



Belastingdienst

Belastingdienst / Toeslagen
3e Viermaandsrapportage 2018

Versie

Datum 16 januari 2019
Status **Definitief**

Colofon

Titel Belastingdienst / Toeslagen
3^e viermaandsrapportage 2019

Auteur(s)

Bijlagen

Inlichtingen

@belastingdienst.nl

Inhoud

hoofdstuk I.	Managementverklaring—7
hoofdstuk II.	Prestaties en Handhaving—9
hoofdstuk III.	Ketens en processen—20
hoofdstuk IV.	Middelen (financiële, personele en IV-kaders)—22
hoofdstuk V.	Informatievoorziening (IV) en Vernieuwing en bijdrage aan Herijking Investeringsagenda—29
hoofdstuk VI.	Risico's en beheersing, onvolkomenheden en aandachtspunten ARK en bevindingen ADR—31
hoofdstuk VII.	Vaktechniek—34
hoofdstuk VIII.	Interne fiscale beheersing—36
hoofdstuk IX.	Beveiliging—38

hoofdstuk I. Managementverklaring

Reflectie op resultaten 2018

Aan het begin van 2018 werd verwacht dat de werkvoorraden en doorlooptijden zouden oplopen als gevolg van afnemende formatie en bezetting. Aanvankelijk is dit niet gebeurd, vooral omdat het werkaanbod aan burgergeïnitieerd werk meer afnam dan verwacht werd en de inzet van capaciteit verplaatst is van toezicht naar burgergeïnitieerd werk. Eind 2018 is het oplopen van werkvoorraden en doorlooptijden wel zichtbaar. Te verwachten is dat dit gaat leiden tot een toename van het werkaanbod veroorzaakt door herhaalverkeer. Maatregelen die Toeslagen in de loop van 2018 reeds heeft ingezet om het burgergeïnitieerde werk toch zoveel mogelijk op tijd uit te voeren zijn het verminderen van inzet voor toezicht en innovatie, extra inzet van uitzendkrachten en inzet van capaciteit bestemd voor 'verbreding'. Aan het eind van 2018 is Toeslagen daardoor kwetsbaar waar het gaat om de tijdigheid en kwaliteit van de uitvoering en om de toereikendheid van het toezicht.

Aandachtspunten

De werkvoorraden bezwaren en vragen nemen aan het eind van het jaar toe en de tijdigheid van de productie neemt af. Het is noodzakelijk geweest om voor het eerst in lange tijd bezwaren massaal te verdagen. De productiviteit is lager dan begroot en verbetert niet. Oorzaken zijn onder meer het hoge verloop onder uitzendkrachten en de inspanningen in de laatste maanden gericht op het realiseren van opbrengsten voor de business case Fraudemaatregelen. Met een voorlopige opbrengst van € 21,5 miljoen is het nagestreefde minimum van € 25 miljoen voor de business case Fraudemaatregelen niet gehaald, ondanks deze extra inspanning.

Omdat burgergeïnitieerd werk voorrang krijgt, neemt de beschikbare capaciteit voor toezicht onder de huidige omstandigheden sterk af. Toeslagen probeert de hoogste risico's in het toezicht te blijven betrekken.

De afgelopen maanden hebben de CAF11-zaak en de vervolgacties daarop veel politieke onrust veroorzaakt en managementaandacht gevraagd. Een betere inbedding van Vaktechniek in de Directie zal komend jaar voortvarend worden opgepakt.

Perspectief

De (massale) verwerking en dienstverlening laten op jaarbasis positieve ontwikkelingen zien: Het definitief toekennen van toeslagjaar t-1 is eind 2018 verder gevorderd dan eind 2017. Eind 2017 bedroeg het aandeel grote terugvorderingen in de DT 2016 ca. 6,5%, aan het eind van 2018 is dat voor de DT 2017 gedaald naar ca. 5,5%. In 2018 is het aantal doelgroepen waarvoor Toeslagen gedurende het toeslagjaar het inkomen bijstelt uitgebreid. Dit heeft er toe geleid dat we voor een aanzienlijk grotere groep burgers het inkomen eerder hebben aangepast. Het aantal burgerreacties is in 2018 sterk afgenomen ten opzichte van 2017: telefoontjes -7%, uitzoekopdrachten -17%, klachten -24%, bezwaren -22%, beroepen -28%.

De werving is op gang gekomen. Er zijn recent 60 uitzendkrachten in vaste dienst aangesteld. De doelstelling van het plan 'vast vervangt flex' is gerealiseerd. De maandcijfers over ziekteverzuim lijken erop te wijzen dat de daling structureel is ingezet.

Vooruitblik naar jaarcontract 2019

De aanstelling van uitzendkrachten in vaste dienst levert geen extra capaciteit op. Veel vacatures bij andere onderdelen van de dienst zijn aantrekkelijk voor medewerkers van Toeslagen die doorstromen. De werving, opleiding en begeleiding van nieuwe medewerkers (vast en flex) zal ook in 2019 veel capaciteit vragen. Dit zal vooralsnog een drukkend effect op het presteren van Toeslagen in 2019 hebben.

De onzekerheid over de opleverdatum van de SAS Grid omgeving in combinatie met de onzekerheid van de uitfaseringsdatum van de AWS+-omgeving vormt een risico voor de continuïteit van het primaire proces van de keten toeslagen. In het DTBD van 31 januari wordt een met IV en IV&D afgestemde notitie ingebracht waarin de bedrijfsrisico's voor de toeslagenketen expliciet worden gemaakt. Verzocht wordt de AWS+-omgeving indien nodig langer (max. 3 maanden) beschikbaar te houden als *fall back*-omgeving.

De (productiviteits)normen die Toeslagen gebruikt voor het opstellen van de begroting gaan uit van de uitvoering van processen door teams die zich daar specifiek op richten (bijv. uitval/uitworp, bezwaar, vraag, klacht). Als werk over de teams uitgewisseld moet worden, wat een gegeven is bij een lagere bezetting en fluctuaties in het werkaanbod, ligt de productiviteit lager. Er heeft tevens instroom vanuit de Belastingdienst plaatsgevonden van een groep medewerkers die in mindere mate flexibel inzetbaar is en die een minder rijk arbeidsmarktperspectief heeft, en talentvolle medewerkers stromen onder de huidige arbeidsmarktomstandigheden makkelijk uit. Tegelijk wordt het eenvoudigste werk inmiddels geautomatiseerd behandeld waarmee het werkaanbod voor handmatige behandeling gemiddeld genomen complexer wordt. De (productiviteits)normen die Toeslagen hanteert zijn daarom in 2017 en 2018 neerwaarts bijgesteld. Desondanks is de voor 2019 gestelde norm nog steeds ambitieus.

.

hoofdstuk II. Prestaties en Handhaving

a. Overzichtstabel KPI's

Nr	Prestatie-indicator	Planning		Realisatie t/m periode		Trend *
		jaarplan	t/m periode	aantal	%	
1	Rechtmatigheid – De score van fouten en onzekerheden ligt onder de rapporteringsgrens op artikelniveau (5% voor begrotingsartikelen en voor de afgerekende voorschotten waarbij fouten en onzekerheden worden opgeteld)			Betreft een jaarindicator, zie toelichting		⇒
2	Het aantal terug te betalen toeslagen onder € 500, bij KOT € 1.000, als percentage van de totale hoeveelheid definitief toekennen is minimaal 91% (een nabetaling van toeslagen telt mee als terug te betalen bedragen).	91%		2016 2017	92% 94%	⇒
3	Ultimo 2018 is respectievelijk 99%, 98% en 85% van de populatie DT 2015, 2016 en 2017 toegekend.			2015 2016 2017	100% 98% 89%	↑
4	Werk dat binnenkomt op initiatief van de burger is voor 83% behandeld binnen de termijn die de burger verwacht. Hierbinnen wordt een tijdigheid van 86 bij DT-bezwaar en klacht gerealiseerd.	Totaal DT-bezwaar Klacht	83% 86% 86%	Totaal DT-bezwaar Klacht	93% 94% 99%	↑
5	De volgende inzetbaarheid wordt gerealiseerd: vast: 1.302 uur per fte direct productief (waarvan 1.070 uur aan producten te koppelen) flex: 1.792 uur per fte direct productief (waarvan 1.550 uur aan producten te koppelen)			Vast (producten 1.215 1.021) Flex (producten 1.647 1.416)		↓ ↓ ↓ ↓
6	Het ziekteverzuim bedraagt 7,6%	7,6%			8,2%, zie IVb	↑
7	De begrote productiviteit wordt gerealiseerd.	100%			85%	⇒
8	Het percentage op basis van risicoscore terecht voor intensief toezicht geselecteerde aanvragen, mutaties en lopende toekenningen voor de huurtoeslag en kinderopvangtoeslag bedraagt 70%	70%			69%	⇒

9	Datagedreven vernieuwing in handhaving en productie (no touch/pro-actieve interactie/optimalisatie productie): - Er worden minimaal 5 pilots uitgevoerd - Welke leiden tot minimaal 3 uitgevoerde implementaties	Pilots: 5 Implementaties: 3	Pilots: 7 Implementaties: 4	↑
10	Eigen personeel dat bij andere dienstonderdelen beschikbaar komt zal maximaal worden ingezet op werkzaamheden die voorheen door flexkrachten werden uitgevoerd. Hiervoor wordt een afbouwschema van uitzendkrachten gevolgd gecombineerd met een opbouwschema voor instroom vaste krachten.		Conform planning	⇒

↑ = positieve ontwikkeling

⇒ = ontwikkeling onveranderd

↓ = negatieve ontwikkeling

b. Toelichting

Nr	Prestatie-indicator	Planning		Realisatie t/m periode		Trend *
		jaarplan	t/m periode	aantal	%	
1	Rechtmatigheid – De score van fouten en onzekerheden ligt onder de rapporteringsgrens op artikelniveau (5% voor begrotingsartikelen en voor de afgerekende voorschotten waarbij fouten en onzekerheden worden opgeteld)			Betreft jaarindicator		➡
oorzaak afwijking:						
sturingsmaatregel:						
prognose:		Voor 2018 worden geen overschrijdingen van de rapporteringstolerantie van 5% fouten en onzekerheden verwacht op artikelniveau. De steekproeven voor de rechtmatigheid zijn nog onderhanden. Hierdoor is (nog) niet met zekerheid vast te stellen dat de toleranties op artikelniveau niet overschreden zullen worden. Voor de jaarverslagen van de ministeries zijn naast de rapporteringstoleranties op artikelniveau, rapporteringstoleranties op totaalniveau van toepassing. De rapporteringstolerantie op totaalniveau is alleen voor de huurtoeslag (veel) lager dan de rapporteringstolerantie op artikelniveau.				

Nr	Prestatie-indicator	Planning		Realisatie t/m periode		Trend *
		jaarplan	t/m periode	aantal	%	
5	De volgende inzetbaarheid wordt gerealiseerd: vast: 1.302 uur per fte direct productief (waarvan 1.070 uur aan producten te koppelen) flex: 1.792 uur per fte direct productief (waarvan 1.550 uur aan producten te koppelen)	Vast (producten 1.302 1.070)		Vast (producten 1.215 1.021)		↓ ↓ ↓ ↓
oorzaak afwijking:		De informatiebron is SAP/Tijd. Vanwege het afsluitmoment zijn de gegevens voor vaste medewerkers nog niet compleet. Om die reden is de realisatie bij <i>vast personeel</i> gebaseerd op de resultaten tot en met november in plaats van december. Het hoge verzuim en het verzorgen en genieten van opleidingen zijn de belangrijkste oorzaken van het achterblijven van de inzetbaarheid bij vaste medewerkers. In 2018 ligt het verzuim bij de relevante groep medewerkers 1,7% boven het planniveau. Hierdoor blijft de inzetbaarheid tot bijna 20 uur per persoon lager. Het verzorgen en volgen van opleidingen inclusief begeleiding van nieuwe medewerkers kostte ongeveer 60 uur per medewerker. Een deel van de opleidingsuren bij flexkrachten werd onjuist verantwoord (startopleiding i.p.v. TVS-training). Herstel is niet mogelijk bij flexkrachten. Hierdoor is het aantal geregistreerde directe uren te laag. In de laatste vier maanden moesten nog drie groepen flexkrachten opgeleid vanwege de grote uitstroom van flexkrachten waarmee we te maken hebben gehad. In de rapportageperiode stroomden nog 64 flexkrachten uit (van het totaal van 138).				
sturingsmaatregel:		We hebben maatregelen genomen om het verzuim te verminderen. De opleidingen van de medewerkers welke via het traject <i>vast vervangt flex</i> bij ons zijn komen werken eindigen in januari 2019. Na een nazorgperiode zal de intensiteit in 2019 lager worden.				
prognose:		In 2019 heeft het eindigen van de opleidingen <i>vast vervangt flex</i> een positieve invloed op de productie-uren. Daarentegen is het grote verloop onder vaste en uitzendkrachten een factor die voortgaande intensieve opleiding noodzakelijk blijft maken				

Nr	Prestatie-indicator	Planning		Realisatie t/m periode		Trend *
		jaarplan	t/m periode	aantal	%	
7	De begrote productiviteit wordt gerealiseerd.	100%			85%	⇒
oorzaak afwijking:		De realisatie van de productiviteit is het afgelopen jaar stabiel op 85% van de norm. Belangrijkste redenen zijn: - De lage instroom van werk en daarmee samenhangende variatie in inzet zorgt bij medewerkers voor veel wisselingen in werkzaamheden, waaronder ook nieuwe werkzaamheden waarvoor een investering noodzakelijk is om deze werkzaamheden te kunnen uitvoeren. Dit leidt tot een lagere productiviteit. - Hoge mate van opleiden/begeleiden van nieuwe medewerkers dan wel zittende medewerkers in nieuwe/aangepaste processen wat er voor zorgt dat medewerkers met een hoge productiviteit minder produceren aangezien zij zorg dragen voor de begeleiding/opleiding.				
sturingsmaatregel:		We verwachten dat het implementeren van werkstroombesturing (IA project) en het uitrollen van nieuwe "klantbeelden op maat" ervoor zal zorgen dat de productiviteit positief wordt beïnvloed.				
prognose:		We verwachten dat de productiviteit komend jaar onder druk zal blijven staan. Vanwege de instroom van veel nieuwe flexmedewerkers zal productiviteitstoename veel aandacht blijven vergen. Dit wordt versterkt doordat in 2019 veel medewerkers moeten worden opgeleid in nieuwe/aangepaste processen. De productiviteitsnormen liggen voor 2019 evenwel 7 à 8 procent lager dan in 2018.				

Nr	Prestatie-indicator	Planning		Realisatie t/m periode		Trend *
		jaarplan	t/m periode	aantal	%	
8	Het percentage op basis van risicoscore terecht voor intensief toezicht geselecteerde aanvragen, mutaties en lopende toekenningen voor de huurtoeslag en kinderopvangtoeslag bedraagt 70%	70%			69%	⇒
oorzaak afwijking:		De onjuiste training van het risicoselectiemodel in het eerste kwartaal van dit jaar is nog steeds van invloed op het cijfer over het gehele jaar.				
sturingsmaatregel:		We continueren de aandacht voor (de training van) het model.				
prognose:		We verwachten in 2019 de hitrate weer op het gebruikelijke (en geambieerde) niveau te kunnen brengen door blijvende aandacht voor de training van het model.				

c. Handhaving

Inleiding

Om te bereiken dat burgers zoveel mogelijk goede aanvragen doen en tijdig mutaties doorgeven voeren we zelf wijzigingen door in de (inkomens)situatie of attenderen we proactief op eventuele wijzigingen. Hierdoor neemt het aantal terugvorderingen en (de hoogte van) nabetalingen af.

Datagedreven vernieuwing in handhaving

Binnen het datagedreven vernieuwen zetten we pilots op om te groeien naar een organisatie waar het zwaartepunt van het werk ligt bij preventie in plaats van reparatiewerkzaamheden achteraf in de vorm van terugvorderingen, vragen en bezwaren.

- **Inkomens in de actualiteit: verhogen toekenningszekerheid**

In september hebben we het inkomen aangepast voor 55.000 snelle stijgers. Het betreft burgers met een sterk stijgend fiscaal loon in 2018 die geen nieuwe inkomensschatting hebben doorgegeven. Onze aanpassing is gebaseerd op een extrapolatie vanuit FLG. Het direct effect van de actie is een vermindering van het jaarrecht met €65 miljoen. Het definitieve effect zal blijken na afronding van DT2018 in 2019. Samen met twee eerdere pilots dit jaar hebben we bij 400.000 burgers het actuele inkomen 2018 aangepast.

De in 2018 als pilot uitgevoerde acties zijn opgenomen in het jaarplan Belastingdienst 2019: als wij actuelere gegevens hebben, passen wij het inkomen aan dat door de burger gebruikt is om een voorschot op een toeslag aan te vragen.

- **Pilot voorkomen van terugvorderingen bij doelgroepen KOT**

Doelgroepen zijn oververtegenwoordigd bij grote terugvorderingen. Deze pilot richt zich op het voorkomen van de grote terugvorderingen bij deze groep. In de pilot worden interventies ontwikkeld die gericht zijn op het bewerkstelligen van gedragsverandering bij studenten en re-integreerders. Hierbij is een samenwerkingsverband opgestart met het *Gedragslab*, waarbij gedragsexperts van de Rijksoverheid meewerken aan de pilot.

In december heeft onderzoeksbureau *Blauw* de rapportage van het kwalitatief onderzoek onder studenten en re-integreerders uitgebracht. Op basis van data-analyse, het kwalitatief onderzoek en de expertise van het *Gedragslab* worden nieuwe interactiepatronen voor doelgroepen ontwikkeld. De inzichten en aanbevelingen worden meegenomen in het verbetertraject voor de kinderopvangtoeslag.

- **Pilot dashboard huurgegevens**

In de afgelopen periode is een dashboard met huurgegevens ontwikkeld voor behandelaars van de teams Integraal Subjectgericht toezicht. Naast het dashboard is een opleiding Objectbeheer voor IST-behandelaars ontwikkeld. Implementatie gebeurt in samenhang: het dashboard kan pas ten volle worden benut zodra de medewerkers de in het dashboard gepresenteerde gegevens goed kunnen interpreteren en toepassen bij het toezicht op risicovolle huurtoeslagen. De implementatie over de IST-teams staat gepland voor begin 2019.

- Pilot casemanagement

We hebben een model ontwikkeld dat bij KOT problematische schulden voorspelt. Om de toepasbaarheid van dit model te beproeven zijn we een pilot gestart voor het persoonlijk begeleiden van burgers die worden geselecteerd met dit model. We proberen te verklaren waarom voor de ene aanvrager de schuld problematisch is geworden en voor een andere aanvrager niet. De factoren die bijdragen aan een problematische schuld kunnen vervolgens worden gebruikt om voor aanvragers waarbij nu of in de toekomst een schuld ontstaat, te voorspellen of deze schuld tot problemen gaat leiden.

In november is gestart met het contact opnemen met burgers in deze pilot. Begin 2019 wordt een rapport en behandeladvies uitgebracht op basis van de eerste pilotresultaten.

- Pilot KOT en dagtaaktype 2017

In deze pilot onderzoeken we of het altijd nodig is direct bewijsstukken bij de burger op te vragen bij de controle op gewerkte uren en doelgroepstatus. Ook onderzoeken we of een deel van het handmatige proces semi-geautomatiseerd kan behandelen.

De effectmeting op deze pilot is nog niet afgerond. Vooralsnog is het beeld dat we een deel van de gegevens die we bij burgers opvragen kunnen valideren zonder daarbij direct bewijsstukken op te vragen. Zo worden vooringevulde gewerkte uren vanuit de contra-informatie van UWV in de meeste gevallen door de burgers bevestigd. Verder kunnen we een deel van de burgers die melden ondernemer of doelgroeper te zijn, valideren via beschikbare gegevensbronnen en de bestaande gegevensuitwisseling met DUO en het inlichtingenbureau.

Dienstverlening

Convenanten

Kinderopvangorganisaties kunnen een convenant met ons sluiten met als doel de toeslag rechtstreeks te mogen ontvangen. De kinderopvangorganisaties hebben de keus uit een *partnerovereenkomst 1 bankrekening* (POBR1) een overeenkomst zonder hoofdelijke aansprakelijkheid en een overeenkomst zonder verdere voorwaarden, maar met hoofdelijke aansprakelijkheid (HA). De organisaties die een POBR1 afsluiten moeten jaarlijks een accountantsverklaring en bestuursverklaring in leveren over het voorgaande toeslagjaar, maar ook maandelijks data van alle klanten leveren.

In deze rapportageperiode is een aantal convenanten POBR1 die betrekking hadden op meerdere vestigingen van een en dezelfde kinderopvangorganisatie omgezet, waardoor het aantal convenanten POBR1 licht daalde tot 185. Het aantal convenanten HA is gelijk gebleven en bedraagt 113.

In deze periode is het nieuwe accountantsprotocol voor de jaren 2018 en verder goedgekeurd en gepubliceerd. Dit accountantsprotocol is een verduidelijking van de tekst die voor 2017 is gebruikt.

Onderzoek naar laaggeletterden

In het tweede halfjaar is kwalitatief onderzoek gedaan naar laaggeletterden en toeslagen. In de eerste fase, inzicht krijgen in de doelgroep en hoe zij omgaan met hun verplichtingen ten aanzien van toeslagen, is afgerond. Aan de hand van de verkregen inzichten zijn, in samenwerking met CDC, aangepaste interventies

ontwikkeld. In de tweede fase, testen van de aangepaste interventies bij een panel van laaggeletterden, wordt begin 2019 afgerond. De inzichten en aanbevelingen zullen voor 2019 worden vertaald naar een pilot voor laaggeletterden.

Toezicht

Risicovinding, aselechte steekproef huurtoeslag

De aangekondigde aselechte steekproef huurtoeslag is in behandeling. Inmiddels zijn 325 posten aangeboden ter behandeling, waarvan er 317 ook zijn afgerond. Het doel is om tenminste 385 posten aan te bieden maar een deel van de posten kan nog niet behandeld worden omdat nog geen definitief inkomen 2017 is vastgesteld voor deze populatie (het doel van de aselechte steekproef is immers het controleren van de gereedstaande DT-beschikking). De ontbrekende posten zijn geoomerkt om uitgezet te worden, maar bevinden zich nog in de zogeheten "wachtkamer".

Validatie van de risicoscore

Het is wenselijk om meer inzicht te verkrijgen in de populatie die in het risicoclassificatiemodel gemiddeld scoort, zodat we onze handhaving daar beter op kunnen afstemmen. We hebben de herijking van het risicoclassificatiemodel afgerond. Daarnaast hebben we verkend welke maatregelen genomen moeten worden om de eerste verbeteringen te kunnen doorvoeren. In 2019 geven we hier vervolg aan en starten we met de implementatie.

Effectiviteit toezicht/Indicatorenmodel

We hebben in het laatste kwartaal met name gewerkt aan de datapreparatie over het jaar 2017. Om aan te sluiten bij de toezichtsacties in 2017 hebben we KPI's aangepast en de dataverzameling hierop aangesloten. De werkzaamheden ronden we binnenkort af. Begin 2019 kunnen we de resultaten over het jaar 2017 vergelijken met de nulmeting.

Besparing van vermijdbare hothor en eerdere toekenningszekerheid

De pilot *hothor*, beschreven in de eerste viermaandsrapportage, is overgedragen aan de staande organisatie. De uitgevoerde proefproductie is afgerond. Uit deze proefproductie blijkt dat nog maar in 17% van de gevallen een vraagbrief wordt verstuurd. Dit betekent een versnelling voor de burger, die voorheen gedurende de behandelperiode 1 of meerdere betalingsmomenten miste. De behandelaar hoeft geen stapel bewijsstukken meer te doorgronden om tot een goede beoordeling te komen. We verwachten in 2019 ook te profiteren van een toenemende productiviteit.

Landelijke Stuurgroep interventieteams (LSI) en Landelijke Aanpak Adreskwaliteit (LAA)

De participatie binnen LSI-en LAA-verband wordt gecontinueerd. In 2018 zijn 7 LSI-projecten en 4 *Flexibele InzetCapaciteitsprojecten* afgerond met als thema's: gebiedsgebonden aanpak en arbeidsmigranten.

In LAA-verband zijn 2 projecten in productie: briefadresssen en schijnverlatingen. De risicovolle adressen uit deze projecten worden bezocht en gecontroleerd door de gemeente in kwestie.

Fraudebestrijding en strafrecht

In 2018 zijn 112 vergrijpboetes opgelegd met een totaalbedrag van €883.000. Er zijn nog 37 boetes onderhanden.

In 2018 ligt de focus bij fraudebestrijding op grootschalige, georganiseerde fraude. We hebben de afgelopen maanden verkend of door zogenaamd clickstream-gedrag van aanvragers binnen de portal, fraudegedrag kan worden onderkend.

In de rapportageperiode is onder meer een grote fraudezaak geaccepteerd door het OM/FIOD waar in georganiseerd verband fraude is gepleegd met kinderopvangtoeslag. Een signaal waarbij op grote schaal valse huurcontracten zijn verstrekt wordt onder andere met behulp van data-analyse verder onderzocht op mogelijk valse aanvragen (huur)toeslag. Daarnaast zijn er op dit moment meerdere signalen in onderzoek die wijzen op georganiseerd verband.

Het jaarplan over de bestrijding van toeslagfraude in 2019 is opgesteld en met het OM en de FIOD afgestemd.

Ontwikkelingen data analyse

Controle zorgverzekering

Maandelijks voeren we een controle uit op de status van de zorgverzekering van betrokkenen bij de zorgtoeslag. Het geautomatiseerde deel van controle op binnenlandse zorgverzekerdheid bestaat uit twee delen, controle of mensen die geen zorgtoeslag ontvangen dat wel zouden moeten ontvangen (wel-zorgverzekerden) en controle of mensen die wel zorgtoeslag ontvangen dat niet zouden moeten ontvangen (niet-zorgverzekerden). De niet-zorgverzekerden actie richt zich daarom primair op het stoppen van onterechte toeslagen. De wel-zorgverzekerden actie is vooral dienstverlenend, omdat burgers daardoor geen contact hoeven op te nemen wanneer zij onterecht als onverzekerd zijn geregistreerd in het toeslagensysteem (bijvoorbeeld door een verhuizing naar het buitenland).

Afgelopen jaar hebben wij ingezet op het verbeteren van vooral de wel-zorgverzekerden actie. Als gevolg daarvan is het handmatige toezicht op de zorgverzekering en het aantal klantreacties in de afgelopen vier maanden afgenomen ten opzichte van dezelfde periode vorig jaar.

Vanaf 1 januari 2019 gaan we de uitvraag naar de verzekeraar veranderen. Als gevolg hiervan kunnen we al in dezelfde maand van aanvragen controleren waar de burger recht op heeft. Hiermee komen we sneller tot een correcte beschikking, ontlasten we de handmatige handhavingsacties en dienstverleningskanalen en voorkomen we terugvorderingen.

Ook is in 2018 het geautomatiseerd opvoeren van gegevens over de zorgverzekering van buitenlands verzekerden (CAK) getest. Per februari 2019 wordt het geautomatiseerde proces standaard uitgevoerd. Hiermee wordt een foutgevoelig handmatig proces dat gebruik maakt van oude programmatuur volledig vervangen door een geautomatiseerd controlebaar proces.

Effectmeting MAC en inkomen

Jaarlijks voeren we bij de jaarovergang de actie MAC (Massaal Automatisch Continueren) en inkomen uit. Bij deze actie bepalen we voor de meerderheid van de toeslagbetrokkenen een nieuw inkomen op basis van de beschikbare inkomensgegevens en een algoritme. Op deze actie voeren we een effectmeting uit om te bepalen of ons ingrijpen het gewenste resultaat heeft, namelijk minder en gemiddeld lagere terugvorderingen bij definitief toekennen.

Voor het jaar 2016 hebben we nu bijna alle de definitieve inkomens ontvangen. Gemiddeld hebben we daar het inkomen iets te laag geschat. Voor het toeslagjaar 2016 verlaagt de actie daarmee vooral de hoogte van de terugvorderingen, het aantal terugvorderingen neemt nog niet af.

Voor het jaar 2017 hebben we inmiddels ruim 85% van de definitieve inkomens ontvangen. Op basis van deze gegevens kunnen we al een voorzichtige schatting maken van de effecten van onze interventie. De inkomens boven de € 15.000 blijken goed ingeschat. De inkomens onder de € 15.000 zijn gemiddeld te laag geschat. Op huishoudenniveau geldt dat we de inkomens in 2017 voor alle inkomenscategorieën beter hebben geschat dan in 2016 en 2015, met de kanttekening dat we het huishoudinkomen vanaf € 30.000 nog steeds iets te laag inschatten.

Op basis van de huidige gegevens van toeslagjaar 2017 lijkt de actie het aantal terugvorderingen voor elke toeslagsoort aanzienlijk te verlagen. Voor 2016 was het percentage aanvragen met een terugvordering 29,5%. Dit percentage komt nu -met ruim 85% van de definitieve inkomens verwerkt- op 22,2%. Dit vertaalt zich naar meer definitieve toekenningen gelijk aan de voorlopige toekenning en meer nabetalingen, terwijl de gemiddelde hoogte van deze nabetalingen daarbij licht afneemt

De gemiddelde hoogte van de terugvorderingen, over alle middelen heen, is, net als vorig jaar, gedaald. Hierbij past de kanttekening dat de gemiddelde terugvordering voor huurtoeslag en zorgtoeslag juist weer iets is toegenomen t.o.v. 2016, maar nog steeds een afname t.o.v. 2015.

Resultaten uitvoering Wet aanpak fraude toeslagen en fiscaliteit**Resultaten januari tot en met december 2018**

Opbrengst fraudemaatregelen (2018)							
28-12-2018							
Totaal	#in behandeling	#beoordeeld	#corr	hitrate	vermindering	bruto result	netto result
verhoogd risico	1.580	32.380	16.340	50%	€ 53,1 mln	€ 30,7 mln	€ 14,1 mln
onbekende aanvragers	2.320	14.250	3.970	28%	€ 3,1 mln	€ 3,0 mln	€ 1,4 mln
status zorgverzekerd	-	50.180	41.050	p.m.	€ 20,2 mln	€ 13,0 mln	€ 6,0 mln
Totaal	3.900	96.790	61.360		€ 76,4 mln	€ 46,7 mln	€ 21,5 mln
Huurtoeslag	#in behandeling	#beoordeeld	#corr	hitrate			
verhoogd risico	500	7.270	4.740	65%	€ 5,7 mln	€ 4,8 mln	€ 2,1 mln
onbekende aanvragers	1.620	4.340	2.340	54%	€ 2,0 mln	€ 2,0 mln	€ 0,9 mln
Totaal	2.120	11.610	7.080		€ 7,8 mln	€ 6,5 mln	€ 3,0 mln
Kinderopvangtoeslag	#in behandeling	#beoordeeld	#corr	hitrate			
hothor	450	5.140	2.790	54%	€ 19,1 mln	€ 14,8 mln	€ 6,8 mln
verhoogd risico	630	4.470	2.700	60%	€ 22,7 mln	€ 8,1 mln	€ 3,7 mln
onbekende aanvragers	150	420	250	60%	€ 0,6 mln	€ 0,5 mln	€ 0,3 mln
Totaal	1.230	10.030	5.740		€ 42,4 mln	€ 23,4 mln	€ 10,8 mln
Zorgtoeslag	#in behandeling	#beoordeeld	#corr	hitrate			
verhoogd risico (onbekend adres)	-	14.310	5.090	36%	€ 3,3 mln	€ 1,8 mln	€ 0,8 mln
onbekende aanvragers	550	9.490	1.380	15%	€ 0,5 mln	€ 0,5 mln	€ 0,2 mln
status zorgverzekerd	-	50.180	41.050	p.m.	€ 20,2 mln	€ 13,0 mln	€ 6,0 mln
Totaal	550	73.980	47.520		€ 24,0 mln	€ 15,3 mln	€ 7,1 mln
Kindgebonden budget	#in behandeling	#beoordeeld	#corr	hitrate			
verhoogd risico (onbekend adres)	-	1.190	1.020	86%	€ 2,2 mln	€ 1,4 mln	€ 0,7 mln
Totaal	-	1.190	1.020		€ 2,2 mln	€ 1,4 mln	€ 0,7 mln

Het netto resultaat van € 21,5 miljoen is significant lager dan in 2017 (€ 36 miljoen). De oorzaak ligt in het aantal als risicovol geselecteerde posten dat wordt beoordeeld en tot correctie leidt. De forse extra inspanning uit de laatste maanden heeft weliswaar tot een evenredige toename van verminderingen en het bruto resultaat geleid, maar de toename van het netto resultaat bleef hierbij achter omdat de betalingen meer dan verwacht al waren gedaan. Het verminderingsbedrag leidt daardoor vaker tot terugvorderingen. De systematiek van berekening van de correctieresultaten sluit de vermindering uit bij het bepalen van het netto resultaat.

De definitieve resultaten over 2018 worden zoals afgesproken gerapporteerd bij de eerste viermaandsrapportage over 2019.

hoofdstuk III. Ketens en processen

1. Werking van de keten

De beschrijving van de sturing en inrichting inclusief taken en omvang van het Ketenbureau is verankerd in het O&F1-rapport van Toeslagen en vastgesteld. De werving voor de 3 vacatures voor het ketenbureau is opgestart. Voor 2 vacatures zijn de gesprekken gepland in januari 2019.

In het eerste kwartaal wordt een gateway review (health check) uitgevoerd op de keten Toeslagen. Inmiddels heeft de intake plaatsgevonden en zijn de voorbereidingen gestart.

2. Samenwerking binnen de keten

Business ontwikkeling

- Toeslagen, CAP, KI&S en IV/IBS nemen deel in het portfolio-overleg en bepalen gezamenlijk de prioriteiten van de veranderingen in de toeslagenketen. Business owners komen uit bovengenoemde onderdelen.
- Met de keten is de gezamenlijke business roadmap opgesteld die als uitgangspunt geldt voor de portfolioclaim 2019 en de werkpakketten in de domeinarchitectuur van Toeslagen.
- Toeslagen werkt samen met IV/IBS aan het verbeteren van de productiviteit en wendbaarheid van de IV-voortbrenging
- Business en IV trekken gezamenlijk op in alle lagen van het agile voortbrengingsproces (portfolio, programma en team) en de daarbij behorende overlegstructuren en evenementen. Business en IV besluiten gezamenlijk over de vrijgave van releases.
- Relevante onderdelen van verantwoordingsrapportages (waaronder deze) worden in gezamenlijkheid opgesteld.

Regie op de uitvoeringsketen

De regie op de uitvoeringsketen Toeslagen wordt op operationeel, tactisch en strategisch niveau vormgegeven door de exploitatietafel, de controlroom, de ketentafel en het ketenbestuur. In het eerste kwartaal van 2019 zal hieraan het ketenbureau worden toegevoegd.

3. Ontwikkeling van ketendoelstellingen en keten KPI's

Het ketenjaarplan voor 2018 is geconcretiseerd in acties per ketendoelstelling.

Het ketenjaarplan 2019 is opgenomen als onderdeel van het jaarcontract Toeslagen. Dit ketenjaarplan wordt verder geconcretiseerd in het 1^e kwartaal 2019. Voor 2019 zijn een de keten KPI's geactualiseerd.

4. Gesignaleerde risico's en geformuleerde beheersmaatregelen binnen de keten

Naar aanleiding van het in de Managementletter geduide risico rond '1 BRN' werkt Toeslagen samen met CAP aan de implementatie van verbetervoorstellen. Inmiddels is door CAP de beoordelingsprocedure van wijzigingen van rekeningnummers aangepast. De resterende rekeningnummers waarover onzekerheid over de juistheid bestaat worden in het 1^e kwartaal 2019 nader onderzocht. Hiervoor wordt de betrokken klantpopulatie gevraagd aanvullende informatie aan te leveren.

Verder zijn er in deze rapportageperiode geen majeure risico's gesignaleerd.

hoofdstuk IV. Middelen (financiële, personele en IV-kaders)

a. Financiële kader

(bedragen x € 1.000)

In onderstaande tabel zijn de uitgaven afgezet tegen het uiteindelijk toegekende budget.

	Budget	Uitgaven	Verschil
Loonsom eigen personeel	€ 43.899	€ 42.319	€ 1.580
Overige P-uitgaven eigen personeel (regulier)	€ 1.087	€ 799	€ 287
Overige P-uitgaven eigen personeel (investeringsagenda)	€ 646	€ 646	€ -0
Totaal eigen personeel	€ 45.632	€ 43.765	€ 1.867
Uitzendkrachten	€ 10.048	€ 9.738	€ 310
Inhuur regulier	€ 1.390	€ 1.272	€ 118
Inhuur (investeringsagenda)	€ 42	€ 37	€ 5
Totaal inhuur	€ 11.480	€ 11.047	€ 433
Totaal materieel	€ 478	€ 251	€ 227
TOTAAL PEN M	€ 57.590	€ 55.063	€ 2.527
Ontvangsten	€ 0	€ -25	€ 25

In de vierde budgetbrief is nog één budgetmutatie doorgevoerd. Het betreft een bedrag van € 284 dat is overgeboekt vanuit het reguliere p-budget naar het budget ter financiering van stimuleringspremie Switch (budget IA). Uiteindelijk is voor ons kantoor een budget beschikbaar van € 57.590. Dit budget is voor € 55.063 aangewend, i.c. een onderuitnutting van € 2.527 (4%). Deze uitkomst is in lijn met prognoses uit recente financiële rapportages.

Het oorspronkelijk toegekende budget voor loonsom eigen personeel bedroeg € 47.555 met een formatief kader van 896 fte. De gemiddelde bezetting dit jaar komt uit op 799 fte. Lopende het jaar ontstond concreet inzicht dat de (gemiddelde) bezetting niet in lijn zou komen met de formatie met als gevolg een onderuitnutting op het budget eigen personeel. Dit heeft geleid tot neerwaartse bijstelling van het budget. Overigens lopen bezetting en uitgaven niet synchroon. Dat komt omdat de uitgaven van medewerkers die via Switch zijn ingestroomd worden gefinancierd door de Switch-organisatie, terwijl die medewerkers wel bij ons in de bezetting zijn opgenomen.

Het budget voor uitzendkrachten is niet volledig aangewend. Uit het beschikbaar gestelde budget konden ca. 200 fte gedurende het gehele jaar worden ingezet. Naast de reguliere uitgaven van uitzendkrachten op basis van gewerkte uren komen ook de transitievergoedingen (€ 114) ten laste van het budget.

Uiteindelijk zijn gedurende het jaar 189 fte ingezet, waarvan 168 fte in de productieteams en 21 fte bij regieteams. Het is niet gelukt om de populatie op het benodigde peil te houden. We zijn in januari gestart met 278 uitzendkrachten, ultimo dit jaar waren nog 189 medewerkers beschikbaar. Een aanzienlijke afname van de populatie. De redenen van uitstroom liggen in 68% van de gevallen in het vinden van een vaste baan (zowel extern als bij BD). In de overige gevallen is onder

meer sprake van ongeschiktheid. Het is dit jaar gelukt om 7 groepen van 10 uitzendkrachten per groep op te leiden. Normaliter wordt een opleidingsklas gestart bij 15 medewerkers. Door de aantrekkende arbeidsmarkt bleek het lastig om de klassen tot het maximum op te vullen.

Aan externe inhuur hebben we dit jaar 5,4 fte ingezet. Voor het project gegevensfundament gaat het om 1,6 fte en als teamleiding is 1,9 fte ingezet. Binnen het regieteam productie is nog eens 1,3 fte ingezet op onder meer het gebied van data-analyse en controlling. Daarnaast is 0,1 fte ingezet voor het project werkstroombesturing. Tot slot is bij het regieteam communicatie en dienstverlening nog eens 0,5 fte ingezet. Deze inzet heeft geleid tot een onderuitnutting van € 118 (9%).

b. Personeel kader (Human Resources)

1. Formatie / bezetting / werklast

Ondanks de ingezette acties is het niet gelukt om ultimo 2018 de bezetting in lijn te brengen met de formatie. In de rapportageperiode zijn we gestart met de werving van uitzendkrachten als vaste medewerkers voor de groepsfunctie C. De zogenaamde matching heeft geleid tot het aantrekken van 50 medewerkers per 1 januari 2019. We hebben per 31 december 2018 een bezetting van 816 fte, het geen neerkomt op een onderbezetting van 87 fte in vergelijking met de formatie 2018..

In onderstaand tabel is naast de formatie en de bezetting ook de doorstroom in 2018 opgenomen met onderscheid in de clusters management, regie en productie.

Cluster	Formatie	Bezetting 31-12-'17	Instroom		Wijziging		Uitstroom		Mutaties clusters		Interne		Bezetting ultimo 2018
			extern	intern	toename	afname	extern	intern	toename	afname	van familie	naar familie	
Management	42	35	3	8	0	0	-1	-4	6	-5	3	-1	44
Regie	155	129	25	5	0	-0	-4	-5	9	-6	10	-8	155
Productie	707	605	19	52	1	-3	-29	-21	129	-133	0	-4	617
Totaal	903	769	46	65	1	-3	-33	-29	144	-144	13	-13	816

bron: SSO F & MI

In de laatste 4 maanden zijn vanuit opengestelde vacatures in totaal 47 medewerkers ingestroomd. Daarnaast staan er 104 vacatures nog open. Van deze vacatures worden er 50 per 1 januari vervuld (groepsfunctie C) door de aangetrokken uitzendkrachten. Ook 14 andere vacatures worden per begin 2019 vervuld.

De volgende tabel biedt inzicht in genoemde cijfers per functiecluster:

	vacatures periode sept - dec	vervuld periode sept - dec	openstaand ultimo dec	reeds geworven (instroom vanaf 01- 01-19)	vacatures nog niet vervuld
Management	13	6	7		7
Regie	38	10	28	10	18
Productie	100	31	69	54	15
Totaal	151	47	104	64	40

2. Switch instroom / uitstroom

In 2018 zijn 11 medewerkers in het kader van VWNW vertrokken met een stimuleringspremie. De uitgaven daarvan bedragen € 646.000. Binnen Toeslagen zijn ultimo 2018 nog 81 medewerkers (77,6 fte) werkzaam met een getekende VSO. In de productie gaat het om 40 medewerkers (60%) die zijn ingestroomd via de Switch-organisatie. Met een onderscheid in de clusters management, regie en productie biedt de volgende tabel inzicht in het jaar waarin medewerkers zullen vertrekken

	Totaal		2019		2020	
Cluster	aantal	fte	aantal	fte	aantal	fte
Management	4	4,0	2	2,0	2	2,0
Regie	10	9,4	6	5,4	4	4,0
Productie	67	64,2	16	15,0	51	49,1
Totaal	81	77,6	24	22,5	57	55,1
Productie						
B/T (productie)	27	25,3	7	6,0	20	19,3
Switch (productie)	40	38,9	9	9,0	31	29,9
Totaal	67	64,2	16	15,0	51	49,1

De nadruk ligt in 2020. Voor de jaren na 2018 wordt in het MPP nader ingegaan op de ontwikkeling van de bezetting in relatie tot het verwachte werk.

3. Ziekteverzuim / meldingsfrequentie

	Streefwaarde	realisatie
Verzuimpercentage	7,6%	8,2%
Meldingsfrequentie	1,3	1,3

Het verzuimpercentage is ten opzichte van de vorige rapportage gedaald van 9,0% naar 8,2%. De meldingsfrequentie is eveneens gedaald, van 1,4 naar 1,3.

Oorzaken

De meldingsfrequentie van Toeslagen is in de rapportageperiode gedaald, maar licht nog boven het binnen de Belastingdienst geambieerde niveau van 1,2. Vanwege AVG (privacy medewerker) is het nog belangrijker om op een effectieve manier de Bedrijfsarts in te zetten om de oorzaken van frequent verzuim te achterhalen.

In elk geval lijken de resultaten van het medewerkerstevredenheidonderzoek, zoals laag gevoelde waardering en de beperkte invloed op de werkzaamheden en ervaren werkdruk de verzuimfrequentie negatief te beïnvloeden.

Het langdurig verzuim binnen Toeslagen is licht gedaald. De oorzaken hiervan zijn: instroom van langdurig zieke medewerkers in de WIA óf gedeeltelijke of volledige herstel van enkele langdurig zieke medewerkers.

Prognose

We ondernemen veel acties om het frequent en langdurig verzuim terug te dringen. Kijkend naar de ontwikkeling van de maandcijfers verzuim in de laatste maanden is

de verwachting dat het voortschrijdend jaargemiddelde de komende maanden verder zal dalen.

Maatregelen

Ziekteverzuim:

- Ziekteverzuim wordt minimaal één keer per maand onderwerp van gesprek tussen M1 en zijn/haar teamleiders.
- HR spreekt in een regelmatige frequentie met elke teamleider over de arbeidsongeschikte en frequent verzuimende medewerkers in zijn/haar team. Op basis hiervan wordt gerichte ondersteuning ingezet, afgestemd met het betrokken MT-lid.
- Training Radar Vertige (grip op verzuim) is door teamleiders gevolgd in september en oktober 2018.
- Een aantal nog nader te specificeren workshops wordt in 2019 aangeboden aan alle leidinggevendenden. Hierbij denken we bijvoorbeeld aan interventie of themamiddagen gericht op re-integratie/arbeidsomstandigheden.

Preventie

- We onderzoeken hoe we het bewustzijn bij medewerkers kunnen vergroten van het belang van beweging, rust, ontspanning en gezond eten en drinken.
- We onderzoeken welke beleidsmatige keuzes gemaakt moeten worden om negatieve effecten te verkleinen van het zittend werk zoals dat van de medewerkers wordt gevraagd.
- We onderzoeken welke mogelijkheden er zijn om aandacht te schenken aan de inrichting van de werkomgeving zodat medewerkers minder zitten en meer bewegen.
- Een interview met de directeur over het onderwerp pesten op de werkvloer is via het web uitgezonden.
- In het eerste kwartaal 2019 zal in alle teams het onderwerp pesten besproken worden in het bijzijn van de vertrouwenspersoon en de preventiemedewerker.
- De ontwikkelde weerbaarheidstraining zal begin 2019 worden aangeboden.
- De RI&E's zijn voor twee locaties afgerond. In 2019 volgen de beide andere locaties.
- Bij leidinggevendenden is aandacht besteed aan de mogelijkheid medewerkers, die gezondheidsklachten en beperkingen in het werk ervaren, preventief in gesprek te laten gaan met de bedrijfsarts.

Om de vitaliteit te bevorderen heeft een drietal teams van Toeslagen meegedaan aan de pilot Mind your Step, georganiseerd door een ander dienstonderdeel. Als vervolg op de pilot wordt een zogenaamde *stappenchallenge* voor 2019 opgezet waaraan teams kunnen meedoen.

c. Arbeidsbeperkten

Toeslagen heeft als doelstelling werk te bieden voor 5 arbeidsbeperkten. De aangegeven randvoorwaarden zijn dat voldoende capaciteit vanuit HR en teamleiders van buiten Toeslagen beschikbaar zijn om de instroom te begeleiden. De mogelijke functies zijn inzichtelijk gemaakt. Vanuit het project wordt gezien hoe de functies kunnen worden gevuld. Na het voeren van meerdere gesprekken konden twee medewerkers vanuit de participatiedoelgroep een contract worden aangeboden per september. Hiervan is één medewerker nog aan het werk met een tijdelijk contract van een jaar.

Begin 2019 wordt, ondersteund door SSO O&P, een plan opgesteld om binnen Toeslagen 27 arbeidsbeperkten werk te bieden.

d. Follow-up medewerkersonderzoek 2017

Hieronder worden de benoemde verbeteracties en stand van zaken beschreven op de diverse focuspunten.

Resultaatgerichtheid

Verbeteracties:

- We herijken de leiderschapsvisie en dragen dit uit richting teamleiders
- De Gesprekscyclus Rijk wordt verder geïmplementeerd. Door middel van sessies met M1 en teamleiders wordt de kwaliteit van de gesprekken en de gespreksverslagen op een hoger niveau getild. Aandacht krijgt hierbinnen nadrukkelijk het maken van resultaatafspraken en de verantwoording over behaalde resultaten. Dit betreft niet alleen meetbare resultaten gerelateerd aan het primaire proces, maar ook zaken als inzet op ontwikkeling van medewerkers en het verzuim binnen teams.
- Er worden actieplannen ontwikkeld op teamniveau. Vanuit het focuspunt 'resultaatgerichtheid' zullen we de oogst aan activiteiten uit de actieplannen op teamniveau ophalen en ideeën die toeslagenbreed ingezet kunnen worden een plek geven in de organisatieaanpak.

Stand van zaken:

- Met herijking leiderschapsvisie is gestart. Proces loopt en krijgt een vervolg in 2019.
- De sessies met M1 en teamleiders zijn inmiddels afgerond en dragen bij aan een meer eenduidige wijze om te komen tot de samenvattende conclusie in de P-gesprekken. Alle teamleiders hebben een training op het gebied van gespreksvoering rondom verzuim gevolgd. We bezien of een aanvullende training op het gebied van gespreksvoering gewenst is.
- De oogst op het gebied van het focuspunt 'resultaatgerichtheid' uit de actieplannen is op teamniveau opgehaald en dient als basis voor het vervolg in 2019.

Ontwikkeling medewerkers

Verbeteracties:

We maken een voorstel voor aanpak na een analyse van de mogelijkheden om de ontwikkeling van medewerkers te stimuleren. Hierbij denken we bijvoorbeeld aan het bieden van ondersteuning vanuit het Employability Center, het inzetten van medewerkers op meerdere werkstromen, trajecten van continu verbeteren of bijvoorbeeld de vermindering van behandelvoorschriften.

Stand van zaken:

In december stond de M dag in het teken van aantrekkelijk werkgeverschap. Aan de hand van presentaties en enkele workshops werd het management meegenomen in het palet aan mogelijkheden om Toeslagen een meer aantrekkelijke werkgever te laten zijn, verdeeld over de onderwerpen werven, opleiden en binden. Veel aandacht ging naar medewerkerstevredenheid, waarbij thema's als betrokkenheid en bevlogenheid werden geraakt.. De tevredenheid straalt tevens uit naar de wervingskant.

Begin 2019 zal aan (een deel van) de medewerkers via een vragenlijstonderzoek aandacht worden gegeven aan mobiliteitswensen. Na een intake bij het SSO O&P starten we begin 2019 met de introductie van persoonlijke ontwikkelplannen per medewerker.

Samenwerking

Verbeteracties:

Net als voor het focuspunt 'resultaatgerichtheid', wordt voor het focuspunt 'samenwerking' de oogst aan activiteiten uit de actieplannen op teamniveau opgehaald. We filteren hieruit de ideeën die toeslagenbreed ingezet kunnen worden en een plek krijgen in de organisatieaanpak.

Stand van zaken:

De oogst op het gebied van het focuspunt 'resultaatgerichtheid' uit de actieplannen is op teamniveau opgehaald en dient als basis voor het vervolg in 2019.

e. kader IV-dagen

De keten Toeslagen heeft voor 2018 naast de budgetten vanuit de investeringsagenda een budgetkader voor continuïteit van 23.397 IV-dagen¹. In 2017 is een continuïteitsclaim voor 2018 neergelegd van 27.736 IV-dagen gebaseerd op een inhoudelijke onderbouwing. Het verschil tussen de claim en het toegekende budget is door de keten opgelost door gedurende het jaar te prioriteren in de onderwerpen zodat het kader niet zou worden overschreden. In 2018 is niet het volledige IV-budget uitgenut door onderbezetting. Met name op raakvlakbudgetten is minder uitgenut dan voorzien. Inmiddels is het resourcekader binnen de tolerantie op orde gebracht. IV/IBS verwacht voor 2019 het budget binnen de tolerantiegrenzen uit te nutten.

De samenwerking tussen business/IV en de sturing op de portfolio is strategisch (directie), tactisch (M2) en operationeel niveau belegd in de ketentafel, het toeslagen portfolio-overleg (TPO) en de reguliere IV-voortbrenging. Hierbij wordt aangesloten op de cadans van de reguliere IV-voortbrenging: iedere 10 weken tactische en operationele planning, wekelijkse bijsturing van sprintdoelen en tweewekelijkse rapportage over de uitnutting op de portfolio-items. De samenwerking met IV/IBS/Toeslagen verloopt goed.

Noemenswaardige resultaten zijn:

- de voorgenomen oplossing voor de ALO-kop is gerealiseerd en geïmplementeerd;
- er zijn verbeteringen doorgevoerd in de administratie van grote woonobjecten;
- de aanvraagdialogen in het burgerportaal zijn verbeterd, ook voor de KOT;
- er zijn verbeteringen gerealiseerd ten behoeve van het massale proces (beheer, ketenmonitoring en productiebesturing);
- vanuit de vierwekelijkse *bug-bash* zijn verbeteringen in het kantoorportaal, beheerportaal en de verhuurdersadministratie doorgevoerd

In 2018 heeft zich één damage voorgedaan waarvan de oorzaak bij IV lag (inkomen en vermogen).

Naar aanleiding van de AVG-analyse is besloten de verbetering van de gegevensuitwisseling met CAK te prioriteren. Oplevering vindt in week 6 van 2019 plaats. Dit is op tijd om de continuïteit te kunnen garanderen.

De aansluiting op het nieuwe systeem van SVB is vertraagd door een combinatie van prioriteit, complexiteit en migratiescenario. De invoering is (in overleg met SVB)

¹ Exclusief CAP medewerkers die vanuit het uitbestedingscontract worden gefinancierd

uitgesteld tot medio 2019. Dit levert geen risico op voor de continuïteit van het kindgebonden budget.

De invoering van het nieuwe toeslagenspecifieke platform T.Next (gepland in 2018) is dit jaar niet afgerond. De *deployment pipeline* (onderdeel van het programma) wordt geïmplementeerd op het bestaande (HPT-)platform. Begin 2019 worden scenario's voor de invoering (inclusief) alternatieven uitgewerkt en ter besluitvorming voorgelegd. Dit is onder andere noodzakelijk omdat in 2020 de hardware voor T.Next en het huidige platform (HPT) aanbesteed moeten worden.

Toeslagen heeft in de tweede helft van 2018, met de ketenpartners, een integrale *business-roadmap* uitgewerkt. Daarin zijn naast IV/IBS, ook eventuele werkzaamheden voor IV/GBS, DF&A en de eigen organisatie en andere ketens opgenomen. Naast continuïteit is een substantieel deel van het budget vrijgemaakt voor de verbetervoorstellen voor de KOT.

De *roadmap* is gebruikt als uitgangspunt voor het portfolio en de werkpakketten in de domeinarchitectuur van Toeslagen. In het portfolio 2019 worden geen problemen in het eigen kader voorzien voor het borgen van de continuïteit, nieuwe wetgeving, bestuurlijke toezeggingen (waaronder de KOT-verbetervoorstellen) en raakvlakvragen. Aandachtspunt zijn de opdrachten (en bijbehorende claims) voor de overige aanbodpartijen, met name de keten Gegevens (ref. de stapelingsdiscussie). De verbetering van informatie over notariële samenlevingscontracten en informatie uit de BAG zijn niet gehonoreerd. Hierdoor kunnen daaraan gerelateerde verbeteringen in de rechtmatigheid en de efficiency van Toeslagen niet in 2019 worden gerealiseerd. Daarnaast is Toeslagen met de keten Gegevens in gesprek over een oplossing (aanbod) voor de uitfasering van het EDW. Deze is noodzakelijk voor de continuïteit van het proces van definitief toekennen.

In november is de domeinarchitectuur voor Toeslagen opgeleverd. Hierop is positief geadviseerd door de concernarchitectuurboard.

hoofdstuk V. Informatievoorziening (IV) en Vernieuwing en bijdrage aan Herijking Investeringsagenda

a. Grote Projecten

Geen.

b. (H)IA- projecten

2.15 BPM voor Toeslagen

Het IA-onderwerp betreft het invoeren van werkstroombesturing voor de individuele klantbehandeling in de keten Toeslagen. Het traject omvat 2 hoofdonderdelen:

- (1) De realisatie van een IV-oplossing waarmee de juiste post op het juiste moment bij de juiste behandelaar komt. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van het bouwblok GSV (generieke signaalvoorziening);
- (2) De realisatie van een IV-oplossing die de behandelaar optimaal ondersteunt in de afhandeling van het werk. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van het bouwblok BPM.

Het betreft een meerjarig traject. In de eerste maanden van 2018 is middels een pilot het batenpotentieel van de invoering van de oplossing onder (1) aangetoond. In de loop van 2018 is de oplossing verder uitgewerkt en zijn werkstromen geanalyseerd. Uitval FRS wordt momenteel al ondersteund door deze oplossing. 2019 staat in het teken van de invoering van deze oplossing. Hiermee was een besparing van 31 fte beoogd. De herijkte business case laat zien dat deze besparing uiteindelijk 27 FTE in 2021 zal zijn. Het verschil wordt veroorzaakt door een daling van de noodzakelijk inzet voor handmatige behandeling binnen Toeslagen. Door een onderuitnutting van het beschikbare budget loopt het realiseren van de noodzakelijke features ook achter. Inmiddels is de beschikbare capaciteit weer op orde. De verwachting is dat in het laatste kwartaal van 2019 alle features opgeleverd zullen zijn (MVP) voor dit project. De implementatie zal nog doorlopen in 2020.

De verwachting is dat in het eerste kwartaal van 2019 het eerste volledige proces, namelijk bezwaar, ondersteund zal worden door deze oplossing. De noodzakelijke IV hiervoor is in januari gereed. Het proces van de adviesaanvraag richting de OC is afgerond.

De lijnverantwoordelijkheden zijn als volgt belegd:

Business owners (bestuurlijk)

(tactisch)

(operationeel)

Verantwoordelijke ketendirecteur:

Opdrachtnemer IV-accent /

Voor de besparingen van het tweede deel zal in 2019 onderzocht worden hoe en in welke vorm dit realiseerbaar is. Besluitvorming over het vervolg vindt plaats na bespreking met de ketenpartners.

3.07 Gegevensfundament Toeslagen

De huidige AWS+-voorzieningen bieden onvoldoende waarborgen tegen beveiligingslekken en zijn niet AVG-compliant. Daarom heeft de dg opdracht gegeven deze voorzieningen eind 2018 te hebben vervangen door een SAS Grid-

oplossing. Eén van deze omgevingen betreft de analyse-omgeving van Toeslagen. Wanneer de continuïteit van deze omgeving niet geborgd kan worden, dan heeft dit direct grote impact op het primaire proces en wordt het uitvoeren hiervan feitelijk onmogelijk.

De planning voor afronding van de totale migratie naar SAS Grid is aangepast waardoor de migratie van Toeslagen eind januari geheel is voltooid. De streven is de AWS-omgeving vanaf 1 april 2019 niet meer te gebruiken vanwege de AVG. Na oplevering eind januari resten dan nog 2 maanden voor het migreren van de modellen en schaduwdraaien. Oorspronkelijk was hiervoor 5 maanden geraamd.

De onzekerheid over de opleverdatum van de SAS Grid omgeving in combinatie met de onzekerheid van de uitfaseringsdatum van de AWS+-omgeving vormt een risico voor de continuïteit van het primaire proces van de keten toeslagen. In het DTBD van 31 januari wordt een met IV en IV&D afgestemde notitie ingebracht waarin de bedrijfsrisico's voor de toeslagenketen expliciet worden gemaakt. Verzocht wordt de AWS+-omgeving indien nodig langer (max. 3 maanden) beschikbaar te houden als *fall back*-omgeving.

De lijnverantwoordelijkheden zijn als volgt belegd:

Business owner: [redacted]
Verantwoordelijke ketendirecteur: [redacted]
Opdrachtnemer IV: [redacted]

hoofdstuk VI. Risico's en beheersing, onvolkomenheden en aandachtspunten ARK en bevindingen ADR

a. onvolkomenheden en aandachtspunten ARK

Geen.

b. bevindingen ADR

In de managementletter over het tweede halfjaar 2017 zijn, naast de opgeloste bevinding over het partnerbegrip (verschil fiscaal en Awir-begrip), 3 nieuwe bevindingen opgenomen:

- uitbetaling op onjuist bankrekeningnummer
- risicobenadering welke leidt tot risico op onjuiste hoge uitbetalingen
- onvolledige verbijzonderde interne controle bij CAP

Dit betreffen alle bevindingen bij CAP. Rapportage zal in hun viermaandsrapportage plaatsvinden. Vanuit onze ketenverantwoordelijkheid volgen wij de voortgang van afhandeling van de bevindingen.

c. risico's en beheersing

De volgende risico's zijn opgenomen in het jaarcontract:

Risico	Kenmerk	Risicobeschrijving	Stand van zaken
2018-01	Efficiënte uitvoering van processen/Vakbekwame en tevreden medewerkers	De werkdruk neemt toe door oplopende werkvoorraden ten gevolge van een krimpende personeelsformatie.	De werkvoorraden nemen toe ondanks een lager dan verwacht werkaanbod. Hierop is gereageerd door verlaging van de toezichtsintensiteit.
2018-02	Klantgerichte dienstverlening aan burger/Vakbekwame en tevreden medewerkers	De onderbezetting (gf E/F, regie, management) duurt voort doordat vacaturevervulling op zich laat wachten	In de laatste maanden is de dienstverlening verminderd. De behandeltermijnen lopen op, maar blijven binnen de kaders van het jaarcontract. We hebben een intensief wervingstraject.
2018-03	Klantgerichte dienstverlening aan burger/Vakbekwame en tevreden medewerkers	Door de implementatie van de topstructuur ontstaat een achteruitgang in de dienstverlening door overgang naar SSO's en corporate diensten	De invloed van de implementatie van de topstructuur uit zich niet in de gesignaleerde risico's.
2018-04	Klantgerichte dienstverlening aan burgers/Resources passen bij het verwachte werkaanbod	De werkvoorraden nemen toe door een krimpende personeelsformatie.	We slagen er tot nog toe in de klantreacties te behandelen binnen de in het jaarcontract voorziene niveaus.
2018-05	Rechtmatige toekenning van toeslagen/Resources passen bij het verwachte werkaanbod	De rechtmatigheid is onvoldoende doordat vernieuwing toezicht onvoldoende rendement oplevert	De rechtmatigheid ligt binnen de tolerantiegrenzen.
2018-06	Klantgerichte dienstverlening aan burgers./Burger staat centraal in onze aanpak	Toeslagen is niet tijdig (25 mei 2018) compliant aan de AVG door een incompleet beeld en/of het niet kunnen leveren van de noodzakelijke extra inspanning.	De stand van zaken staat beschreven in hoofdstuk IX
2018-07	Klantgerichte dienstverlening aan burgers./Burger staat centraal in onze aanpak	Het niveau van onze dienstverlening neemt af door toenemende werkvoorraden en onvoldoende middelen (data-analisten) voor doorontwikkeling van de interactie.	Door geïntensiveerde werving van onder andere data- en intelligence-analisten is het mogelijk de doorontwikkeling van interactie op een hoog niveau te houden.
2018-08	Efficiënte uitvoering van processen/Effectief en efficiënt toezicht	Versnelde doorontwikkeling handhaving heeft niet het gewenste effect.	Vooralsnog worden voldoende pilots uitgevoerd en geïmplementeerd. Lagere capaciteitsinzet voor pilots compenseert de niet gerealiseerde efficiencywinst. De capaciteitsinzet op risico's is in de rapportageperiode sterk verhoogd.

d. 'maverick buying'

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

e. onrechtmatige aangegane contracten

Toeslagen heeft geen onrechtmatige contracten afgesloten.

hoofdstuk VII. Vaktechniek

a. vaktechnische infrastructuur

Toeslagen heeft in 2018 gewerkt aan versterking van de vaktechnische infrastructuur langs drie lijnen: aansluiting op het landelijke vaktechnische netwerk, ondersteuning/advisering binnen Toeslagen en versterking van de Vaktechniek in de uitvoering.

Per 1 september is een vaktechnisch coördinator aangesteld, die als belangrijkste taak heeft de vaktechnische structuur verder op te zetten en te versterken. De afgelopen periode zijn onder andere extra E'ers en F'ers geworven, die – na opleiding en inwerkperiode – onder andere als vaktechnische aanspreekpunten binnen de productieteams zullen gaan fungeren. Daarnaast is de samenwerking versterkt tussen het cluster Beleid en vaktechniek en de medewerkers in het cluster Kwaliteitsregie, dat binnen de uitvoering een centrale faciliterende rol heeft, onder andere in de vorm van een structureel tweewekelijks overleg.

Naar aanleiding van de berichtgeving rond project CAF-11 heeft versterking van de vaktechnische structuur een extra impuls gekregen. In de Kamerbrief is een aantal toezeggingen op dit vlak gedaan, waaronder het inrichten van waarborgen bij het proces voor het opstellen van werkinstructies, verbetering van het proces voor het beantwoorden van WOB-verzoeken en Kamervragen, en het verstevigen van procesvertegenwoordiging bij beroepszaken.

Daarnaast zijn vanuit corporate dienst Vaktechniek en concerndienst FJZ een lavaco formeel recht en voormalig lavaco, thans strategisch adviseur, vrijgesteld om een plan van aanpak voor Toeslagen op te stellen. Dit plan van aanpak 'versterking kwaliteitsborging bij de Belastingdienst Toeslagen' is na gesprekken met Toeslagen en andere betrokken partijen opgesteld, en richt zich op dezelfde drie lijnen. Het plan is geaccordeerd door FJZ, UHB en Vaktechniek. Er zal een opdracht worden verstrekt aan Toeslagen om dit plan nader uit te werken en te implementeren. In afwachting van deze opdracht bereidt Toeslagen alvast eerste acties voor.

Enkele punten uit het voorlopige plan van aanpak zijn al gerealiseerd. Zo is de landelijk vaktechnisch coördinator aangesteld. Ook is gestart met inrichting van de vaktechnische escalatielijn. De aansluiting op het landelijke vaktechnische netwerk is daarmee beter geborgd. Ook zijn nieuwe medewerkers voor het cluster Beleid en vaktechniek geworven.

In oktober is het Besluit bestuursrecht toeslagen gepubliceerd. Naast het expliciteren van de route voor formeelrechtelijke rechtsvragen (zie verder onder b), beoogt dit Besluit een kwaliteitsimpuls in het beroepenproces aan te brengen, onder andere doordat we twee verweerders per zitting en een procesdeskundige gaan inzetten, tenzij een uitzonderingsgrond van toepassing is. Hieronder vallen ook toeslagzaken die door het LIC worden gevoerd. We zijn met de implementatie gestart. Zo is de werving voor nieuwe verweerders gestart. Toeslagen verwacht eind 2019 de implementatie afgerond te hebben.

Om de acties die voortkomen uit bovenstaande ontwikkelingen in samenhang te zien en te implementeren is eind november de werving voor een projectmanager gestart.

b. bezetting kennisgroepen

Het Besluit bestuursrecht toeslagen maakt expliciet dat formeelrechtelijke rechtsvragen aan de kennisgroep Formeel recht gemeld moeten worden. Dit was een bestaande route, maar detectie van deze rechtsvragen verdient de aandacht. Enkele van de rechtsvragen zijn de afgelopen periode gedetecteerd en worden nu verder geanalyseerd en met preadvies voorgelegd aan de kennisgroep. Beleid en vaktechniek Toeslagen is vaste deelnemer in de kennisgroep Formeel recht.

Kennisvragen op het terrein van partnerschap en invordering worden voorgelegd aan de kennisgroepen IH-niet winst en invordering. Medewerkers van Beleid en vaktechniek nemen deel aan al deze kennisgroepen.

Omdat de toeslagenspecifieke kennis gecentraliseerd zit bij Beleid en vaktechniek bestaat er geen aparte kennisgroep Toeslagen. Het cluster van medewerkers functioneert als kennisgroep binnen het toeslagenveld en heeft in die rol verschillende rechtsvragen en helpdeskvragen beantwoord. Waar nodig is afstemming gezocht met de beleidsdepartementen. Naast Financiën gaat het dan om SZW, BZK en VWS. De antwoorden op de vragen zijn zoveel mogelijk verwerkt in het Handboek Toeslagen. Het Handboek Toeslagen zal naar verwachting in 2019 gepubliceerd worden.

c. kennisoverdracht

In de afgelopen periode zijn veel nieuwe medewerkers aangenomen, zowel vaste krachten als uitzendkrachten. Deze medewerkers hebben eerst een theoretische opleiding op het gebied van de toeslagen en vervolgens een opleiding over de processen binnen Toeslagen doorlopen. Aansluitend hebben medewerkers een aantal weken een praktijkprogramma doorlopen in speciale opleidingsteams, waarin onder begeleiding in de praktijk wordt gewerkt. Aan ingestroomde uitzendkrachten is een verkort maar vergelijkbaar programma aangeboden.

Naast het bijbrengen van een startniveau besteden we aandacht aan het onderhoud en de verdieping van de kennis. Hiertoe wordt het Handboek Toeslagen periodiek bijgewerkt. Periodiek delen we in een nieuwsbrief interessante of opvallende jurisprudentie. Op een aantal specifieke onderwerpen is voorlichting gegeven aan de productieteams, zowel tijdens (reguliere) werkoverleggen als speciaal georganiseerde bijeenkomsten.

In het kader van verbetering van de vaktechnische structuur kijken we nader naar de benodigde soort en vorm van opleidingen. Zo zijn presentaties gehouden over actualiteiten als 'op de zaak betrekking hebbende stukken' en het per geval beoordelen van immateriële schadevergoedingen.

hoofdstuk VIII. Interne fiscale beheersing

Onze vijf grootste risico zijn:

LH (zzp)

De inhuur van zzp'ers brengt fiscale risico's met zich mee. We hebben hierop geanticipeerd. Bij aanvang 2018 waren een zestal medewerkers actief. Eind 2018 nog drie. Bij 2 medewerkers zijn de overeenkomsten per 31 december 2018 beëindigd en 1 medewerker wordt nog ingezet in de periode tot en met februari 2019. Voor deze cruciale functie is een medewerker geselecteerd die medio januari in vaste dienst zal komen. De periode tot en met februari zal gebruikt worden als inwerkperiode en overdracht van werkzaamheden.

In 2018 is aan één zzp'er een vast dienstverband aangeboden dat is geaccepteerd. Van een tweetal medewerkers is lopende het jaar afscheid genomen.

De overeenkomsten van een tweetal zzp'ers zijn lopende het jaar verlengd. Het betreft cruciale functies van teamleiders waarvoor structureel vacatures zijn opgesteld maar waarvoor tot en met het derde kwartaal geen geschikte kandidaten zijn gevonden. Uiteindelijk zijn in het vierde kwartaal een tweetal teamleiders geselecteerd en in vaste dienst gekomen. De overeenkomsten met beide zzp'ers zijn hierna per 31 december beëindigd.

Bij toekomstige inhuuruitvragen zullen we geen zzp'ers selecteren. Het fiscaal risico op dit terrein is daarmee afgedekt.

De omvang van het financieel belang dat is gemoeid met inhuur van zzp'ers bedraagt € 876.000. Dit bedrag is aan brokers betaald.

LH (vorderingen op personeel)

Maandelijks beoordelen we de vorderingen op personeel of afspraken over terugbetaling/verrekening worden nagekomen. Als sprake is van achterstand wordt direct gereageerd. Het fiscale-risico dat we lopen (kijtschelding) wordt hierdoor zeer beperkt.

LH (werkkostenregeling)

Onze uitzendkrachten doen mee aan teamuitjes en andere teamactiviteiten. De daarmee gepaard gaande uitgaven worden extracomptabel bijgehouden en overgeboekt vanuit een rekening die is gedefinieerd als "WKR vrije ruimte" naar een rekening die geen relatie kent met de WKR. Aan het eind van het jaar wordt het totaalbedrag doorgegeven aan B/CA zodat dit bedrag kan worden meegenomen in de "eindheffing".

LH (betalingen buiten P-direkt)

Dit betreft betalingen aan medewerkers buiten de procedures van P-direkt bij voorschotten voor teamuitjes en -activiteiten. De tijdige en juiste afrekening wordt gemonitord bij de maandelijkse beoordeling van voorschotten op personeel.

OB

Elk kwartaal beoordelen we of we een bijdrage moeten leveren aan de OB-aangifte van de Belastingdienst. Deze beoordeling heeft tot en met het derde kwartaal niet geleid tot het aanreiken van posten. Als onduidelijk is of we BTW in rekening moeten brengen, zoeken we contact met de specialisten van het Fscaal loket. Dit zal er onder meer toe leiden dat in de aangifte over het vierde kwartaal een post met een bedrag van € 3.412 aan BTW zal worden aangereikt. Het betreft de bonus/malus-regeling welke is getroffen met de leverancier van uitzendkrachten.

hoofdstuk IX. Beveiliging

We beheren en verwerken persoonlijke en financiële gegevens van miljoenen burgers en deze informatie is voor de betrokkenen permanent beschikbaar via hun persoonlijke website. Permanente aandacht voor beveiliging en integriteit is van groot belang. Zorgvuldigheid van handelen en bewustzijn van de privacy-gevoeligheid van informatie blijft belangrijk. Merkbaar is dat met de implementatie van de Europese privacy wetgeving een hoger bewustzijn ontstaat op welke wijze Toeslagen omgaat met persoonsgegevens.

i. implementatie AVG

Op basis van een risicoanalyse is de prioriteit van verwerkingen vastgesteld die leidend is voor het doorlopen van het PIA-proces. De eerste PIA's van bestaande verwerkingen zijn gereed en kunnen beoordeeld worden door de FG, en het merendeel van geïdentificeerde PIA's voor bestaande processen zijn gestart. De beschikbare capaciteit en bereidheid tot uitvoering zijn cruciale succesfactoren voor een goed resultaat. Met de huidige planning en inzet is het afronden van PIA's voor alle bestaande verwerkingen haalbaar. De PIA's worden geschreven door de medewerkers van het team waar een bepaald proces wordt uitgevoerd. Positief effect hiervan is dat het bewustzijn direct wordt verhoogd van de wijze waarop wordt omgegaan met persoonsgegevens.

Ook zijn de risico's geïdentificeerd met betrekking tot gegevensverwerkingen. Deze risico's zijn vertaald naar maatregelen en opgenomen in het Toeslagenportfolio. De snelheid waarmee deze maatregelen gerealiseerd worden is afhankelijk van de prioriteit in relatie tot de andere features op de portfolio. Met het doorlopen van het PIA proces voor de bestaande verwerkingen volgen mogelijk nog aanvullende maatregelen voor de nog te identificeren risico's.

Knelpunt is het schonen van niet-archiefwaardige bestanden. Aan de hand van de informatiebladen van CFD zijn individuele medewerkers gestart met het schonen van de bestanden waarvoor ze verantwoordelijk zijn. Het verwachte beleid vanuit IV&D zal helpen bij het stellen van kaders en richtlijnen die door medewerkers gevolgd kunnen worden. Deze helpen ook bij het aantoonbaar vaststellen dat het schonen op de juiste wijze is uitgevoerd.

Een ander knelpunt is het schonen en archiveren van beleid en ondersteunende bestanden. Momenteel bestaat geen structurele oplossing voor de opslag hiervan en signalering wanneer bestanden vernietigd moeten worden.

ii. uitkomsten zelfanalyse beveiligingsdoelstellingen

We hebben, met gebruikmaking van het DBB 2017, een overzicht opgesteld van de zelfanalyse beveiligingsdoelstellingen.

Om de opzet, bestaan en werking van de beveiligingsdoelstellingen te valideren is in de rapportageperiode extra aandacht gegeven aan die doelstellingen met een bevinding in de afgelopen periode. Concreet heeft dit de volgende resultaten opgeleverd:

Toegangsbeveiliging

De toegangsbeveiliging in het algemeen en beheersing van autorisaties specifiek heeft continue aandacht. In deze rapportageperiode hebben alle managers de autorisaties van hun medewerkers opnieuw beoordeeld conform de principes *need to know* en *need to use*. Overtollige autorisaties zijn ingetrokken. Hierop is een interne steekproef uitgevoerd waaruit enkele bevindingen zijn gekomen. Deze bevindingen zijn opgelost.

De resultaten uit het onderzoek naar autorisaties voor VIP-posten uit de vorige rapportageperiode is vertaald naar een nieuwe indeling van deze autorisaties over de productieteams. Hierdoor is het aantal autorisaties sterk afgenomen en in verhouding tot de hoeveelheid aanwezig werk.

Verder is aandacht gegeven aan de herbeoordeling van CMR en TPU's.

Leveranciersrelaties

In het kader van AVG worden de interne en externe gegevensleveringen geïnventariseerd en ondergebracht in een register. Deze inventarisatie wordt gebruikt voor het toetsen van de informatiebeveiliging in de leveranciersrelatie.

Beveiligingseisen bij (systeem)ontwikkeling.

Security by design wordt toegepast bij grote veranderingen met proces- en architectuurimpact. De resultaten hiervan zijn zichtbaar middels opgeleverde producten zoals PIA, WMK en beveiligingsanalyses. Bij reguliere veranderingen binnen de bestaande kaders wordt nog niets expliciet opgenomen in de projectdocumentatie. Dit wordt opgepakt in 2019 om *security by design* in de keten beter te verankeren in het reguliere proces en de domeinarchitectuur. In een eerste analyse heeft de domeinarchitectuur van Toeslagen een positief advies gekregen van IV&D.

iii. Te Beschermen Belangen

Geen wijziging ten opzichte van de tweede viermaandsrapportage 2018.

iv. Vertrouwensfuncties

Toeslagen heeft geen medewerkers in een vertrouwensfunctie.

v. belangrijkste beveiligingsincidenten

Incidenten m.b.t. informatiebeveiliging en datalekken

In de rapportageperiode is er zes maal een meldingsplichtig datalek gerapporteerd. In de meeste gevallen zijn persoonsgegevens van 1 betrokkene onrechtmatig verstrekt aan een derde. Oorzaken zijn een fout tijdens couverteren, brieven opsturen naar verkeerde adres en inzage van gegevens via het burgerportaal. In een geval gaat het om het naar buiten brengen van informatie van meerdere burgers.

Incidenten m.b.t. fysieke beveiliging

Er hebben zich geen belangrijke incidenten m.b.t. fysieke beveiliging voorgedaan.

Incidenten m.b.t. personele veiligheid

In het vierde kwartaal zijn drie meldingen van agressie en geweld gedaan bij het meldpunt. In heel 2018 zijn 11 meldingen ontvangen, hetgeen een sterke daling is ten opzichte van het voorgaande jaar. Die afname wordt niet ondersteund door het

beeld vanuit de risico-inventarisatie & -evaluatie, waaruit de conclusie getrokken kan worden dat het vooral een afname van motivatie is om deze incidenten te melden.

Integriteitsincidenten

Er hebben zich geen belangrijke integriteitsincidenten voorgedaan.

Incidenten continuïteit

Er hebben zich geen belangrijk continuïteitsincidenten voorgedaan.

vi. voortgang implementeren BCM

Toeslagen maakt gebruik van het Business Continuity Maturity Model (BCMM) waarin een roadmap is afgesproken die aan de hand van niveaus wordt ingezet. In totaal zijn er zes niveaus waarbij voor niveau twee 77% is gehaald en voor niveau drie 61%. Hierbij is lichte verbetering ten opzichte van de vorige rapportage gerealiseerd. Een volledig overzicht is beschikbaar.

Vanwege prioriteit voor implementatie van de AVG en tekort aan resources staat voortgang BCM onder druk.