)

ONTWIKKELING VAN DE BEZETTING TSL II; UHT							
Bezetting 30-04-2020	Verwachte instroom # mdw		instroom vanaf	fte	Verwachte bezetting ultimo 2020	verwachte gemidd. bezetting	
0,0	van P	25	1-jan	25	25,0	25,0	Instroom met terugwerkende kracht in P direkt te verwerke
0,0	van MKB	38	15-mrt	34,2	34,2	27,1	
0,0	van MKB	30	15-apr	27	27,0	19,1	
0,0	van BT*	20	1-apr	18	18,0	13,5	
0,0	van BT/MKB/Ext	150	1-jul	135	135,0	67,5	
0,0	SCT team	1	1-mei	1	1,0	0,7	
0,0	SCT team	1	1-apr	0,5	0,5	0,4	2,5 dag per week = 0.5 fte
0,0	I-interim	1	1-mei	1	1,0	0,7	
0,0		***266,0***		***241,7***	***241,7***	***153,9***	
Formatie BB 2a 136 fte + 25 I-ers van P = 161			Van BT = afkomstig van TSL I, thans nog maar 11 fte bekend				

Interne beheersing

2. Aanpak onvolkomenheden en aandachtspunten Algemene Rekenkamer

<u>Aandachtspunt: Kindgebonden budget</u>

In april heeft de ARK 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. Management letter Auditdienst Rijk

Wettelijke taak

Rapporteringstolerantie huurtoeslag

De rapporteringstolerantie voor de uitgaven en ontvangsten van de huurtoeslag is in 2019 overschreden. Voor de uitgaven en ontvangsten van de huurtoeslag geldt een lagere rapporteringstolerantie (2,9%) dan voor de andere toeslagen (5%).

De fouten en onzekerheden bij huurtoeslag hangen onder meer samen met de aard van de grondslagen voor de huurtoeslag, die minder dan voor andere toeslagen uit (authentieke) externe bronnen gehaald kunnen worden en die als gevolg van de specifieke voorwaarden voor de huurtoeslag meer volatiel zijn (huishoudsamenstelling en huishoudinkomen). We analyseren de bevindingen uit de steekproeven en brengt op grond daarvan verbeteringen in de uitvoering aan, onder meer in de objectenadministratie in TVS.

Herstel kindgebonden budget

Het herstel van de gemiste automatische toekenningen van kindgebonden budget is in volle uitvoering. Volgens planning is het herstel eind 2020 afgerond. In de paragraaf 2.1 onder c. wordt hier meer detail ingegaan op de voortgang.

Rechtmatigheid uitbetalingen zorgtoeslag

Naar aanleiding van de bevindingen van de ADR die in 2018 gerapporteerd zijn, is de validatie van nieuwe / gewijzigde bankrekeningnummers in 2018 aangepast. Alle lopende toeslagen zijn in 2019 beoordeeld.

Voor de behandeling van de geconstateerde afwijkingen en onzekerheden is door de staatssecretaris besloten dat vanuit het belang van de burger en dienstverlening de uitbetalingen gedurende het validatieproces worden voortgezet.

Uitvoering van de validatie is vertraagd doordat CAP tegen een aantal (technische) uitvoeringsproblemen aanloopt en de prioritering van de werkzaamheden is gewijzigd in verband met coronamaatregelen. Vanwege de vertraging zal de bevinding worden geagendeerd voor de *ketentafel toeslagen* voor het vaststellen van een vervolgpad.

Huurtoeslag verworven recht

Toeslagen geeft actief invulling aan het herstel van de toekenning huurtoeslag voor burgers die als gevolg van de uitspraak van de Raad van State van 24 juli 2019 onterecht geen aanspraak meer kunnen maken op verworven recht na (tijdelijke) stopzetting van de huurtoeslag

Voortgang en borging verbijzonderde interne controles bij cluster heffing

Voortgang toeslagen

Het *cluster heffing* heeft voor de beheersing van de massale gegevensverwerking van Toeslagen verbeteringen gerealiseerd ten aanzien van de AO/IC. Voor de inrichting van de verbijzonderde interne controles op de massale verwerking van gegevens is CAP gestart met een inventarisatie van de bestaande interne controles en de beheersmaatregelen die zijn genomen met betrekking tot de massale gegevensverwerking voor toeslagen. Aan de hand van de inventarisatie beziet CAP hoe de verbijzonderde interne controles het best ingericht kan worden.

Verbijzonderde interne controle bij SSO F&MI op saldibalansposten toeslagen

SSO F&Mi heeft in 2019 een verbeterplan opgesteld waarmee de interne controle en verbijzonderde controle op de saldibalanscijfers dusdanig is verbeterd dat de kans op een materiele fout in de gerapporteerde voorschotten zoals deze zich in het voorjaar van 2019 heeft voorgedaan geminimaliseerd is.

AVG

Toeslagen heeft de maatregelen rond AVG geïmplementeerd. Over de voortgang van deze implementatie en de uitvoering wordt in paragraaf 2.2.b.3 gerapporteerd

Toezicht fiscaal partnerschap

Volgens de Awir is sprake van een toeslagpartner als een persoon reeds fiscaal partner is. Materieel zijn de voorwaarden voor fiscaal- en toeslagpartnerschap vrijwel gelijk.

De bepaling in de Awir die regelt dat een fiscaal partner ook toeslagpartner is, is in de wet gekomen om tijdelijke verschillen die op het moment van harmonisatie ontstonden te voorkomen. Het wel of niet bestaan van een toeslagpartnerschap heeft doorgaans een grotere invloed op het bedrag van de toeslag dan het wel of niet bestaan van een fiscaal partnerschap heeft op het bedrag van de aanslag van de aangifte inkomstenbelasting. Aangezien eventuele fouten in het fiscaal partnerschap het verschil kunnen maken tussen wel en geen recht op toeslag, heeft Toeslagen eerder besloten het fiscaal partnerschap niet zonder meer toe te passen bij de toekenning van toeslagen.

Met name door toezicht te richten op het bestaan van notariële samenlevingscontracten als oorzaak van toeslagpartnerschap, is het aantal mogelijke verschillen tussen fiscaal- en toeslagpartnerschap teruggedrongen. Toeslagen gaat in de gevallen waarin nog steeds een verschil bestaat tussen fiscaal- en toeslagpartnerschap niet over tot een eenzijdige stopzetting van de toeslag, mede gelet op de inherente onzekerheid over de juistheid van het contra-gegeven. Aan het voornemen om resterende verschillen tussen fiscaal- en toeslagpartnerschap middels acties zoals versturen attentiebrieven te toetsen, heeft Toeslagen geen invulling kunnen gegeven, onder andere door tekort aan capaciteit en veranderende prioritering van werkzaamheden richting burgergeïnitieerd werk.

Eventuele verschillen zijn vrijwel uitsluitend van invloed op de zorgtoeslag: bij de kindregelingen ontstaat partnerschap doordat een kind van (tenminste) een van beide partners op hetzelfde adres woont en voor de huurtoeslag telt het inkomen

van een medebewoner ook mee voor de bepaling van het recht op en de hoogte van de toeslag.

Vraaggestuurde onderzoeken

Het onderzoek van de ADR naar de Opzet projectorganisatie KGB Herstel is in februari 2020 afgerond en heeft geen belangrijke tekortkomingen opgeleverd. We hebben op advies een maandelijkse VIC op de uitbetalingen n.a.v. de definitieve toekenningen ingericht om de betrouwbaarheid en rechtmatigheid van de uitbetalingen vast te stellen.

4. Interne fiscale beheersing

Toeslagen bevestigt de implementatie van de procesbeschrijvingen voor zes van de acht risico's. Voor de processen afscheidsrecepties, teamuitjes en vervoerskaarten is uitvoering gegeven aan de verbijzonderde interne controle (VIC's). Overeenkomstig het voorstel van TFBB worden de VIC`s na het einde van de coronamaatregelen weer opgepakt. Voor de uitvoering van de verbijzonderde interne controlemaatregelen (VIC's) ten aanzien van kosten externen en wet DBA maakt Toeslagen ook gebruik van het uitstel van de deadlines door de coronamaatregelen. Inzake de processen en juiste uitvoering van VIC`s in het kader van de wet DBA stemt Toeslagen binnenkort af met IV, verantwoordelijk voor de uitwerking en ondersteuning van dit proces. De uitvoering van de verbijzonderde interne controlemaatregelen (VIC's) voor bedrijfsmiddelen is in voorbereiding.

Er is geen implementatie van de procesbeschrijvingen en de uitvoering van de verbijzonderde interne controlemaatregelen (VIC's) voor detacheringen en auto van de zaak. Vastgesteld is sprake is van noch detacheringen waarvoor een fiscaal risico geldt, noch van een auto van de zaak. Zodra daarvan sprake is worden de procesbeschrijvingen en VIC`s ingevoerd. Elk halfjaar wordt de status getoetst. Een actueel overzicht van in P-direkt geadministreerde detacheringen is in.

De jaarlijkse actualisatie van de fiscale risico inventarisatie is nog niet uitgevoerd door de prioriteit in de organisatie bij de inrichting van UHT, door coronamaatregelen en het gesignaleerde capaciteitsgebrek bij de relevante organisatie-onderdelen. In de komende rapportageperiode zal de relevante bezetting worden vergroot. De beoogde realisatie van de jaarlijkse fiscale risico-inventarisatie is eind mei..

5. In Control Verklaring

Toeslagen 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 ketenbureau wordt met ondersteuning van het programma MI/RM gewerkt aan deelgebieden die relevant zijn voor het verkrijgen van de ICV. Een beschrijving ervan is opgenomen in hoofdstuk 3.

Toeslagen beschikt over voldoende adequate stuurinformatie op doelstellingen en processen. De keten Toeslagen werkt binnen het programma MI/RM aan risico-

analyse en zal de komende periode in afstemming met collega's uit het programma de volgende stappen zetten.

Het speciale verzoek om ook de zorgpunten te benoemen bij de voortgang op de bouwstenen van de 'in control'-verklaring betreffen met name het achterblijven van het vaststellen van kaders en de verdere uitwerking van deze kaders op het gebied van risicomanagement, administratieve organisatie en (verbijzonderde) interne controles

Toeslagen wil graag een beroep 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.

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.

e. Overige onderwerpen

Maverick buying

In de verslagperiode is geen sprake geweest van Maverick Buying.

VT-achteraf

In de verslag periode is een maal sprake geweest van achteraf. Het betrof een de nota voor de inzet van de Boston Consultancy Group. BCG is door [redacted] ingezet om UHT te ondersteunen vanwege het spoedeisend karakter door het politieke belang, het grote maatschappelijk belang, de crisissituatie en het risico op dreigende afname van de motivatie van de medewerkers. De uitgaven moesten ten laste van Toeslagen worden gebracht aangezien [redacted] niet over een eigen budget beschikte. Het spoedeisende karakter van de inzet heeft als gevolg een VT achteraf.

Waiver-aanvragen

In de verslagperiode is sprake geweest van een *waiver* ad €298.000. De *waiver* betreft de tijdelijke (crisis)ondersteuning ten behoeve van UHT. Op advies van het Inkoopuitvoeringscentrum van de Belastingdienst (IUC) is gebruik gemaakt van de waiverprocedure om het inkoopproces transparant te maken en de gemaakte keuzes te verantwoorden. IUC concludeert dat de *waiver* een verantwoorde oplossing was om per direct BCG in te huren ter ondersteuning van de inrichting van de UHT.

Omdat zowel de VT-achteraf als de *waiver* gelet op de situatie de enige oplossing bood, heeft Toeslagen geen maatregelen genomen om herhaling te voorkomen.

Implementatie mandaatbesluit

Voor het onderhoud van de mandaatadministratie is een proces ingericht conform de richtlijnen van SSO F&MI. Het bijwerken van de mandaatadministratie is belegd bij

de Toeslagen Bedrijfsvoering, met als resultaat een door [redacted] vastgestelde administratie die gepubliceerd kan worden.

Hoofdstuk 3. Ketens

Overall

Het Ketenjaarplan dat de doelstellingen van de keten Toeslagen voor het jaar 2020 beschrijft, is opgesteld in het vierde kwartaal van 2019. Inmiddels is duidelijk dat de eerste vier maanden van 2020 veel dynamischer zijn geweest dan iemand tevoren had kunnen bedenken. Dit heeft grote impact op de gehele keten.

De volgende actuele ontwikkelingen zijn relevant om expliciet te benoemen:
- De bestuurlijke ontvlechting van Belastingdienst, Douane en Toeslagen.
- De Intensiveringsopdracht.
- De Uitvoeringsorganisatie Herstel Toeslagen (UHT).
- De coronacrisis en RIVM-maatregelen.

Ten aanzien van de opsplitsing op bestuurlijk niveau is nog niet duidelijk wat de gevolgen voor de keten Toeslagen zijn. Er gebeurt veel op bestuurlijk en politiek vlak, maar er verandert niets voor Toeslagen tot er een ander besluit wordt genomen. de samenwerking in de keten blijft voorlopig dus (nog) ongewijzigd.

De Intensiveringsopdracht is in het eerste kwartaal van 2020 opgepakt. Op 9 maart 2020 is de notitie 'Begroting Intensiveringsplan Toeslagen' aan de ketentafel gepresenteerd, een schets van de grove lijn. Er is verdieping nodig om te bepalen wat er concreet gedaan moet worden binnen het volledige veld van processen en werkzaamheden. De ketentafel Toeslagen speelt hierin een belangrijke rol: de ketenpartners zullen gezamenlijk een koers moeten uitwerken om de gewenste verandering tot stand te brengen.

De maanden maart en april stonden in het teken van voorbereiding en verdere planvorming.

In de huidige fase wordt toegewerkt naar het plan over de vernieuwing van de dienstverlening (verbreden en verdiepen), dat vóór komende zomer naar de Tweede Kamer gaat. Thema's zijn onder andere 'vergroten toekenningszekerheid', 'maatwerk in dienstverlening' en 'persoonlijk contact'. Deze thema's lopen al binnen het herstelprogramma Kinderopvangtoeslag (KOT).

De Uitvoeringsorganisatie Herstel is gepositioneerd als een eigenstandige entiteit met een eigen directie, maar interfereert op onderdelen met de reguliere toeslagenorganisatie. In januari 2020 is het signaal afgegeven dat het werk dat wordt gestoken in hersteloperaties, consequenties heeft voor de reguliere operatie. Om voorraden te kunnen beheersen, wordt – waar van toepassing – mede overwogen of werkstromen structureel beter kunnen worden belegd bij CAP en KI&S.

De UHT maakt voorlopig nog gebruik van bestaande voorzieningen: capaciteit, ICT-voorzieningen, TVS (toeslagverstrekkingensysteem), printfunctie en dergelijke. In de loop van april is duidelijk geworden welke autonome voorzieningen de UHT nodig heeft en welke uitvoeringstoetsen in het kader van herstel zijn vooraangekondigd. Het ketenbureau blijft de impact hiervan op het portfolioproces en de keten monitoren, om waar nodig aanvullende afspraken en/of beheersmaatregelen te coördineren.

De verwachting is dat de missie en visie van de keten Toeslagen gaan wijzigen. Hierover zijn nu nog geen uitspraken te doen, maar gaandeweg het jaar 2020 zal een en ander duidelijk worden.

Successen

- Programma Managementinformatie en Risicomanagement (MI/RM):
  - In januari 2020 hebben de ketenpartners vanuit hun dienstonderdeel diverse RM/MI-experts voorgedragen, die actief zijn betrokken bij de opzet en implementatie van Risicomanagement in de keten.
  - In de ketentafel van 10 februari 2020 heeft de ketenvoorzitter, , de formele aftrap gedaan van Risicomanagement in de keten.
  - In februari hebben drie sessies met de afgevaardigde MI/RM-experts plaatsgevonden, die relevante inhoud hebben opgeleverd.
  - De Impactbepaling is volgens planning afgerond in april 2020.
  - De Projectbrief Toeslagen en de presentatie van de Implementatiefase MI/RM zijn eind april in conceptversie afgerond; deze worden op 11 mei 2020 aan de ketentafel voorgelegd.
- Het ketenportfoliomanagement heeft vanaf januari 2020 actief bijgedragen aan het actieplan Optimalisatie Portfoliomanagement Belastingdienst, dat is geïnitieerd door IV&D. Aansluitend op dit optimalisatietraject heeft de ketentafel besloten tot een vervolg dat vooral dient te focussen op de inrichting van het toeslagenportfolioproces.
- In januari 2020 is de definitieve versie van de Domeinarchitectuur Toeslagen aan de ketentafel voorgelegd. Deze DA is leidend voor de visie op en de afbakening van de keten.
- Aan het team van het Ketenbureau Toeslagen is op 1 februari 2020 een ketenportfoliomanager (nieuw aangesteld) en een productmanager (vanuit kantoor Toeslagen) toegevoegd.
- Op 10 februari 2020 hebben IV/IBS en IT Control de presentatie 'Storyline IV-keten Toeslagen / De weg naar voorspelbaarheid en productiviteit' aangeboden aan de ketentafel. De presentatie ging in op kwantitatieve informatie (resultaten), veranderingen, toekomstige verbeteringen en leerervaringen met betrekking tot de voortbrenging van toeslagen.
- Op 12 februari 2020 is een Branchebijeenkomst Kinderopvang georganiseerd door het programma Verbetervoorstellen KOT, met de ketenvoorzitter als keynote speaker.
- Op 5 maart 2020 vond de Ketendag Verhuurders Toeslagen plaats in de Jaarbeurs Meetup Utrecht, georganiseerd voor externe partners op het gebied van huurtoeslag. De opzet van de dag is geslaagd: a) versterken van het netwerk tussen objectadministratie en sociale verhuurders en
  b) komen tot een betere gegevensuitlevering. De ketenvoorzitter trad op als keynote speaker.
- De ketentafel heeft op 4 april 2020 een besluit genomen over de toekomst van het toeslagenplatform. De directie IV heeft opdracht gekregen om:
  1. de vanuit Life Cycle Management vereiste aanpassingen uit de Domeinarchitectuur Toeslagen te realiseren, zodat de diensten 'Ontwikkelen IT-voorziening' en 'Exploiteren van de IT-voorziening' zijn gegarandeerd tot 30 september 2024;
  2. ultimo 30 september 2024 het meerjarig perspectief uit de Domeinarchitectuur IV van de keten 'IT voor IV' te realiseren, teneinde de

voorspelbaarheid, productiviteit, wendbaarheid en kwaliteit van genoemde diensten te verbeteren;
3. functionaliteit en kwaliteit van het TVS-applicatielandschap en het Hosting-landschap op elkaar af te stemmen, uitgaande van de Agile werkwijze.

- De ketentafel heeft op 28 maart 2020 akkoord gegeven op een *freeze* van het Toeslagen Keteninrichtingsplan. Dit zogeheten KIP wordt elk halfjaar geactualiseerd.
- De ketentafel heeft op 4 april 2020 ingestemd met het Onderhoudsplan Toeslagen, in het bijzonder met de investering in de *architectural enablers*. De definitieve versie is opgeleverd aan Informatievoorziening & Databeheersing.

Aandachtspunten

- De ketentafel heeft in februari 2020 gesproken over het vastgestelde Interdepartementaal Beleidsonderzoek (IBO) Toeslagen deel II. Maatregelen voor de korte en middellange termijn wenst de Kamer te laten landen in het bestaande toeslagenstelsel (wetsvoorstellen). Maatregelen voor de lange termijn zijn in de maak en bedoeld voor het volgende kabinet. De focus ligt op meer maatregelen met een grotere impact voor de burger: versimpeling van regels en grondslagen.
- Op 9 maart 2020 heeft de ketentafel afgesproken dat de ketencoördinatoren van Toeslagen en IH gaan onderzoeken op welke manier de samenwerking kan worden verstevigd. Aan de hand van de casus 'Versneld afhandelen toeslaggerelateerde posten door IH Aanslag' wordt op termijn geëvalueerd of de samenwerking een meer structurele vorm kan krijgen. Onderliggende argumenten zijn het vergroten van de toekenningszekerheid voor de burger en het verbeteren van het proces ten aanzien van behandeling binnen wettelijke termijnen.
- Het proces Uitvoeringstoetsen Nieuwe Stijl (UTNS) is besproken in de ketentafel van maart. Bij uitvoeringstoetsen moeten de ankerpunten steeds vaker ook op *keten*niveau worden gezocht. Daarom achten de ketenpartners het wenselijk om sturing vanuit de keten te geven op de positionering van Adviesregie. Hierbij wordt ook een link met de Intensiveringsopdracht gelegd, omdat vandaaruit noodzakelijke beleidswijzigingen worden doorgevoerd.
- De keten Toeslagen wil steviger neerzetten dat wat de opdrachtgevers van de keten verwachten, een stuk breder is dan de verwachtingen. Aan de ketentafel wordt voortaan aandacht besteed aan de samenhang van onderstaande vier pijlers, om zodoende de kansen en risico's te inventariseren en de verwachtingen te managen:
  - het kernteam UTNS,
  - Raad van State-uitspraken via Vaktechniek,
  - [redacted] met betrekking tot nieuwe wetgeving en beleidsontwikkelingen,
  - overleggen met externe partijen en de toezeggingen die hieruit voortkomen.
- De Ketenconferentie op 25 maart 2020 is niet doorgegaan vanwege de coronacrisis. Op het programma stonden Risicobewustzijn ('s ochtends) en de Intensiveringsopdracht ('s middags).
  Het ochtenddeel zou ingaan op risico's, definiëren impact op ketendoelen en benoemen beheersmaatregelen. Het middagdeel was bedoeld ter bepaling van de *best next steps.* De ketenpartners willen meedenken (naast de planvorming) over welke speerpunten worden opgepakt en welke effecten daarvan verwacht mogen worden. Het idee is om dit iteratief uit te werken, ingestoken vanuit risicobeheersing.

Vooralsnog is 11 juni 2020 als nieuwe datum gepland voor de (digitale) Ketenconferentie.

- De mini-conferentie Maatwerk in Dienstverlening op 8 april 2020 is ook niet doorgegaan vanwege de coronacrisis. Hiervoor wordt het sociale veld rondom de vier toeslagensoorten uitgenodigd. 28 mei 2020 is als nieuwe datum gepland voor de (digitale) mini-conferentie.
- Om te voorkomen dat het Toeslagen Ketenjaarplan 2020 vanwege de voortdurende ontwikkelingen wekelijks moet worden herzien, heeft de ketentafel in maart 2020 afgesproken om de 0.98-versie te 'bevriezen'. Na de zomer wordt gestart met de voorbereidingen op het Ketenjaarplan 2021.
- Vacatures Ketenbureau: de huidige ketencoördinator maakt op 1 juni 2020 de overstap naar Defensie. De vacature voor een opvolger is inmiddels opengesteld. Verder is een vacature opengesteld om het productmanagement te versterken. In het kader van het verder professionaliseren en formaliseren van (bestaande) afspraken op basis van de DA en het bedrijfsproces TSL afspraken wordt een (tijdelijke) contract-/service-level-manager geworven.

De keten Toeslagen gaat in 2020 verder 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 2019 is opgeleverd. De aanbevelingen uit dit rapport zijn ter hand genomen.

nr.	Aanbeveling uit Health Check:		Actie ondernomen:
1.	Geef prioriteit aan de keten, herijk de **governance** voor de keten gezamenlijk met de ketenpartners en stuur op naleving daarvan. *Prioriteit = **essentieel***		Het **Keteninrichtingsplan Toeslagen** (KIP) is definitief gemaakt op de rapportageperiode. Hierin is de governance opgenomen in het hoofdstuk 'Ketensturing en governance'. In juni wordt het KIP geactualiseerd.
2.	Creëer duidelijkheid over **verantwoordelijkheden en bevoegdheden** in de keten en zorg dat ketenpartners elkaar daarop aanspreken. *Prioriteit = **kritiek***		De verantwoordelijk- en bevoegdheden van de keten zijn in het KIP beschreven in de hoofdstukken 'Ketensturing en governance' en 'Ketenpartners'. Het **Toeslagen Ketenjaarplan 2020** is in de rapportageperiode uitgewerkt tot een 0.98-versie. Vanwege de bestuurlijke ontvlechting, de intensiveringsopdracht en de UHT is het niet mogelijk om hardomlijnde plannen te maken: de dynamiek is groot. In de rapportageperiode heeft de ketentafel Toeslagen de Impactbepaling in het kader van het MI/RM-programma vastgesteld. Het advies is onder meer om een formele risicorapportage met beheersmaatregelen op te bouwen, waarbij **risico's aan één of meerdere ketenpartners worden toegewezen** aan de hand van te nemen maatregelen binnen het klant-tot-klant-proces (zie nr.6).
3.	Investeer in een breed gedragen noodzaak van **gelijkwaardigheid** in de keten. *Prioriteit = **essentieel***		Het ketenbureau zorgt sinds september 2019 voor een breed gedragen agenda van de ketentafel, o.a. door de ketenpartners actief te bevragen op onderwerpen die besproken moeten worden. Sinds januari is de ketenmanager tevens voorzitter van het Toeslagen Portfolio Overleg (TPO) dat maandelijks bij elkaar komt. Vaste agendapunten zijn: Program Increments en planning, voortgang portfolioteam, portfolio-ontwikkelingen en invulling van het Business Ownership. Hierdoor ontstaat een integraal overzicht van businessvragen en kan worden vastgehouden aan het prioriteringskader.
4.	A. Activeer het **keten-bestuur** 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. *Prioriteit = **essentieel***		De rol van het ketenbestuur is beschreven het KIP. In de jaarkalender 2020 zijn vier voorlopige data gepland voor overleg met het ketenbestuur, maar tot op heden heeft er nog geen overleg plaatsgevonden. In het Ketenjaarplan 2020 is – op basis van de verwachte ontwikkelingen, risico's en mitigerende maatregelen – een duidelijke rol voor het ketenbestuur beschreven, vooral in relatie tot het scheppen van de randvoorwaarden om de plannen succesvol uit te kunnen voeren.

5.	Zorg dat de ketentafel (het hart van de ketensturing) functioneert op basis van gelijkwaardige niveaus en heroverweeg de dubbelrollen. *Prioriteit* = ***essentieel***		In december jl. is een nieuwe **ketenmanager** benoemd die direct onder de ketenvoorzitter opereert en die géén deel uitmaakt van het managementteam Toeslagen. In februari jl. is een **ketenportfoliomanager** aangesteld. In maart jl. is een **productmanager** aan het ketenbureau toegevoegd. Daarnaast is een vacature voor een extra productmanager opengesteld, evenals een vacature voor een **contractmanager** (tijdelijk) die de leverafspraken van en met de keten gaat formaliseren. Per juni ontstaat een vacature wegens het vertrek van de **ketencoördinator**.
6.	Richt het **risicomanagement** in en stuur actief op risico's op alle niveaus in de keten. *Prioriteit* = ***essentieel***		In de rapportageperiode heeft de ketentafel de **Impactbepaling** in het kader van het **Managementinformatie & Risicomanagement Programma** vastgesteld. Het advies is een structureel RM-proces in te richten, waarbij de ketentafel zorgvuldig gaat afwegen: a. welke ketenrisico's wel of niet acceptabel zijn (de **risicostrategie**), b. of deze geheel of gedeeltelijk beheerst dienen te worden (**risicobereidheid**) in de besluitvorming van de ketentafel / het ketenbestuur. Het advies is verder om een formele risicorapportage met beheersmaatregelen op te bouwen, waarbij risico's aan één of meerdere ketenpartners worden toegewezen. In aanvulling zijn (concept)**risicologs** opgezet die stapsgewijs worden vervolmaakt, in lijn met bovenstaande acties. Deze vervolgstappen zijn in voorbereiding en worden in mei afgerond. Het ketenbureau is gestart met het screenen van alle memo's/notitie die in de ketentafel worden geagendeerd op risico-identificatie en beheersmaatregelen. Dit wordt expliciet beschreven in het begeleidende aanbiedingsformulier.
7.	Werk de **personele inzet vanuit risico-management** verder uit aan de ketentafel en leg dit vast in het (nog op te stellen) jaarplan keten Toeslagen. *Prioriteit* = ***essentieel***		De keten krijgt sinds eind 2019 actieve ondersteuning vanuit het programmateam MI/RM voor de opzet van Risicomanagement. De ketenpartners hebben vanuit hun dienstonderdeel / concerndirectie **diverse experts** op het gebied van MI en/of RM naar voor geschoven, die actief deelnemen aan de ketenbrede uitwerking van de risicologs.
8.	Leer de organisatie dat **escaleren** een functioneel onderdeel is van een zakelijke en professionele organisatie en dus gewenst. *Prioriteit* = ***essentieel***		In het KIP zijn de escalatielijnen helder vastgelegd in het hoofdstuk 'Ketensturing en Governance'. Hiermee is de opzet geborgd. Momenteel leren de ketenpartners om elkaar aan te spreken op hun verantwoordelijkheid/-heden.

9.	Bevorder een **uitnodigende cultuur** waarin goede ideeën omarmd worden en waarin mensen graag willen werken; creëer **ruimte voor vernieuwing** en organiseer **ketenbrede denkkracht**. *Prioriteit = **aanbevolen***		In de Jaarkalender 2020 zijn data vastgelegd voor twee **Ketenconferenties** (Q2 en Q3) en twee **Ketencafés** (Q2 en Q4). Vanwege de beperkende maatregelen rondom de coronacrisis worden ideeën uitgewerkt om op een alternatieve manier bij elkaar te komen (anders dan persoonlijk op een locatie). In maart, nog net voor de crisis, heeft een succesvolle **Ketendag Verhuurders Toeslagen** plaatsgevonden in Utrecht.

Hoofdstuk 4. KPI's

4.1 Scorecard met prestatie-indicatoren

Nr	Prestatie-indicator	Gehele jaar		Tot en met april		Score
		Jaarcontract	Prognose	Planning	Realisatie	
1	Rechtmatigheid – De score van fouten en onzekerheden ligt onder de rapporteringsgrens op artikelniveau.	☺	😐	Jaarindicator		☺
2	Verminderen grote terugvorderingen	>91%	>91%		94,6%	☺
3	Ultimo 2019 is toegekend van de populatie DT2017 van de populatie DT2018 van de populatie DT2019	 99% 98% 85%	 99% 98% 85%		 99% 94% -	☺
4	Percentage toeslagen dat tijdig wordt uitbetaald	99,9%	99,9%	99,9%	99,9%	☺
5	Aantal productieverstoringen	<=10	<=10		0	☺
6	We realiseren de Awb-norm voor DT-bezwaar	>90%	85%		66%	☹
7	We realiseren de Awb-norm voor klachten	>90%			86%	☹
8	We ontvangen minder klachten dan in 2019	<268 per mnd	<268		229	☺
PI 1	De onderbezetting van vast personeel	<=10	<=10		77 fte (TSL I)	☹
PI 2	Het ziekteverzuim neemt af	<=8,2%	Zie 2.2.c.4		8,8%	☹
PI 3	Tijdige behandeling burgergeïnitieerd werk	94%	87%		73%	☹
PI 4	We realiseren de productiebegroting hetgeen blijkt uit het voorraadniveau	75.000 uur			90.000 uur	☹
PI 6	Verbetering KOT: % uitvoering maatregelen	100%	Zie 2.1.b	50%	23%	☹

4.2 Toelichting afwijkingen prestatie-indicatoren

Nr	Prestatie-indicator	Gehele jaar		Tot en met april		Score
		Jaarcontract	Prognose	Planning	Realisatie	
1	Rechtmatigheid: score van fouten en onzekerheden ligt onder de rapporteringstolerantie op artikelniveau	☺	😐	betreft een jaarindicator		☺
Oorzaak afwijking en knelpunten	-					
Sturingsmaatregel	-					
Nadere toelichting	Er vindt in 2020 (veel) minder handmatig toezicht plaats op de huurtoeslag en kinderopvangtoeslag dan voorgaande jaren als gevolg van een sterk verminderde capaciteit en gewijzigde prioritering van de capaciteit richting klantgeïnitieerd werk. Deze vermindering leidt zeer waarschijnlijk tot een groter aantal bevindingen in de rechtmatigheidscontrole waardoor een reële kans ontstaat op overschrijding van de tolerantie bij de huurtoeslag en een verslechtering van de resultaten voor de kinderopvangtoeslag De controle van de steekproeven is intussen gestart. Aan de hand van de voorlopige uitkomsten zijn nog geen conclusies te verbinden over de verwachte waarde van de jaarindicator					

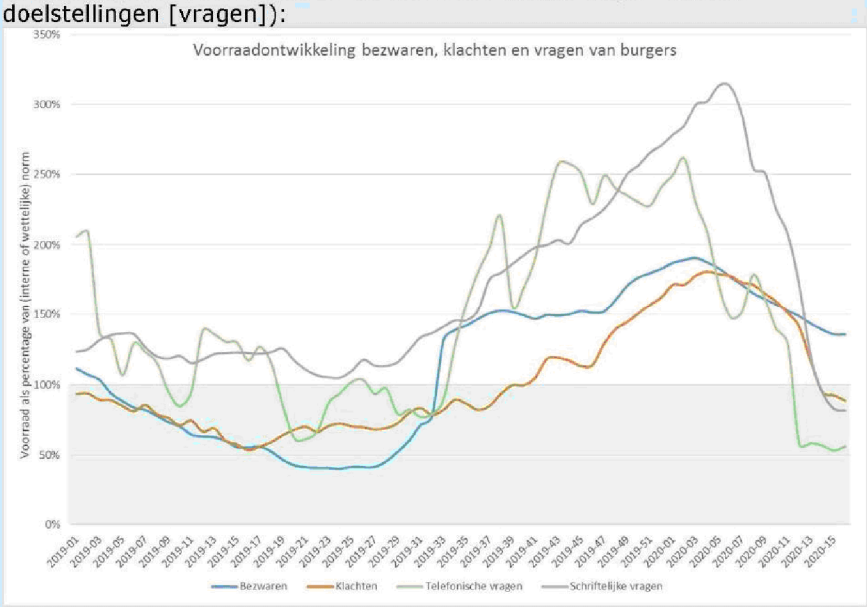
Nr	Prestatie-indicator	Gehele jaar		Tot en met april		Score
		Norm	Prognose	Planning	Realisatie	
6	**We realiseren de Awb-norm voor DT-bezwaar**	90%	85%	...	64%	☹
Oorzaak afwijking en knelpunten	Toeslagen is het jaar gestart met hoge voorraden vanwege benodigde inzet voor herstelacties n.a.v. de toeslagenaffaire 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 herstelorganisatie (UHT) is afgesplitst van Toeslagen, waardoor Toeslagen zich kan richten op de beheersing van haar primaire processen. 2. Beschikbare capaciteit is ten laste van toezicht, ten gunste van door burgers geïnitieerd werk geprioriteerd om de last bij de burger te minimaliseren. Onder meer zijn toezichtmedewerkers opgeleid om proces bezwaar te kunnen ondersteunen. 3. We vergroten onze capaciteit door nieuwe medewerkers te werven. 4. We streven om later dit jaar functionaliteit beschikbaar te stellen waarmee burgers digitaal stukken kunnen uploaden of bezwaar kunnen maken. Hiermee reduceren we onder andere de doorlooptijd van bezwaarschriften.					
Nadere toelichting	De voorraad bezwaren is dit jaar sterk afgebouwd, ook is een opwaartse trend zichtbaar in de tijdigheid. De norm van 90% cumulatief lijkt voor 2020 niet meer haalbaar. Er is gewerkt aan een plan specifiek gericht op het wegwerken van achterstanden. We beogen met bovenstaande maatregelen niet alleen de tijdigheid van bezwaarschriften te verbeteren, maar toeslagenbreed					

	achterstanden te reduceren. Zo dragen een aantal van deze maatregelen ook bij aan het reduceren van kantoorvoorraden (PI 4) en zorgen lagere voorraden bijvoorbeeld voor kortere doorlooptijden en minder klachten (KPI 8). Vanuit relevante (K)PI's zal worden terugverwezen naar deze maatregelen.

Nr	Prestatie-indicator	Gehele jaar		Tot en met april		Score
		Norm	Prognose	Planning	Realisatie	
KPI 7	**We realiseren de Awb-norm voor klachten**	90%	90%		86%	☹
Oorzaak afwijking en knelpunten	Als gevolg van voorraadstijging op andere processen zijn klantreacties vaker niet tijdig beantwoord. Gepaard met negatieve publiciteit, is het aantal ontvangen klachten vanaf oktober vorig jaar fors gestegen. Daarnaast heeft het klachten team een bijdrage geleverd aan herstelwerkzaamheden, voortkomend uit de toeslagen affaire. Begin 2020 was de voorraad klachten hierdoor fors hoger dan gebruikelijk. Het voorraadniveau is inmiddels zodanig teruggebracht dat een kentering t.a.v. de tijdigheid verwacht wordt.					
Sturingsmaatregel	De maatregelen 1, 2 en 3 zoals genoemd bij KPI 6 dragen bij aan het reduceren van de voorraad tot een beheersbaar niveau waardoor tijdig behandelen mogelijk gemaakt wordt en onnodige instroom van klachten voorkomen wordt. Er wordt specifiek aandacht besteed aan het individueel verdagen van klachten welke buiten termijn dreigen te raken.					

Nr	Prestatie-indicator	Gehele jaar		Tot en met april		Score
		Jaarcontract	Prognose	Planning	Realisatie	
PI 1	**De onderbezetting van vast personeel**	<=10	<=10		77 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 980 fte. UHT heeft sedert einde van de rapportage een eigen formatie. De aanwezig bezetting van de dienstonderdelen Particulieren en MKB is nog niet in het personeelsregistratiesysteem overgezet naar Toeslagen.					
Sturingsmaatregel	Toeslagen I heeft een ambitieus wervingsplan opgesteld voor 2020 dat bij volledige uitvoering leidt tot een bezetting boven de formatie per einde 2020. Ook UHT heeft een ambitieus wervingsplan. Het betreft grotendeels werving bij andere dienstonderdelen.					

Nr	Prestatie-indicator	Gehele jaar		Tot en met april		Score
		Norm	Prognose	Planning	Realisatie	
PI 3	**Door burgers geïnitieerd werk is tijdig behandeld**	94%	87%	...	73%	☹

Oorzaak afwijking en knelpunten	Toeslagen is het jaar gestart met hoge voorraden vanwege benodigde inzet voor herstelacties n.a.v. de toeslagenaffaire, 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.
Sturingsmaatregel	1. Maatregelen 1, 2 en 3 zoals genoemd bij KPI 6 dragen bij aan een beheerste voorraadpositie waardoor tijdig behandelen mogelijk gemaakt wordt. 2. Maatregel 4 zoals genoemd bij KPI 6 draagt bij aan het reduceren van doorlooptijden op bezwaar en andere processen waar burgers op dit moment nog stukken per post op moeten sturen. 3. De effecten van COVID-19 worden gemitigeerd door met innovatieve oplossingen te komen om vanuit huis effectief te kunnen blijven werken (zoals bijvoorbeeld het implementeren van een centrale print en mail functie om kantoorbrieven te kunnen verzenden zonder daarvoor op kantoor te komen).
Nadere toelichting	Op dit moment worden voorraden afgebouwd tot beheersbare niveaus en wordt een stijgende trend voorzien t.a.v. de tijdigheid. Naar verwachting zal de norm cumulatief dit jaar niet meer gehaald worden. De op- en afbouw van voorraden burger geïnitieerd werk ten opzichte van de gewenste doorlooptijden is hieronder weergegeven ('gewenste doorlooptijden' betreffen AWB [bezwaren en klachten] of interne doelstellingen [vragen]): 

Nr	Prestatie-indicator	Gehele jaar		Tot en met april		Score
		Norm	Prognose	Planning	Realisatie	
PI 4	**We realiseren de productiebegroting hetgeen blijkt uit het voorraadniveau (in uren)**	75.000	...	...	90.000	☹
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. 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. - Er is onvoldoende capaciteit ingezet op toezichtwerk. Het lagere toezichtniveau telt mee voor het voorraadniveau.					
Sturingsmaatregel	1. Maatregelen 1, 2 en 3 zoals genoemd bij KPI 6 dragen bij aan het reduceren van de voorraad tot een beheersbaar niveau. 2. De effecten van COVID-19 worden gemitigeerd door met innovatieve oplossingen te komen om vanuit huis effectief te kunnen blijven werken (zoals bijvoorbeeld het implementeren van een centrale print en mail functie).					
Nadere toelichting	De productiviteit en het aandeel aan productie bestede uren zijn door COVID-19 en het massaal thuis werken niet negatief beïnvloed. Wel houden we er rekening mee dat medewerkers het opnemen van verlof uitstellen, waardoor er nu meer uren beschikbaar zijn en later in het jaar minder. Ook houden we er rekening mee dat er later in het jaar meer werk zal ontstaan, doordat een aantal acties uitgesteld zijn vanwege COVID-19. Naar verwachting zal de positieve trend zich voortzetten.					

Hoofdstuk 5. Risico's en beheersing

a. Risicotabel

Risico's going concern Keten Toeslagen
Op basis van de doelstellingen van de Keten Toeslagen is een concept risicoregister opgesteld. Dit zal de komende maanden verder aangevuld en aangescherpt worden. Het register bevat 49 onderkende risico's. Deze laten zich samenvatten in 5 thema's:

Governance
Toeslagen heeft te maken met een *verschuivende politieke opdracht*, waarmee de aansturing van de organisatie in lijn moet blijven. Daarnaast kan de politieke druk zoveel aandacht vergen dat er te weinig *aandacht* van het (top)management is voor de *operationele aansturing* van de organisatie zelf is.

Daarbij is een risico dat *feedback over de (on)uitvoerbaarheid* van wijzigingen niet over komt of onvoldoende gewicht krijgt. Het proces van uitvoeringstoetsen is complex en kan overbelast of ineffectief worden.

De realisatie van Toeslagen is afhankelijk van *meerdere lijn- en ketenorganisaties*. Optimaal afstemmen is een uitdaging waarbij geborgd moet worden dat er over en weer inhoudelijke kennis over elkaars werkzaamheden beschikbaar is en de gevraagde prioriteiten voor Toeslagen gewaarborgd wordt t.o.v. andere relevante prioriteiten van de Belastingdienst.

De bestuurlijke ontvlechting van de Belastingdienst kan leiden tot *verzakelijking* waarbij de focus op de belangen van de burger lijdt onder de aandacht voor de belangen van de organisatieonderdelen zelf.

Maatschappelijke ontwikkelingen: recessie / stelselherziening
De coronacrisis kan tot een *recessie* leiden die mogelijk een *sterke stijging in het aantal aanvragen* veroorzaakt. Hiermee samen hangt een verwachte *inkomensonzekerheid* bij burgers waarmee grotere verschillen tussen VT en DT op zullen treden met meer *terugbetalingsproblemen* als gevolg.

Daarnaast kan de crisis een katalysator vormen voor een ingrijpende *stelselherziening* die de organisatie niet snel genoeg kan realiseren. Dit in combinatie met het feit dat Toeslagen 12 jaar historie toegankelijk moet houden. Een ingrijpende wijziging kan leiden tot te weinig aandacht voor investeringen in een nieuw platform en ervaren van een *sterfhuisconstructie*.

Voorgenomen *stroomlijning* van het invorderingsproces kan leiden tot *betalingsproblemen* van burgers bij onvoldoende aandacht voor specifieke doelgroepen van Toeslagen.

Informatiehuishouding
De sturingsinformatie binnen Toeslagen is afhankelijk van een *complex en onderhoudsgevoelig informatiesysteem*. Hoewel de informatie binnen de organisatieonderdelen zelf goed is, is de stuurinformatie over de keten als geheel nog in ontwikkeling.

Toeslagen is afhankelijk van een groot aantal partijen voor gegevenslevering met bijbehorende *continuïteitsrisico's*.

Een belangrijk deel van de verwerking van gegevens van Toeslagen vindt geautomatiseerd plaats. Dit is een complex IT-landschap. Wijzigingen in dit

landschap welke onvoldoende goed voorbereid zijn en/of IT-oplossingen die als gevolg van tijdsdruk (te) snel worden gerealiseerd kunnen de continuïteit van de (ICT-) dienstverlening onder druk zetten of leiden tot het opbouwen van technische schuld.

Het werken met *grote hoeveelheden complexe data* is gevoelig voor interpretatiefouten, valse correlaties en ogenschijnlijk (etnisch) profileren.

Personeel
Nieuw personeel is moeilijk te vinden. De organisatie heeft (versterkt door de Coronacrisis) een *beperkt absorptievermogen*. Gevolgen zijn dat cruciale kennis bij één medewerker beschikbaar is, of dat er een mismatch bestaat tussen benodigd en beschikbaar personeel. Daarnaast kan de opbouw van de herstelorganisatie zorgen voor *leegloop*.

Toezicht & Kwaliteit
Specifiek voor buitenlandse toeslaggerechtigden kan een *gebrek aan contra expertise*, in combinatie met beperkte terugvorderingsmogelijkheden voor risico's zorgen.

Druk op de organisatie kan voor *afnemende aandacht voor kwaliteitsmeting* en borging zorgen.
Toepassen van de menselijke maat geeft meer ruimte voor *interpretatieverschillen*, maar ook complexere vertaling naar geautomatiseerde regels in onder meer het TVS. Handmatige aanpassingen in TVS leiden mogelijk tot toekomstige fouten.

Meer professionele vrijheid, zorgt in combinatie met afnemende aandacht voor kwaliteit en controle voor toenemende *interne frauderisico's*.

b. Beschrijving totstandkoming risicotabel

Met ondersteuning van het programma MI/RM worden de risico's binnen de toeslagenketen in beeld gebracht.

Bijlage 1: Projectenrapportage

Keten Toeslagen - April 2020

Toelichting

Deze rapportage biedt een overzicht van de voortgang van de vernieuwingsprojecten en/of grote projecten van de keten, gebaseerd op de projectenrapportages zoals die zijn ingediend in Sharepoint en informatie die bekend is bij BIA.

Het eerste deel omvat:
- De projectenfunnel, met daarin projecten die in voorbereiding zijn, projecten in uitvoering en de afgeronde projecten in het huidige jaar. Projecten tellen als "in voorbereiding" vanaf het moment dat bij BIA bekend is dat wordt gewerkt aan de startdocumenten.
- De overallkleurscore in de afgelopen 12 maanden, zowel op het totaal per keten als per project.
- De bijdrage van de vernieuwingsprojecten aan de doelstellingen van het bestedingsplan Vernieuwing, volgens de uitvraag van 24 januari 2020.
- Ketenappreciaties van IV&D op de solution architecturen en van C&F op de projectbeheersing.
- Batenoverzicht van werkpakketreductie in fte's per jaar voor de vernieuwingsprojecten.
- Ketenappreciaties van IV&D op de solution architecturen en besteding dagen en van C&F op de projectbeheersing.

Het tweede deel omvat een extract uit Sharepoint met per project de mijlpalen uitgezet in de tijd en vier relevante velden uit de rapportages.

Deze rapportage is een stap op weg naar integrale ketenrapportages, met het overzicht van alle relevante informatie over alle projecten van een keten in alle fasen.

Legenda
- Groen
- Geel
- Rood

Scope: Vernieuwingsprojecten en grote projecten

Projectenfunnel

*bron SharePoint 12-5-2020

In voorbereiding

Project	CPI-code	Portfolio-categorie	Verwachte startdatum	Verwachte datum gereed						

Actief

Project	CPI-code	Portfolio-categorie	Kleurscore	Tijd	Geld	Scope	C&F appreciatie juist, volledig en actueel beeld	Initiële datum gereed	Actuele datum gereed	Delta in maanden
Effectievere kantoorproductie Toeslagen	TSL026	4 Vernieuwing	▲	●	●	●	●	1-6-2020	1-6-2020	+00
Moderniseren Kantoorbrieven Toeslagen	wordt aangevraagd		▲	●	●	●	●	31-12-2020	31-12-2020	+00

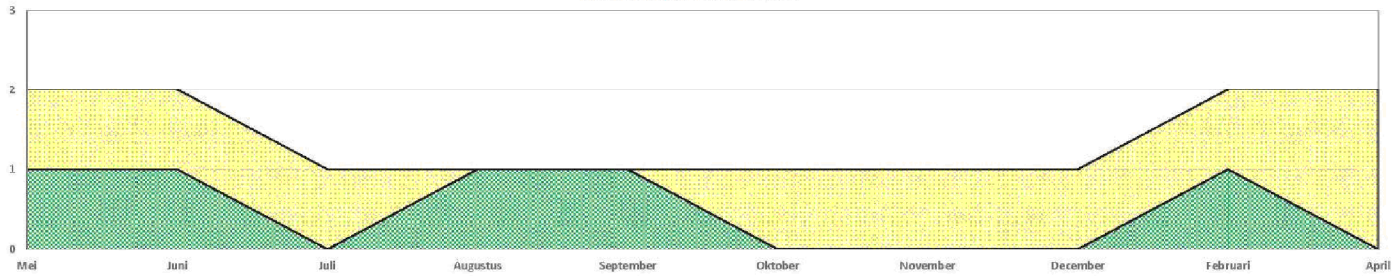
Afgerond (sinds 1-1-2020)

Project	CPI-code	Portfolio-categorie								
Gegevensfundament Toeslagen	TSL028	4 Vernieuwing								

Scope: Vernieuwingsprojecten en grote projecten

*bron SharePoint 12-5-2020

Ontwikkeling bestuurlijke scores



Project	Mei 2019	Juni 2019	Juli 2019	Augustus 2019	September 2019	Oktober 2019	November 2019	December 2019	Februari 2020	April 2020
Effectievere kantoorproductie Toeslagen	▲	▲	▲	●	●	▲	▲	▲	●	▲
Moderniseren Kantoorbrieven Toeslagen									▲	▲
Gegevensfundament Toeslagen	●	●								

Scope: Vernieuwingsprojecten

Project / Voorziening	Doelstellingen bestedingsplan vernieuwing							
	Werkpakket-reductie	Doorlooptijd verminderen	Continuïteitsrisico verlagen	Handhavings-mogelijkheden verbeteren	Digitaliseringsgraad verhogen	Medewerkers-tevredenheid verhogen	Klanttevredenheid verhogen	Sturingsmogelijk-heden vergroten
Effectievere kantoorproductie Toeslagen	•	•	•				•	

Batenoverzicht

Baten worden cumulatief opgeteld. Getallen zijn totalen tot en met dat jaar. Baten gerealiseerd uit projecten gefinancierd vanuit de (herrijkte) investeringsagenda e afgerond in 2018 en eerder zijn geen onderdeel van dit batenoverzicht.

Overzicht Werkpakketreductie reductie per jaar

Oorspronkelijke baten

Project	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Totaal
Effectievere kantoorproductie Toeslagen	0	9	21	31	34	34	34	34	34	34
Moderniseren Kantoorbrieven Toeslagen	0	0	0	0	6	6	6	6	6	6
										40

Herijkte baten

Project	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Totaal
Effectievere kantoorproductie Toeslagen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moderniseren Kantoorbrieven Toeslagen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
										0

Actuele baten

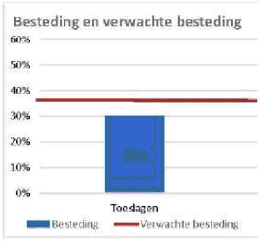
Project	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Totaal
Effectievere kantoorproductie Toeslagen	0	0	10	21	27	27	27	27	27	27
Moderniseren Kantoorbrieven Toeslagen	0	0	0	0	6	6	6	6	6	6
										33

1912008 01311

Appreciatie IV&D

Situatie ten opzichte van vorige periode: stabiel.

Voor het eerst wordt aan de IV&D-appreciatie het onderwerp 'bestede dagen versus verwachte besteding' toegevoegd.
Belangrijke kanttekening die hierbij vanuit Portfoliomanagement wordt meegegeven is de SAP-administratie op het moment nog niet vollecig in lijn is met het financiële kader.
Hetgeen dit jaar verwacht wordt te besteden is voor deze overzichten gebaseerd op de huidige inleg.
Validatie van bovenstaande grafiek is met de huidige kantlijn. Overall beeld is dat de besteding redelijk in lijn ligt met de verwachte besteding.
Voor de volgende rapportageperiode wordt verbetering in het gepresenteerde nagestreefd.



Appreciatie C&F

Beide projectenrapportages gezien en akkoord.

Effectieve kantoorproductie: implementatie uitgesteld vanwege COrona. Eens met batenevaluatie na implementatie.

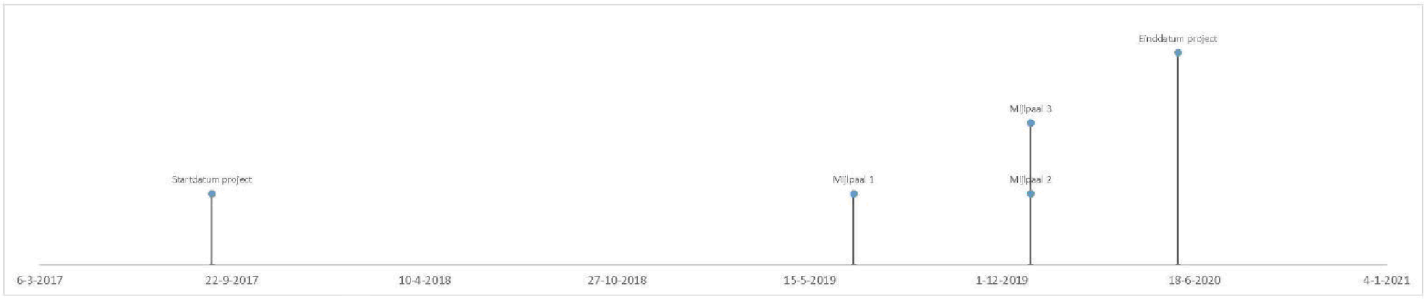
Modernisering kantoorbrieven: in mei obv bevindingen onderzoeken wordt vervolg bepaald

Projectenoverzicht

Scope: Vernieuwingsprojecten en grote projecten
**bron SharePoint 12-5-2020*

Effectievere kantoorproductie Toeslagen

Score deze maand	▲	*Startdatum initiatie*	1-1-2017	*Initiële einddatum implementatie*	1-6-2020
Score vorige maand	●	*Startdatum realisatie*	1-9-2017	*Actuele einddatum implementatie*	1-6-2020



Mijlpaal	Actuele datum gereed	Mijlpaal gereed	Beschrijving	Toelichting voortgang
Startdatum project	1-9-2017			
Mijlpaal 1	30-6-2019	Nee	Uitwerking van twee aanvullende batengebieden, te weten "Implementatie DocSys" en "Klantbeelden op maat". De kosten en baten hiervan zijn bekend. Afstemming met ketenpartners t.b.v. realisatie is onlangs gestart. Hiervan is nog geen realisatieplanning beschikbaar.	Business case "kantoorbrieven met GDC" is gereed. Aanvullende aanvraag bestedingsplan is ingediend en goedgekeurd in de portfoliooraad van 20 juni. Vervolgaanvraag voor klantbeeld op maat volgt later. Analyse van mogelijke oplossingen (passend binnen de architectuur) is opgestart. *** aanvraag zal niet meer worden gedaan vanuit bestedingsplan, maar vanuit intensiveringsplan Toeslagen. Afspraak met IV&D ***
Mijlpaal 2	31-12-2019	Nee	Start realisatiefase Docsys (afhankelijk van uitkomsten uitwerking batengebied)	Op verzoek van de directie IV&D/BIA zal dit onderdeel worden gerapporteerd als separaat project.
Mijlpaal 3	31-12-2019	Nee	Start realisatiefase Klantbeelden op maat (afhankelijk van uitkomsten uitwerking batengebied)	Prioriteit ligt op dit moment bij afronding GSV en kantoorbrieven in GDC. Batengebied wordt nu uitgewerkt in portfoliolaag. Dit is nog niet afgerond door prioriteit op andere portfoliovraagstukken. *** vervallen onder bestedingsplan ***
Einddatum project	1-6-2020			

Voortgang en eventuele maatregelen

In maart 2020 is gerapporteerd dat de implementatie van GSV op kantoor Toeslagen is uitgesteld vanwege de corona maatregelen. De duur van het uitstel is nog niet bekend maar kan pas worden hervat als de kantoorbezetting weer is genormaliseerd. Hoe dat er uit ziet is niet bekend en zal zeker ook niet voor september 2020 plaatsvinden.

Er is geen herijking uitgevoerd. Het is nu niet mogelijk een goede batenprognose af te geven, de duurzame baten na volledige implementatie blijven gelijk. Zoals eerder afgesproken zal na de implementatie een batenevaluatie plaatsvinden.

De realisatie (bouw) van de laatste kritieke functies loopt momenteel. Deze kunnen naar verwachting gedurende de huidige PI periode worden afgerond (juni). De budgetten zijn (nagenoeg) uitgeput. Voor eventueel rework dat voortkomt uit de implementatie, zal vooralsnog geen aanvullend budget worden aangevraagd. Het werk wordt gefinancierd uit het onderhoudsbudget, maar nog wel geboekt onder dit project om zicht te houden op de totale kosten.

Hulpvraag DT

Algemene toelichting (Managementsamenvatting)

Effectiever kantoorproductie wordt bereikt door de invoering van het bouwblok GSV voor de verdeling van het handmatige werk over de kantoorteams van Toeslagen.

De bouw van GSV loopt door tot medio 2020 door meerwerk, vertraging en nieuw inzicht. Daarna kan de voorziening in onderhoud.
De implementatie is vertraagd vanwege een privacy impact assessment. Deze is goedgekeurd in december 2019. Begin maart is vanwege corona de implementatie uitgesteld. De herstart en afronding van de implementatie zijn nog niet bekend.

De vertragingen leiden tot uitstel van de batenrealisatie. Deze is na medio 2019 niet meer herijkt. Herijking op dit moment is niet zinvol. In de end of project report, zullen batenverlies en extra kosten van de vertraging door de PIA expliciet worden gemaakt.

Toelichting ketenvoorzitter in control

Aandachtspunt: Uitstel van de implementatie door Corona maatregelen leidt tot vertraagde batenrealisatie.

Legenda

- Groen
- Geel
- Rood

1912008 01311

Moderniseren Kantoorbrieven Toeslagen						
	Score deze maand		*Startdatum initiatie*	1-7-2019	*Initiële einddatum implementatie*	31-12-2020
	Score vorige maand		*Startdatum realisatie*	1-1-2020	*Actuele einddatum implementatie*	31-12-2020



Mijlpaal	Actuele datum gereed	Mijlpaal gereed	Beschrijving	Toelichting voortgang
Startdatum project	1-1-2020			
Mijlpaal 1	31-1-2020	Nee	Analyse activiteiten & producten	Analyse bruikbaarheid tooling loopt nog.
Mijlpaal 2	31-1-2020	Nee	Brieven gemigreerd naar GDC & overgedragen naar beheer	Dit staat onjuist in de stamgegevens
Mijlpaal 3	31-1-2020	Nee	Kantoorbrievenproces klantbehandeling geïmplementeerd	Dit staat onjuist in de stamgegevens
Mijlpaal 4	31-3-2021	Nee	Brievenvoorziening kantoorportaal gerationaliseerd	
Einddatum project	31-12-2020			

Voortgang en eventuele maatregelen

Project komt moeizaam op gang.
Het functionele aanbod uit de solution architectuur blijkt niet afdoende voor het behalen van de projectdoelen. Hierover is geëscaleerd naar de aanbieder (keten Interactie). De mogelijkheden voor een beter aanbod worden onderzocht.
Een alternatief scenario met de huidige kantoorbrievenfunctionaliteit van TVS, gericht op het voldoen aan de wetgeving voor KEBV en digitale toegankelijkheid, wordt verkend. De bevindingen van beide onderzoeken worden in mei opgeleverd, zodat besloten kan worden over het vervolg.
Er is nog geen plan van aanpak en planning voor de migratie van de brieven en het opleveren van het aanbod. De verantwoordelijke voor de migratie (KI&S digitaal) is gevraagd om een plan van aanpak.
Vooralsnog is er nog geen risico voor wetgeving: voorkeursregeling EBV.
Er is geen impact op de klantbehandeling. De oude functionaliteit werkt nog. Batenrealisatie staat onder druk.

Hulpvraag DT

Algemene toelichting (Managementsamenvatting)

Toelichting ketenvoorzitter in control

Legenda

- Groen
- Geel
- Rood