



Belastingdienst

Toeslagen

3e Viermaandsrapportage 2019

Datum 20 januari 2020

Colofon

Titel Toeslagen
3e Viermaandsrapportage 2020

Auteur(s)

--

Bijlagen

Inlichtingen

Inhoudsopgave

<u>Hoofdstuk 1.</u>	<u>Managementverklaring</u>	4
<u>Hoofdstuk 2.</u>	<u>KPI's</u>	6
<u>Hoofdstuk 3.</u>	<u>Prestaties</u>	12
<u>3.1</u>	<u>Prestaties primair proces</u>	12
<u>3.2</u>	<u>Prestaties ten aanzien van kaders concerndirecties</u>	17
<u>Hoofdstuk 4.</u>	<u>Keten Toeslagen</u>	35
<u>Hoofdstuk 5.</u>	<u>Risico's en beheersing</u>	38
<u>Bijlage 1: Projectenrapportage</u>		41

Hoofdstuk 1. Managementverklaring

Algemeen beeld

De agenda van Toeslagen is in de afgelopen rapportageperiode opnieuw bepaald door de intense publieke aandacht voor CAF11 en door het herstel KGB. Alle onrust, culminerend in het aftreden van de staatssecretaris vlak voor de kerstdagen, drukt zwaar op de organisatie van Toeslagen en op haar medewerkers. In combinatie met de reguliere uitvoering die reeds onder druk stond als gevolg van ontwikkelingen in het personeelsbestand stellen de hersteloperaties, de bijdragen aan onderzoeken en de verandering van de werkwijze de directie Toeslagen voor een onmogelijke opgave. [] Toeslagen heeft hierover aan het begin van het nieuwe jaar aan de [] belastingdienst een noodsignaal afgegeven: onder de huidige omstandigheden is het niet mogelijk om op verantwoorde wijze uitvoering te geven aan het totale pakket aan taken waar Toeslagen zich voor geplaatst ziet.

Belangrijkste resultaten

- Door de verambtelijking van uitzendkrachten is de onderbezetting vanaf december weggewerkt. Dit is een mooi resultaat van alle inspanningen gericht op het wegwerken van de onderbezetting op de vaste formatie, en de grote uitstroom van flexkrachten is hiermee gestopt. Omdat de desbetreffende collega's met een vaste aanstelling minder uren werken dan als uitzendkracht, biedt dit echter geen soelaas voor de oplopende voorraden en doorlooptijden.
- Het herstel van de gemiste automatische toekenningen KGB heeft inmiddels geleid tot uitbetaling van de helft van het aantal te herstellen toekenningen. Dit is de groep met de minste complicaties op het punt van onder meer gewijzigde partnerschappen of (naar nu blijkt) onjuiste partnerschappen voor reeds lopende toeslagen. Daarnaast vraagt Toeslagen aandacht voor een keerzijde van het beleid: voor het toeslagjaar 2019 is een aantal toekenningen en uitbetalingen gedaan van eerder gestopte toeslagen, waarvan ouders aangeven dat zij per 1 januari 2019 een te hoog vermogen hebben en daarom de toeslag niet hadden willen ontvangen.
- De Commissie Donner heeft half november haar advies heeft uitgebracht over de tegemoetkoming voor ouders die getroffen zijn in de CAF11-zaak. Het is gelukt om, zoals ook de politieke wens was, de tegemoetkoming voor de eerste 300 ouders voor de kerstdagen uit te betalen.

Belangrijkste zorgpunten

- Op dit moment heeft Toeslagen door verschillende oorzaken te maken met opgelopen en verder oplopende werkvoorraden en doorlooptijden voor het burgergeïnitieerde werk, zoals behandeling van vragen, bezwaren en klachten. Doordat er veel capaciteit wordt ingezet op herstel, is er minder capaciteit beschikbaar voor reguliere werkzaamheden. De aanhoudende negatieve maatschappelijke aandacht veroorzaakt daarnaast een hoger werkaanbod. Tenslotte treedt er een zelfversterkend effect op doordat langere doorlooptijden op zichzelf tot een toename van de instroom van burgergeïnitieerd werk leiden. Deze ontwikkeling is zichtbaar vanaf afgelopen maanden april – mei. Om het burgergeïnitieerde werk doorgang te laten vinden, heeft Toeslagen het uitvoeren van handmatige toezichtswerkzaamheden op de juistheid van toekenningen vanaf de zomer geminimaliseerd waardoor de impact op de cijfers op jaarbasis (KPI's) nog

niet zichtbaar is. In het laatste kwartaal 2019 nemen werkvoorraden en doorlooptijden sterk toe.

- De doelstelling voor het ziekteverzuim wordt niet gehaald. Vanaf september is een verslechtering ingezet, die ertoe heeft geleid dat de streefwaarde van maximaal 8,2% is overschreden met een realisatie van 8,7% voortschrijdend 12-maandgemiddelde in december.
- De streefwaarde van 99,9% voor de begrotings-KPI tijdigheid uitbetalingen is niet gehaald. Omdat de ADR in 2018 constateerde dat uitbetalingen van de zorgtoeslag op de bankrekening van ouders van aanvragers niet in overeenstemming is met de Awir, is in de loop van 2018 de validatie van nieuwe bankrekeningen aangescherpt. Dit heeft geleid tot een daling van de tijdigheid van de uitbetalingen. Gedurende het jaar voldeed de realisatie door afronding nog aan de streefwaarde. In december is de realisatie mede door een fout bij de uitbetalingen door de bank uitgekomen op 99,83%.

Follow-up voorgaand viermaandsgesprek

Voor de beoogde kwaliteitsimpuls wordt Toeslagen gevraagd een Intensiveringsplan uit te werken

In november is aan de hand van de werklastanalyse 2020-2024 een eerste beeld geschetst aan FEZ van de verwachte ontwikkelingen van de werkzaamheden. Hieropvolgend wordt in januari 2020 een intensiveringsplan opgesteld dat meer in detail inzoomt op deze ontwikkelingen vanuit de invalshoeken going concern, vernieuwing en herstel.

☐ stelt voor een groepsanalyse uit te voeren, waarin de burgers die naar verwachting het meeste werk zullen opleveren

Toeslagen wil maatwerk inzetten om fouten en hoge terugvorderingen te voorkomen en toekenningzekerheid voor de aanvragers van de verschillende toeslagen te vergroten. In 2017 is een analyse uitgevoerd op een groep van 500 aanvragers die bovenmatig drukt op de dienstverlening en veel te maken krijgt met de complexiteit van onze regelgeving en processen. De resultaten van deze analyse zullen nog nader worden beschouwd en indien bruikbaar zullen ze worden meegenomen bij de implementatie van Toeslagen Persoonlijke Begeleiding om vast te kunnen stellen welke aanvragers pro actieve begeleiding of ondersteuning nodig hebben.

Aanbeveling No opvolgen: sturen gepersonaliseerde brief aan co-ouders (nov 2019)

Het voornemen is om alle in 2019 gescheiden ouders in de eerste helft van 2020 een gezamenlijke brief van SVB en Toeslagen te sturen met daarin een toelichting over de toegang tot het kindgebonden budget. Deze toelichting is toegesneden op co-ouders.

☐ verzoekt een plan van aanpak AVG en planning op te stellen

Het plan van aanpak is gereed en is ter besluitvorming bij het MT Toeslagen.

Hoofdstuk 2. KPI's

a. Scorecard met prestatie-indicatoren

Nr	Prestatie-Indicator	Gehele jaar		Score
		Jaarcontract	Realisatie	
1	Rechtmatigheid: Score van fouten en onzekerheden ligt onder rapporteringsgrens op artikelniveau		zie toelichting	
2	Het percentage definitief toegekende toeslagen dat niet leidt tot een terug te betalen bedrag > € 500 (voor KOT € 1.000) minimaal 91% van totaal definitief toekennen	≥ 91%	95,1%	
3	Ultimo 2019 is resp. 99%, 98% en 85% van populatie DT 2016, 2017, 2018 toegekend	2016 99% 2017 98% 2018 85%	99% 98% 88%	
4	We zorgen voor een goede bezetting: onderbezetting vast blijft maximaal 10 fte vanaf Q2.	≤ 10 fte	0 fte	
5	De medewerkerstevredenheid neemt toe	> 2018	zie toelichting	
6	Het ziekteverzuim bedraagt 8,2%	≤ 8,2%	8,7%	
7	Burgergeïnitieerd werk is voor 94% tijdig behandeld.	≥ 94%	87%	
	Hierbinnen behandelen we bezwaren	≥ 90%	92%	
	en klachten minimaal 90% tijdig.	≥ 90%	98%	
8	We realiseren de productiebegroting hetgeen blijkt uit een voorraadniveau van gemiddeld 75.000 uur	≤ 75.000 uur	172.000 uur	
9	De kwaliteit van handmatige productie verbetert met 10%	2,8%	4,0%	
10	De hitrate bij intensief toezicht bedraagt minimaal 70%	≥ 70%	60%	
11	We voeren de geplande verbetermaatregelen KOT volgens plan uit	100%	Zie par 3.1	
12	Validatie werkinstructies			
	Q1 afstemmen proces en doelstelling			
	Q2-Q4 realisatie van ons aandeel in de planning			
13	We hebben minder ernstige productieverstoringen dan in 2018	≤ 7	5	
14	We ontvangen minder klachten dan in 2018	< 2.876	3.206	
15	Het percentage toeslagen dat tijdig wordt betaald bedraagt minimaal 99,9%	≥ 99,9%	99,8%	

b. Toelichting afwijkingen prestatie-indicatoren

Nr	Prestatie-indicator	Gehele jaar		Score
		Jaarcontract	Realisatie	
1	Rechtmatigheid: Score van fouten en onzekerheden ligt onder rapporteringsgrens op artikelniveau			
Oorzaak afwijking	De ADR meldt dat er een reële kans is dat de rapporteringstolerantie voor de uitgaven en ontvangsten huurtoeslag in 2019 overschreden gaat worden. Voor de uitgaven en ontvangsten van de huurtoeslag geldt een lagere rapporteringstolerantie (3,3%) dan voor de andere toeslagen (5%). De fouten en onzekerheden bij de huurtoeslag hangen onder meer samen met de aard van de grondslagen voor de huurtoeslag, die minder dan voor andere toeslagen uit (authentieke) externe bronnen gehaald kunnen worden en/of die als gevolg van de specifieke voorwaarden voor de huurtoeslag meer volatiel zijn (huishoudsamenstelling en huishoudinkomen). We analyseren de bevindingen uit de steekproeven en brengt op grond daarvan verbeteringen in de uitvoering aan, onder meer in de objectenadministratie.			

Nr	Prestatie-indicator	Gehele jaar		Score
		Jaarcontract	Realisatie	
5	De medewerkerstevredenheid neemt toe	> 2018		
Oorzaak afwijking	De huidige ontwikkelen m.b.t. de CAF-problematiek, de aandacht hiervoor in de politiek, de media, de publieke verontwaardiging en de reacties van burgers in het klantcontact hebben zeker een negatieve impact op het welbevinden van de medewerkers. Herstelacties, dossierverstrekkingen, aanpassing werkwijze zijn interventies op de continuïteit en vragen veel van de medewerkers in de damageaanpak en ook in de continuïteit. Medewerkers staan onder druk mentaal en fysiek en we zien het ziekteverzuim oplopen. Planvorming m.b.t. verbetering medewerkerstevredenheid en vitaliteit neemt de laatste ontwikkelingen mee. De uitkomst van het MTO zal daarin eveneens een plaats krijgen.			
Sturingsmaatregel	Planvorming aanpak medewerkerstevredenheid/vitaliteit afronden in januari. RI&E is nagenoeg afgerond, aansluiting bij de landelijke aanpak. Twee thema's zijn door het MT en OR geadopteerd uit de werkconferentie Welzijn: "Een werkplek om trots op te zijn" en "Ontwikkelen van de mens achter de functie". Het MT belegt medewerkersbijeenkomsten op een regulier basis en event driven. Er is gestart met het thema "open en veilig werkklimaat" als onderdeel van het programma Leiderschap en Cultuur. Er wordt in 2020 gestart met dialoogsessies. Medewerkers is nadrukkelijk gevraagd het MTO in te vullen. De response is ongekend hoog: 70,8% Eind januari zijn de resultaten bekend van het MTO. Het MT onderzoekt mogelijkheden om de productiedruk wat te verlichten.			

Nr	Prestatie-indicator	Gehele jaar		Score	
		Jaarcontract	Realisatie		
7	Burgergeïnitieerd werk is voor 94% tijdig behandeld.	94%	87%		
Oorzaak afwijking	Begin 2019 was een negatief effect op tijdigheid waarneembaar door het oplopen van werkvoorraden door verhoogde capaciteitsinzet op toezichtswerk per eind 2018. Inmiddels is opnieuw een stijging van voorraden zichtbaar vanwege een opeenstapeling van oorzaken: onderbezetting, meerwerk vanwege actualiteiten (CAF, recente Raad van State uitspraken) en hoger dan verwachte instroom van werk. Omdat een verhoogde voorraad leidt tot een hogere instroom van werk, zijn sturingsmaatregelen nodig om een vicieuze cirkel te voorkomen.				
Sturingsmaatregel	- We onderzoeken of er extra tijd kan worden gegenereerd door opties beschikbaar te stellen om meer te werken (40-uurs contracten en overwerk). - We maken bewuste keuzes in de prioritering van ons werk en onderzoeken de mogelijkheden om capaciteit te herrouteren naar het werk met de hoogste urgentie en prioriteit. - Er is gekozen om beschikkingen uit te stellen welke waarschijnlijk burgergeïnitieerd werk zullen opleveren, om deze instroom beter te kunnen beheersen. - Voor telefonische klantvragen wordt vastgesteld in hoeverre verbreding van kennis noodzakelijk is om de tijdigheid van het complexere werk te kunnen waarborgen. - We proberen we ervoor te zorgen dat nieuwe medewerkers zoveel mogelijk direct productief kunnen worden. Eén van de maatregelen die we hierbij inzetten is het beleggen van werkzaamheden bij teams die primair andere werkprocessen uitvoeren.				

Nr	Prestatie-indicator	Gehele jaar		Score	
		Jaarcontract	Realisatie		
8	We realiseren de productiebegroting hetgeen blijkt uit een voorraadniveau van gemiddeld 75.000 uur	≤ 75.000 uur	172.000 uur		
Oorzaak afwijking	De voorraad is aanzienlijk hoger dan de planning. De opgelopen voorraad wordt veroorzaakt door de onderbezetting en extra werk. Hierdoor kunnen niet alle werkzaamheden uitgevoerd worden. Ook de inzetbaarheid (deels dankzij hoge opleidingsinspanning) en de productiviteit van medewerkers zijn lager dan verwacht. Hierdoor is er minder tijd aan productie besteed en is er in de aan productietijd minder werk afgerond. De verwachting is niet dat de productiviteit op korte termijn zal stijgen gezien er, naar aanleiding van de recente uitspraken van de Raad van State, focus ligt op het zorgvuldig en beter motiveren van besluiten en het contact met de burger. Productienormen zullen daarom structureel lager liggen. Daarnaast is een deel van de beschikbare productiecapaciteit gebruikt voor andere doeleinden waarbij geen voorraad wordt weggewerkt. Dit betreft voornamelijk CAF-gerelateerde zaken. Ook is de voorraad hoger door herstel KGB. Hierdoor is de verwachting dat de voorraad zou gaan dalen niet gerealiseerd. In het aangepaste toezichtplan is de capaciteit gereserveerd voor werkzaamheden KOT die voortvloeien uit het verbeterplan gehandhaafd op het initiële niveau. Mede door de nog uit te voeren aanpassing voor de gegevensuitwisseling met kinderopvangorganisaties is in de rapportageperiode minder werk beschikbaar. Het niet uitgevoerde werk maakt weliswaar deel uit van de 'voorraad', maar betreft werk dat ook niet beschikbaar is.				
Sturingsmaatregel	De volgende maatregelen dragen bij om de voorraadtoename te keren: • Bewust kiezen welke werkzaamheden nog worden opgepakt: Minder toezicht, focus op burgergeïnitieerd werk. • Instroom van nieuwe medewerkers (vast en flex) zorgt voor een hogere bezetting. • Communicatie richting burgers omtrent termijnoverschrijding wordt onderzocht. • Mogelijkheden om extra uren te genereren door middel van overwerk of contractuitbreiding worden onderzocht				

Nr	Prestatie-indicator	Gehele jaar		Score
		Jaarcontract	Realisatie	
9	De kwaliteit van handmatige productie verbetert met 10%	2,8%	4,0%	
Oorzaak afwijking	De kwaliteit van handmatige productie is in de laatste maanden van 2019 gelijk gebleven. Met name proces toezicht scoort onder gemiddeld. Dit heeft onder andere te maken met onjuiste verslaglegging, fouten die in de brieven worden geconstateerd (procesmatig en tekstueel), onjuist overnemen van gegevens voor mutaties in TVS (financiële gevolgen hebbende). De kwaliteit van proces bezwaar is juist sterk verbeterd, zowel wat betreft totaal foutpercentage als wat betreft fouten met financiële gevolgen. Het MT heeft besloten het percentage te controleren QA posten terug te brengen van 5% naar 1%. Dit kan consequenties hebben voor de toepasbaarheid in rapportages. Op dit moment wordt onderzocht hoe de systematiek opnieuw ingericht kan worden.			
Sturingsmaatregel	Veel van de geconstateerde fouten kunnen worden voorkomen met een gedegen nacontrole. Voor het proces toezicht is besloten om een verbetertraject in gang te zetten. Gekozen is om een intensievere controle in te stellen om zo een extra check toe te voegen aan het proces en daarmee de kwaliteit te verhogen. Daarnaast kunnen de volgende acties bijdragen aan de verbetering van de kwaliteit: • het inrichten van de vaktechnische infrastructuur • procesaanpassingen. • blijvend investeren in de ontwikkeling van medewerkers • verbeteren van de leercirkel • heroriëntatie op beschikbaarheid en gebruik van resultaatmetingen in het kwaliteitsproces			

Nr	Prestatie-indicator	Gehele jaar		Score
		Jaarcontract	Realisatie	
10	De hitrate bij intensief toezicht bedraagt minimaal 70%	≥ 70%	60%	
Oorzaak afwijking	Sinds ruim een jaar zien we een dalende trend in de hitrate bij de toepassing van het risicoclassificatiemodel. Het is daarom nodig het inzicht te verbeteren op de populatie die in het model een gemiddelde of lage risicoscore krijgt, zodat we onze handhaving daar beter op af kunnen stemmen			
Sturingsmaatregel	Door de keuze om minder behandelcapaciteit in te zetten op toezicht, is het niet gelukt om genoemde populatie uit te zetten. Gelet op de huidige situatie, is er voor gekozen om niet verder in te zetten op verbetering en doorontwikkeling van het huidige risicoclassificatiemodel. Per oktober is handhavingsregie in samenwerking met DAT een project gestart om een nieuw model te ontwikkelen. Het doel hierbij is om niet langer alleen naar mogelijke fraude te zoeken maar ook andere oorzaken voor het indienen van onjuiste aanvragen te achterhalen. Dus ook meer nadruk op dienstverlening en maatwerk.			

Nr	Prestatie-indicator	Gehele jaar		Score
		Jaarcontract	Realisatie	
14	We ontvangen minder klachten dan in 2018	< 2.876	3.206	
Oorzaak afwijking	Het aantal ontvangen klachten is in 2019 ongeveer 9% hoger dan in 2018. De stijging van de instroom is deels te herleiden naar invorderingsklachten, welke bij het LIC worden behandeld. Echter, de gestegen instroom van klachten is vooral vanaf oktober is zichtbaar. Als oorzaken onderkennen wij de voorraadstijging van de telefonische uitzoekopdrachten en achterstand bij het behandelen van klantreacties. Tevens komen veel klachten voort uit onzorgvuldige behandeling gedurende voorgaande processen. Alhoewel dit niet specifiek onderzocht is, is duidelijk dat de huidige instroom op burger geïnitieerde processen gerelateerd is aan de negatieve publiciteit. Dit heeft impact welke zich niet alleen in aantallen uit, maar ook in de toon van de gesprekken.			
Sturingsmaatregel	De maatregelen om voorraadafbouw te realiseren dragen tevens bij aan de tevredenheid van de burger, en daarmee aan het aantal ontvangen klachten. Het is onduidelijk of de (bij KPI 8) genoemde maatregelen voldoende zullen zijn om voorraadafbouw te realiseren. Klachten omtrent onzorgvuldigheid worden tevens geadresseerd vanuit de maatregelen ter verbetering van de kwaliteit van de handmatige productie (KPI 9). Er worden stappen gezet om besluiten beter te motiveren, wat zal bijdragen aan een reductie van instroom.			

Nr	Prestatie-indicator	Gehele jaar		Score
		Jaarcontract	Realisatie	
15	Het percentage toeslagen dat tijdig wordt betaald bedraagt minimaal 99,9%	≥ 99,9%	99,8%	
Oorzaak afwijking	Extra maatregelen voor controle van doorgegeven rekeningnummers, kunnen tot gevolg hebben dat een (eerste) uitbetaling niet tijdig plaatsvindt. Dit risico bestaat m.n. in de gevallen waarbij bewijsstukken van de burger gevraagd worden. Deze maatregelen zijn genomen naar aanleiding van bevindingen van de ADR. Daarnaast is in december 2019 een fout opgetreden in de verwerking bij de ING. Daardoor zijn 40.000 betalingen pas op 23 december op de rekening van burgers gekomen. Dit is geen fout van de Belastingdienst, maar weegt wel mee in het percentage tijdig betaald. Zonder deze fout was de score op deze KPI op 99,9% uitgekomen.			
Sturingsmaatregel	Met de aansluiting op het verwijzingsportaal voor bankgegevens, voorzien voor begin 2020, wordt de controle op doorgegeven bankrekeningen sneller en hoeven burgers naar verwachting minder vaak bewijsstukken op te sturen. Hiermee zal het aantal tijdige betalingen naar verwachting weer toe gaan nemen.			

Hoofdstuk 3. Prestaties

3.1 Prestaties primair proces

a. Handhavingsparagraaf

Activiteiten gericht op het voorkomen van fouten

Inkomensacties tijdens voorlopig toekennen

In de afgelopen periode is beginseptember een inkomensactie uitgevoerd. De actie heeft effect op de toekenning van het jaar 2019.

Voor deze inkomensactie hebben we informatie uit de polisadministratie gebruikt om toeslagen te controleren. De beschikbare informatie bestaat niet uit een jaargegeven maar door het extrapoleren van de beschikbare inkomensgegevens over de periode van januari tot en met juli is een jaarinkomen berekend. Bij grote afwijkingen passen we het inkomen voor de burger aan. Deze zogeheten *snellestijgers*-actie zorgt ervoor dat we burgers met een plotselinge toename van het inkomen tijdig kunnen corrigeren om hoge terugvorderingen achteraf te voorkomen. In de actie is bij 15.000 aanvragers het geschatte inkomen aangepast.

Attentiebrieven

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

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

Dienstverlening

Pilot laaggeletterden/laag doenvermogen

Naar aanleiding van het onderzoek naar laaggeletterden dat begin 2019 is afgerond, is een plan van aanpak voor een pilot "laaggeletterden/laag doenvermogen" opgesteld. De reden dat gekozen is voor verbreding naar "laag doenvermogen" is dat laaggeletterden voor de Belastingdienst niet te detecteren zijn. Mensen met laag doenvermogen kunnen we operationaliseren naar mensen die bij de Belastingdienst voor langere periode niet doen wat zij moeten, dus bijvoorbeeld niet op de portalen inloggen wanneer dat wel had gemoeten, niet reageren op brieven waarin een reactie vereist is, vaak moeten terugbetalen, niet (direct) betalen etc. De pilot zou in 2020 moeten plaatsvinden. Wanneer de exacte startdatum is, is afhankelijk van de beschikbare capaciteit.

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 inleveren over het voorgaande toeslagjaar, maar ook maandelijks data van alle klanten leveren.

In deze rapportageperiode is het aantal convenanten POBR1 licht gestegen naar 190. Het aantal convenanten HA is 117.

Toezicht en fraudeaanpak

Thematisch Toezicht

-Jaarlijkse controle opvanglasten

Jaarlijks winnen we van zoveel mogelijk kinderopvangorganisaties gegevens in over de genoten opvanguren en betaalde tarieven van hun klanten. In 2019 hebben we vraagbrieven uitgestuurd aan 116.000 aanvragers waarvan de gegevens die we van de opvangorganisatie kregen niet compleet waren of omdat we twijfels hadden over de gegevens van de opvangorganisatie. In totaal hebben we 102.000 reacties op deze vraagbrieven binnen gekregen en van deze reacties is voor 45.500 aanvragen een aanpassing van de opvanglasten nodig, voor 15.750 aanvragen is handmatige behandeling nodig voor 40.500 aanvragen hoeven de lasten niet te worden aangepast en voor de overige 250 posten onderzoeken we nog of geautomatiseerd aanpassen mogelijk is.

-Verminderde capaciteit voor handmatig toezicht

Ook in de laatste periode is veel capaciteit voor de handmatige behandeling ingezet op de behandeling van het CAF11-dossier en moesten er keuzes gemaakt worden. Het 'burger geïnitieerd werk' zoals bezwaren en klachten is gebonden aan wettelijke termijnen. Daarom is bij personele krapte in eerste instantie 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. Gevolg is dat een intensievere uitvoering van toezicht niet gerealiseerd kon worden. Het toezichtplan is dan ook herzien. De gemaakte keuzes zien vooral op het verlagen van verschil tussen VT en DT.

-Risicovinding, aselechte steekproef huurtoeslag

De aselechte steekproef op de huurtoeslag is afgerond. Het nalevingstekort gebaseerd op de behandeling van de 325 posten is € 7,5 miljoen. Per saldo is het nalevingstekort (€ 7,5 miljoen) bij de huurtoeslag klein, zeker in relatie tot het totaalbedrag (€3,5 miljard) dat er aan huurtoeslag uitgekeerd wordt. Het advies is om in 2020 gericht toezicht uit te voeren op de huurtoeslagaanvragen met particuliere verhuurders en een onderzoek te doen naar de kwaliteit van de contra-informatie van sociale verhuurders.

-Effectiviteit risicoclassificatiemodel

Sinds ruim een jaar zien we een dalende trend in de hitrate van het risicoclassificatiemodel. Het is daarom nodig het inzicht te verbeteren op de populatie die in het model een gemiddelde of lage risicoscore krijgt, zodat we onze handhaving daar beter op af kunnen stemmen

Door de keuze om minder behandelcapaciteit in te zetten op toezicht, is het niet gelukt om genoemde populatie te onderzoeken. Gelet op de huidige situatie, is ervoor gekozen om niet verder in te zetten op verbetering en doorontwikkeling van het huidige Risico classificatiemodel. Inmiddels is gestart met een verkenning naar andere modellen.

-Indicatorenmodel

Het indicatorenmodel betreft een samenstel van cijfermatige indicatoren die gericht zijn op rechtmatigheid en efficiency. Gezien de vraag naar inzicht in *menselijke maat* en klanttevredenheid (brief van de staatssecretaris van 15 november 2019) is het indicatorenmodel in 2019 niet meer geactualiseerd. Het verminderen van terugvorderingen blijft ongeacht de inzet van het model een belangrijk doel van Toeslagen.

-Buitentoezicht

Op dit moment loopt er 1 onderzoek bij een kinderopvangorganisatie om op basis van de aanwezige administratie vast te kunnen stellen wat de feitelijke situatie is.

Fraudeaanpak

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

In de afgelopen vier maanden zijn er 5 vergrijpboetes opgelegd. Er zijn geen medepleegboetes opgelegd.

Externe overheidssamenwerking

In de samenwerking onder het LSI convenant zijn in deze rapportageperiode diverse projecten gestart waarin Toeslagen participeert. Ten behoeve van de samenwerking in het kader van de Landelijke Aanpak Adreskwaliteit (LAA) heeft verder 1 levering plaatsgevonden van adressen waarbij Toeslagen het vermoeden heeft dat de inschrijving van bewoners mogelijk niet klopt.

Vernieuwing

-Gedragsonderzoek kinderopvangtoeslag

Een extern bureau voert in opdracht van SZW een gedragsonderzoek uit onder mensen met kinderopvangtoeslag. Doel van het onderzoek is te achterhalen welke onderliggende factoren, motieven en weerstanden een rol spelen bij het aanvragen en wijzigen van kinderopvangtoeslag.

De focus van het onderzoek ligt op ouders met hogere terugvorderingen. Eind 2019 zijn enquêtes naar ouders verzonden en resultaten verwerkt. Begin 2020 wordt - op basis van deze resultaten - een experiment uitgevoerd. In april 2020 wordt de rapportage van het onderzoek opgeleverd.

b. Verbetermaatregelen kinderopvangtoeslag

Het programma is beland in een fase van implementatie met als belangrijkste opgave het daadwerkelijk aansluiten van de kinderopvangorganisaties op de gegevensuitwisseling en de overdracht naar de staande organisatie, zowel bij de Belastingdienst als bij SZW. Impactbepalingen en implementatieplannen zijn opgesteld voor alle drie de verbeterthema's. Ze geven een gedetailleerd beeld van wat er in de staande organisatie van de Belastingdienst moet gebeuren om de verbetermaatregelen succesvol in productie te laten gaan. Daarbij hoort borging van het te bereiken effect, de doorontwikkeling en het beheer en onderhoud.

Daarbij wordt niet alleen gekeken naar de verbetermaatregelen, maar ook naar de algemene programma aspecten die waardevol zijn gebleken zoals de positieve samenwerking tussen de Belastingdienst en SZW en de betrokkenheid van het veld. Een voorstel wordt voorbereid over hoe ook deze zaken bestendig te laten landen in c.q. over te dragen aan de lijn. Kortom, de blik verschuift langzaam naar de periode na het programma zonder de focus te verliezen op de periode tot dat moment. Er wordt gestreefd naar afronding / decharge van het programma op 1 april 2020.

De PIA is afgerond en aangeboden aan [redacted]
Eind december is reactie van [redacted] ontvangen. [redacted] heeft een aantal adviezen gegeven die opgevolgd zullen worden. De adviezen zijn van dien aard dat die de

goedkeuring van de PIA niet in de weg staan. Deze is dan ook vastgesteld. Goed nieuws omdat hiermee een zeer belangrijk juridische randvoorwaarde is vervuld. De implementatie van de verbetervoorstellen kan in volle vaart doorgezet worden.

Een andere belangrijke juridische randvoorwaarde is ook ingevuld. De aangepaste Regeling WKO is in de Staatscourant gepubliceerd en op 1 januari 2020 in werking getreden. Hierdoor is wettelijk bepaald wat kinderopvangorganisaties (incl. gastouderbureau's) in de administratie moeten hebben opgenomen. En is geregeld dat kinderopvangorganisaties de informatie mogen verstrekken aan de Belastingdienst zonder toestemming van de ouder. In november 2019 zijn alle kinderopvangorganisaties hierover per brief geïnformeerd. Medio november is een bijeenkomst gehouden voor de softwareontwikkelaars waarin de wijzigingen in de Regeling zijn toegelicht.

De Taskforce kwaliteit gegevens is klaar. De eindrapportage is opgeleverd. De taskforce heeft door contact op te nemen met 62 kinderopvangorganisaties een beeld kunnen creëren van de meest voorkomende oorzaken van het niet voldoen aan gegevens-kwaliteitseisen van de maandelijkse leveringen door convenanthouders. Op basis van die informatie heeft de taskforce een zestal aanbevelingen gedaan die meegenomen zullen worden in realisatie van de maandelijkse gegevenslevering door alle kinderopvangorganisaties.

De intensivering van de uitwisseling met DUO, UWV en het inlichtingenbureau komt langzaam (maar zeker) op gang. Geïnterviewd is wat de gewenste wijzigingen zijn; deze worden op korte termijn met de gegevensleveraars besproken.

De voorbereiding om met een eerste team casemanagers (10 FTE) begin volgend jaar te starten is in volle gang. MT Toeslagen heeft daarvoor de benodigde besluiten genomen. De werving en opleiding van casemanagers is gestart.

De kinderopvangtoeslag-app is een feit! De pilot met zo'n 250 ouders is gestart. Uit de eerste binnengekomen reacties is op te maken dat in het algemeen men de app prettig en handig vindt, maar er ook nog wel problemen zijn. Bijvoorbeeld op het gebied van inloggen met DigiD. De pilot duurt tot februari 2020. Daarna wordt de kinderopvangtoeslag-app ter beschikking gesteld aan alle ouders.

c. Herstelactie kindgebonden budget (WKB)

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

De uitvoering van de herstelactie loopt op schema. De resultaten op hoofdlijnen:

- Circa de helft van het aantal burgers is in hun recht hersteld over de jaren 2013-2019.
- Van het totale uit te betalen bedrag van €420 mln. is € 154 mln. in 2019 uitbetaald; € 266 mln volgt in 2020.
- Er is veel werk verzet om de herstelpopulatie in relatie tot de MAC2020 goed te verwerken. De nog te herstellen burgers zijn geordend naar een aantal specifieke doelgroepen. Deze zijn in een planning 2020 verwerkt en per doelgroep is in beeld gebracht welke acties qua analyse aan de voorkant en/of maatwerk communicatie benodigd is. De voorbereidingen voor beschikken in 2020 zijn in volle gang.

- De tijdelijke voor KGB-herstel ingerichte afdeling in Den Haag voor behandeling van klantvragen is qua bezetting op peil. In tegenstelling tot de geraamde 90 fte is ervoor gekozen te beperken tot maximaal 55 fte en in te zetten op verstevigen van deze meer compacte afdeling. Verhogen van de productiviteit en kwaliteit is nog een aandachtspunt.

d. Herstelactie CAF

In het laatste kwartaal van 2019 is gestart met de voorbereidingen voor de herstelactiviteiten CAF-11 en CAF-overigen. Over CAF-11 heeft de Commissie Donner in deelrapportage 1 een uitspraak gedaan en zijn op basis daarvan de herstelactiviteiten gestart. Aan de hand van het plan van aanpak zijn in 3 werkgroepen de activiteiten die in 2019 uitgevoerd moesten worden, beschreven en voor het grotendeels gerealiseerd. Het uitbetalen van de compensatie op basis van de vooraankondiging is voor 281 van de 287 ouders gerealiseerd.

Voor CAF-overigen zijn in 2019 voorbereidingen gestart, een team CAF-herstel is gevormd vanuit I-functionarissen van de Directie Particulieren. Dit team zal uitvoering geven aan de werkzaamheden die voortvloeien uit deelrapportage 2 van de Commissie Donner met betrekking tot vergelijkbare gevallen als CAF-11. Het team wordt de eerste weken van januari opgeleid en zal meelopen met de behandelaars/experts die uitvoering geven aan de herstelwerkzaamheden van de CAF-11 ouders. Daarnaast is gestart met de planvorming van de herstel-projectorganisatie.

3.2 Prestaties ten aanzien van kaders concerndirecties

a. Fiscaal & Juridische Zaken en Uitvoerings- en Handhavingsbeleid

Validatie werkinstructies fiscaal

Onder leiding van de Corporate Dienst Vaktechniek is een werkgroep geformeerd bestaande uit contactpersonen van de uitvoeringsdirecties voor de validatie van werkinstructies. Er is een plan van aanpak opgesteld dat op 27 september 2019 is voorgelegd aan de Driehoek FJZ/UHB.

Op basis van het plan van aanpak levert de werkgroep twee resultaten op. Allereerst een door het DTBD vast te stellen protocol voor het maken van nieuwe en het onderhouden van bestaande werkinstructies. Dit protocol bestaat onder andere uit uniforme processtappen en kwaliteitstoetsen. Ten tweede de praktische (van concernbrede naar directiespecifieke) uitvoering van het proces van validatie van bestaande instructies. In de laatste maanden van 2019 worden in de samengestelde werkgroepen de werkinstructies en klantcommunicatie-documenten geactualiseerd, gevalideerd en in eerste helft 2020 voorgelegd aan CD VT.

Uitvoering wet- en regelgeving

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

Uitvoeringstoetsen

Onze medewerkers van adviesregie vormen het aanspreekpunt voor uitvoeringstoetsen. Alle uitvoeringstoetsen worden door hen beoordeeld en in de meeste gevallen gebeurt dit in samenspraak met de medewerkers vaktechniek. Adviesregie verzorgt de inbreng vanuit Toeslagen na afstemming met de relevante organisatieonderdelen. Vervolgens wordt dit door hen afgestemd met MT-leden. De inbreng wordt vervolgens opgeleverd aan de trekkers van de uitvoeringstoets. In situaties waarin Toeslagen de trekker is van de uitvoeringstoets, zorgt adviesregie voor de verwerking van alle input vanuit de ketenpartners in de uitvoeringstoets, waarna afstemming met de ketenpartners volgt. De definitieve versie van de uitvoeringstoets wordt vervolgens aangeboden aan de TOP25 van de Belastingdienst ter accordering.

Interactiestrategie

Niet van toepassing voor VMR3.

Internationaal

De genomen besluiten uit het DTBD ten aanzien van "internationaal" zijn in de verslagperiode niet geïmplementeerd. Toeslagen kent nauwelijks internationale dienstreizen of langdurige internationale uitzendingen. In voorkomende gevallen zullen daarbij de vastgestelde procedures worden gehanteerd.

Melden en registreren voorgenomen specifieke rechtshandelingen

In de derde viermaandsperiode is 1 vergrijpboete opgelegd en geen medepleegboetes.

Uitvoerings- en toezichtsstrategie

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

Brexit

Voor de Belastingdienst, niet zijnde de Douane, is een overkoepelend programma opgezet om de Belastingdienst voor te bereiden op een cliff-edge scenario voor de Brexit. Door de verlenging van de *artikel 50*-termijn tot 31 januari 2020 is het nog steeds mogelijk dat het Verenigd Koninkrijk via een no-deal Brexit de Europese Unie verlaat. Om die reden blijven de relevante procesketens en dienstonderdelen zich voorbereiden op een no-deal Brexit.

Het uittredingsakkoord dat de Conservative Party van Boris Johnson op 17 oktober 2019 met de Europese Unie is overeengekomen maakt het veel aannemelijker dat het VK met een 'Brexit-deal' de EU zal verlaten. Het Directieteam Belastingdienst heeft in haar vergadering op 7 november jl. de voorbereidingsgroep de opdracht gegeven om de gevolgen van het overeengekomen uittredingsakkoord in beeld te brengen en om vervolgens de noodzakelijke voorbereidingen op een Brexit per 31 december 2020 te treffen.

b. Informatievoorziening & Databeheersing

Portfolio

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. Afgerond, zie VMR2019-02

Is het operationele 6Q en meerjaren (voorheen 20Q) proces op orde en vindt synchronisatie plaats met de visie, roadmap en de domeinarchitectuur, beschikbaarheid IV (aanbod) en implementatievermogen van de eigen business? Zo nee: beschrijf de maatregelen en tijdlijn om dit alsnog te realiseren;
Het proces loopt. Planningen omvatten in de regel t en t+1. De *roadmap* Toeslagen vormt het uitgangspunt voor het 6Q/20Q-proces. Er is een 1 op 1-aansluiting tussen de portfolio, de *roadmap* en de werkpakketten in de domeinarchitectuur. De visie en strategie van de toeslagenketen worden in 2020 geactualiseerd.

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* en projecten wordt doorlopend bewaakt. Resultaten van de afgelopen 4 maanden zijn onder meer de vernieuwing van de uitwisseling met SVB, de eerste oplevering van de KOT-app (pilot) en de herstructurering van een stuk van de feitenregistratie van TVS.

Er is een adequate administratie van de uitnutting van de IV-dagen bij IV/IBS/Toeslagen. Voor IV/GBS is dat niet transparant. De beschikbare gegevens uit deze administratie worden met name gebruikt voor metriekeken over de performance (zoals *cost of delay*) in de IV-kolom, veel minder voor de besturing van de portfolio.

In 2020 wordt een verbetering ingezet op de aandachtsgebieden: prestatie management, batenmanagement en alignment. Om dit te bereiken is een vacature ketenportfoliomanager Toeslagen opengesteld. De vacature wordt naar verwachting vanaf 1 februari 2020 ingevuld.

Architectuur

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

De domeinarchitectuur Toeslagen 2019 heeft positief advies gehad van de CAB. Deze versie wordt nu door Toeslagen aangeboden aan het DTBD. De afspraak is gemaakt om begin 2020 te starten met omzetting van de domeinarchitectuur (DA) Toeslagen naar het nieuw ontwikkelde format van IV&D dat in 2020 wordt ingevoerd.

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

De DA voorziet in het gebruiksdoel voor business en IV om de koers uit te zetten, richting en invulling te geven aan de werkpakketten voor de realisatie van de roadmap en monitoren of de verwachte bedrijfswaarde en veranderingen worden gerealiseerd. Belangrijke ontwikkeling die Toeslagen heeft ingezet liggen op gebied van maatwerk voor de burger, interactie voor transactie, met name in het kader van de kinderopvangtoeslag. De maatschappelijke en politieke dynamiek, het verwachte IBO rapport deel 2 (voorjaar 2020), ADR- en andere rapportages die op dit moment lopen, kunnen van grote invloed zijn op de roadmap Toeslagen.

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

Toeslagen heeft de verantwoordelijkheid voor het domein Toeslagen. In de eerder genoemde Domeinarchitectuur Toeslagen is met de CAB de onderstaande lijst van architectuurafwijkingen en houdbaarheid van elke afwijking onderkend.

Id	Beschrijving	Wijkt af van concern kader	Houdbaarheid (vlgns CAB en TSL)	Status
A1	De KOT App heeft support functies in TVS applicaties BAR en ANA. Dit behoort aan Interactie domein	BA2 IP4	t/m 2021	Afspraak gemaakt met Domein Interactie- Is opgenomen in DA Interactie + roadmap
A2	Toeslagen maakt eigen interactie voorzieningen	BA2 IP1	t/m 2023	Afspraak met Interactie het Generiek Portaal aanbod te volgen stapsgewijze transitie – 1 ^e stap wordt gezet begin 2021 generiek toegangsmanagement
A4	DocZend voor CAK uitwisseling en BI leveringen	BA2 IP2	t/m 2020	onderhanden
A5	Toeslagen: biedt IV services voor kennisintensief werk kantoor	BA2 IP1	t/m 2024	Intentie met GKT dit uit te werken zodra
A6	Inwinnen verhuurder gegevens door B/T	BA2 IP4	t/m 2021	Opgenomen in VRAAG-roadmap domein Gegevens
A7	geen doelgroepbinding uitwisseling Gemeenteloket	BA6 IP6	t/m 2022	Opgenomen in VRAAG-roadmap domein Gegevens
A8	Opvragen gemoedsbezwaarden bij IH	BA2 IP4	t/m 2020	Afspraak met domein IH- Is opgenomen in roadmap
A10	Toeslagen gebruikt een specifiek platform/Hostingservice	BA1 IP1	t/m 2024	Traject gestart ism DCS, BT en IBS, kernteam ingericht

Integrale beveiliging

1. Behalen beveiligingsdoelstellingen

De implementatie van het iBB heeft Toeslagen aangegrepen om het behalen van de beveiligingsdoelstellingen te evalueren. Deze evaluatie heeft geresulteerd in een Statement of Applicability (SOA). In dit document wordt beschreven welke beveiligingsmaatregelen al dan niet geïmplementeerd zijn en door wie deze volgens Toeslagen worden uitgevoerd, bijvoorbeeld door de uitvoering daarvan te beleggen bij de dienstverlener zoals een SSO. Op die punten waar de beveiligingsdoelstelling nog niet volledig wordt behaald in opzet, bestaan en werking, worden acties gedefinieerd om deze op te lossen en opgenomen in het plan voor 2020. Deze zijn met name gedefinieerd voor de doelstelling rondom cryptografie, leveranciersrelaties en het beheer van beveiligingsincidenten.

De geïmplementeerde maatregelen zijn voornamelijk overgenomen uit de BIO en minder op basis van risicoanalyse. De SOA en gap-analyse is op te vragen bij het [redacted] van Toeslagen.

2. Risicoanalyse beveiligingsmaatregelen

In 2019 zijn er risicoanalyses uitgevoerd op de gegevenslevering tussen partners en de Belastingdienst/Toeslagen die niet via CAP aangeleverd worden. Verder zijn er risico's benoemd bij het uitvoeren van de Business Impact Analyse en bij het uitvoeren van DPIA's. Al deze risico's zijn opgenomen in het beveiligingsrisicoregister dat wordt onderhouden door [redacted]. Een rode draad door deze risico's is dat het op een aantal vlakken ontbreekt aan inzicht en overzicht waardoor met name de effectiviteit van genomen maatregelen niet voldoende aangetoond kan worden. Dit is een punt dat wordt opgenomen in het beveiligingsplan voor 2020.

Gegeven de beperkte capaciteit is er geen verdere risicoanalyse uitgevoerd in het derde tertiaal 2019.

3. Te Beschermen Belangen¹ en kritische processen

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

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

Lijst van TBB voor Toeslagen die is vastgesteld:

1 Huisvesting:

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

2 Personen:

- eigen medewerkers;
- BOA's;
-

3 Gegevens

- alle persoonsgegevens die noodzakelijk zijn voor het toekennen van een toeslag
- persoonsgegevens medewerkers;
- broncodes en architectuur LOA's, RTV's en formele systemen;
- met betrekking tot Beleids Ondersteunende processen (BOP)
- fysieke dossiers.

De **kritische processen** scoren hoog op de onderwerpen politiek, financieel, imago, sociale onrust, moraal van staf en herstel voorziening. De onderstaande drie deelprocessen zijn aangemerkt als kritische processen binnen Toeslagen.

1 Verstrekken van de toeslag (uitbetalen en beschikken)

Het aanvragen, beoordelen, verwerken, beschikken en betalen van een toeslag én het afwijzen van de aanvraag indien er geen recht is op basis van beschikbare gegevens;

2 Massaal automatisch Continueren Vooral in Q4 is dit een kritisch tijdstip

In december ontvangen alle burgers die een toeslag hebben automatisch een nieuwe berekening toeslagen voor het jaar erop.

3 Burgerverzoeken en Stella.

- Burgerverzoeken
De behandeling van vragen die niet door de BelastingTelefoon kunnen worden afgehandeld en de behandeling van schriftelijke klantvragen m.b.t. bijzondere, afwijkende situaties.
- Het beoordelen en oplossen van complexe, schrijnende en spoedeisende zaken inclusief het handmatig beschikken en betalen van een toeslag.

4. *Ernstige incidenten*²

Het overzicht van incidenten (hieronder opgenomen onder *Informatiebeveiliging*). Beveiligingsincidenten worden gemeld bij het team Integrale Beveiliging en Privacy van Toeslagen waar voor interne beheersing de meldingen worden geregistreerd en geanalyseerd. Indien nodig gebeurt dit met de business. Afhankelijk van de bevindingen worden maatregelen voorgesteld en geïmplementeerd.

In deze periode hebben zich geen ernstige incidenten voorgedaan.

5. *iBewustzijn* en 6. *integriteit*

Begin 2019 is een volledige inventarisatie geweest op maatregel BIR 7.2.2.2 dat alle (nieuwe) medewerkers en contractanten binnen drie maanden na indiensttreding de training iBewustzijn met aanvullende AVG module succesvol hebben gevolgd. Doelstelling was om via de centrale administratie een nieuwe controle uit te voeren. Deze rapportage wordt echter niet door de betreffende administraties ondersteund.

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

Daarom zal in het eerste tertiaal van 2020 een steekproef worden uitgevoerd op de nieuwe instroom.

7. Vertrouwensfuncties³

We hebben geen vertrouwensfuncties.

8. Business Continuity Management

In het voorjaar de business impact analyse (BIA) voor het proces toeslagen vastgesteld. De benodigde informatie is verkregen uit bijeenkomsten met het management, ketenpartners, experts binnen regieteams in samenwerking met het team Integrale Beveiliging en Privacy. Er is vastgesteld dat drie processen kritisch zijn voor de uitvoering van het toeslagenproces. Deze processen zullen volgordekelijk hersteld moeten worden in het geval van een calamiteit. De kritische processen zijn hierboven benoemd.

De kans dat een incident of calamiteit zich voordoet wordt vrij klein geacht, maar de impact wordt soms hoog ingeschat. De hierbenoemde risico's zijn doordoor over het algemeen als midden geclassificeerd.

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

Conform het jaarcontract zijn de herstelstrategie, herstelplannen beschreven en getest. Dit is uitgevoerd samen met de directie ketenpartners IV, KI&S en CAP. Hiermee heeft de directie Toeslagen voor het einde van jaar het niveau 3 van het BCM volwassenheidsmodel (BCMM) bereikt.

Door het uitvoeren van deze taken zal Toeslagen een bijdragen leveren om de onvolkomenheden die door de Algemene Rekenkamer zijn geconstateerd ongedaan te krijgen.

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

Privacy / AVG

Data Protection Impact Assessment (DPIA)

Voor de nieuwe en bestaande verwerkingen die Toeslagen wil uitvoeren of uitvoert zijn 34 geprioriteerde verwerkingen geïdentificeerd waarvoor een DPIA wenselijk is. Hiervan zijn:

- 14 voorzien van feedback door IV&D en waarvan de resultaten verwerkt moeten worden;
- 2 DPIA's voor nieuwe verwerkingen zijn onder review bij IV&D en
- 13 DPIA's zijn onderhanden en moeten verder uitgewerkt worden voordat ze voor review aangeboden kunnen worden;
- 3 DPIA's moet mee gestart worden;
- 2 DPIA's zijn afgetekend en in beheer.

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

Voor het maken en onderhouden van de DPIA's is een planning aanwezig en de uitvoering loopt op schema.

Schonen van systemen

Van de 61 formele systemen en Robuuste Tijdelijke Voorzieningen bevat 1 systeem gegevens waarvan gezien de ouderdom verwijderd moet worden. Conform de huidige selectielijst moeten de gegevens vernietigd worden van burgers die de toeslag in 2006 beëindigd hebben. Het daadwerkelijk vernietigen van deze gegevens is moeilijk uit te voeren. Met de aangepaste definitie van de nieuwe selectielijst is het vernietigen beter uit te voeren. Na vaststelling van de selectielijst door DT Belastingdienst en Strategisch Informatie Overleg volgt publicatie in de Staatscourant. De verwachting is dat hiermee de nieuwe selectielijst in 2021 van kracht wordt.

Schonen van gegevens

Aan het MT is allereerst deze zomer voorgelegd een totaaloverzicht van gegevens en gegevensdragers, om een 100% sluitende aanpak te borgen. Op basis van dit totaaloverzicht zijn onderwerpen bepaald op het gebied van privacy en informatiebeveiliging die de komende jaren de aandacht moeten krijgen. De benodigde capaciteit voor het vaststellen en uitvoeren van het plan van aanpak wordt ingezet op acutere zaken. Het plan van aanpak is gereed en is aangeboden aan het MT Toeslagen voor besluitvorming. Daarna kunnen de geplande acties uitgevoerd worden.

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

Informatiebeveiliging

De belangrijkste prestatie-indicatoren zijn als volgt:

Nr	Prestatie-indicator	Realisatie t/m april
1	Aantal verstoringen in het werkproces	0
2	Aantal schendingen van vertrouwelijkheid informatie (" <i>datalek</i> ")	52
3	Aantal schendingen van integriteit van informatie (" <i>damageprocedure</i> ")	1
Getroffen maatregelen		Een aantal van de constateerde schendingen van vertrouwelijkheid van informatie is door toedoen van menselijk handelen. Dit onderwerp is meegenomen in de bewustzijns campagne van team IBP in het derde tertiaal.

Ad 1) Bij het schietincident van 18 maart in Utrecht is het crisismanagementteam bij elkaar gekomen voor de borging van veiligheid van de medewerkers, dit heeft geen gevolgen gehad voor uitvoering van het werkproces.

Ad 3) Incident met verwerking van gefingeerde lijfrente informatie binnen de Belastingdienst. Deze blijkt na onderzoek geen directe gevolgen te hebben voor de definitieve bepaling van recht en hoogte van toeslagen.

c. Organisatie & Personeel

Ziekteverzuim & Meldingsfrequentie

Nr	Prestatie-indicator	Gehele jaar		Score
		Jaarcontract	Realisatie	
1	Ziekteverzuim (%)	8,2%...	8,7%	☹
2	Meldingsfrequentie	1,2	1,4	☹

1. periodiek sociaal medische overleggen

In de rapportageperiode hebben er geen formele SMO's plaatsgevonden. Er vonden 2 beleids-SMO's plaats. Tijdens deze beleids-SMO's zijn afspraken gemaakt en vragen gesteld over duurzame inzetbaarheid, de werkbeleving van medewerkers en de aanpak van verzuim. De reikwijdte van de aanpak rond werk en gezondheid richt zich niet alleen op het kleine deel van de medewerkers dat verzuimt, maar is veel breder. Leidinggevendenvullen een belangrijke rol bij de aanpak van het verzuim. Dit vergt vanzelfsprekend goede ondersteuning.

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

Conform het memo verzuimaanpak 2019 dient nog een plan van aanpak voor het terugdringen van langdurig verzuim en complexe dossiers te worden opgemaakt. Er wordt thans gewerkt aan een breder VVG plan (Vitaal, Veilig en Gezond) waar maatregelen in zullen worden benoemd ter verzuimpreventie en curatie, maar dan gekoppeld aan de strategische visie op duurzame inzetbaarheid en medewerkertevredenheid.

Er is een training- en begeleidingsprogramma ter verzuimreductie ontwikkeld, genaamd 'leiding geven aan duurzame inzetbaarheid en verzuim' welke kan worden aangeboden aan de teamleiders. Onderkend wordt dat alle acties en maatregelen, zoals dit verzuimreductie-programma, moeten passen bij de strategische visie die nog moet worden vastgesteld verzuimperiode borging en ondersteuning door O&P expertise en gecontracteerde bedrijfsartsen en/of arboverpleegkundigen en praktijkondersteuners plaats zal vinden.

3. eigen-regiemodel

Het nieuwe contract per 1 januari 2020 met Arbodienstverlener *Blijwerkt* impliceert een verbetering in samenwerking in de keten, waar meer aan de voorkant van de verzuimperiode borging en ondersteuning door O&P-expertise en gecontracteerde bedrijfsartsen, arboverpleegkundigen en praktijkondersteuners plaats zal vinden.

4. knelpunten verzuimaanpak

Er vinden veel wisselingen van teamleiders plaats. Er is sprake van een forse instroom van nieuwe teamleiders. Dit biedt ook kansen. In december zijn in Den Haag en in Utrecht voorlichtingsbijeenkomsten georganiseerd over de dienstverlening van *Blijwerkt* en nieuwe facetten zoals het triagegesprek op de 5e verzuimdag. Beide bijeenkomsten werden druk bezocht.

Personeelsgesprekken

Nr	Prestatie-indicator	Gehele jaar		Score
		Jaarcontract	Realisatie	
3	Personeelsgesprekken (%)	80%	44%	☹
Oorzaak afwijking en knelpunten		Ten opzichte van de vorige rapportageperiode, waarin een percentage van 7% werd gehaald, heeft een forse eindspurt plaatsgevonden. Dit is niet afdoende om in de buurt van de jaarcontract-doelstelling te komen.		
Sturingsmaatregel		Aan het begin van deze rapportageperiode is het belang van een afgeronde gesprekscyclus nadrukkelijk onder de aandacht van de teamleiders gebracht. Dit werpt zijn vruchten af en zal in 2020 worden herhaald.		

Investerings in leren en ontwikkelen

Nr	Prestatie-indicator	Gehele jaar		Score
		Jaarcontract	Realisatie	
4	Uitputting opleidingsbudget (%)			😊
Nadere toelichting		Het opleidingsbudget wordt niet specifiek toegekend, maar de uitgaven worden gefinancierd uit het rugzakje. De verdeling van het rugzakje over de diverse budgetonderdelen gebeurt in een samengestelde afweging. Vooralsnog gaan we uit van een toerekening van €375.000 aan opleidingsuitgaven. De uitgaven in 2020 waren €387.000 en hebben dit bedrag dus overschreden.		

Instroom vanuit de Wet banenafspraken en quotum arbeidsbeperkten

Nr	Prestatie-indicator	Gehele jaar		Score
		Jaarcontract	Realisatie	
5	Arbeidsparticipanten (aantal banen)	27	1	
Oorzaak afwijking en knelpunten	In 2018 is 1 medewerker uit de groep aangenomen. In het rapportagetijdvak heeft geen nieuwe instroom vanuit de groep arbeidsbeperkten plaatsgevonden. Vanuit de reguliere werving is de inspanningsverplichting van 27 fte niet gerealiseerd.			
Sturingsmaatregel	We zijn voorstander van een brede samenwerking binnen het concern onder regie van Switch. De aanpak richt zich daarbij op instroom van 'het individu met beperkingen', om vervolgens te bezien wat de best passende directie, locatie en baan is. Hiermee voorkomen we dat directies elkaars 'concurrent' worden. We onderzoeken met het uitzendbureau in hoeverre uitzendkrachten kwalificeren voor deze doelstelling. In opdracht van het MT hebben de 2 teamleiders Belcentrum een trekkende rol toebedeeld gekregen, niet alleen om tot de doelgroep behorende medewerkers in te laten stromen bij het Belcentrum, maar in geheel Toeslagen. De 2 teamleiders zijn inmiddels aangesloten bij het Programma en onderhouden contacten met Switch.			
Nadere toelichting (waaronder verrichte inspanning)	Het creëren van werkplekken en de werving en plaatsing van arbeidsparticipanten blijkt weerbarstig. Vanuit de O&P-keten zijn verschillende mogelijkheden (Programma Maak het Mogelijk! en overheveling doelstelling naar Switch) gecreëerd om bij te dragen aan dit doel. Met het benoemen van 2 teamleiders in een actieve trekkersrol en nadere afspraken met Switch, verwacht Toeslagen in 2020 daadwerkelijke instroom vanuit de doelgroep te realiseren.			

Personeelsplanning

Voor VMR2019-3 is geen rapportage gevraagd.

Leiderschap en Cultuur

Voortgang directie specifieke acties Leiderschap en Cultuur (O&F rapport).

Directie Toeslagen pleegt inzet op alle zes kwaliteiten. In het rapportage tijdvak heeft specifiek het volgende plaatsgevonden:

Samenwerken

Omdat de samenwerking binnen processen en over processen heen nog aan kracht kan winnen heeft het MT zichzelf tot doel gesteld om op deze samenwerking te sturen en hierin ook een voorbeeldrol te vervullen. Dit betekent onder meer teamleiders aanspreken op samenwerking over processen heen en het meenemen van hun medewerkers hierin. Eén van de uitwerkingen hiervan is het creëren van een portefeuilleverdeling over 8 onderwerpen, te weten O&P, Opleidingen, Huisvesting, Productie, Vaktechniek, Handhaving, Kwaliteit en IV- en informatiemanagement. In het rapportagetijdvak hebben groepjes teamleiders hierin samen opgetrokken.

Integriteit

Het feit dat er gewerkt wordt met gegevens van burgers betekent dat integriteit een aandachtspunt is. Het management speelt een belangrijke rol in het bewust maken en houden van medewerkers van wat acceptabel en onacceptabel gedrag is.

Reflectie

Regelmatig komt het MT met alle teamleiders bijeen voor de zogenaamde M-dagen. In het rapportagetijdvak waren er 2 M-dagen. Dit zijn dagen van reflectie waarin wordt teruggekeken en vooruitgeblikt. Zaken als ziekteverzuim, de gesprekscyclus en ontwikkelingen in het werk komen hier aan de orde. Het idee is om hier een gezamenlijk referentiekader te ontwikkelen om als management op een gelijkwaardige manier de organisatie aan te sturen.

Sessies leiderschap met leidinggevendenden (vertalen visie in concreet eigen gedrag)
Aantal uitgevoerde sessies: 2

Span of control

Op het moment dat een teamleider door- of uitstroomt wordt onder de noemer bedrijfskritisch meteen voor opvolging gezorgd (vacature of benoeming). Op dit moment hebben enkele teamleiders vanwege vertrokken collega's tijdelijk een grotere span of control. In de periode september - december stroomden 4 nieuwe teamleiders in. Toeslagen streeft voortdurend naar een span of control van 1 op 20 fte.

Na de zomer is het MT versterkt met die zich met name zal richten op de KGB-herstelactie en het programma CAF-herstel. In december is besloten om structureel een 5e MT-lid te werven. Hierdoor krijgen de overige MT-leden meer tijd beschikbaar, onder andere in het kader van hun eigen span of control van maximaal 8 fte teamleiders.

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

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

Uitgaven en ontvangsten (x €1 miljoen)	2019	t/m 31-12-2019	
	Budget	Realisatie	Verschil
Apparaat Personeel	59,7	56,8	2,9
- Eigen personeel	50,9	50,1	0,8
- Inhuur externen	8,8	6,7	2,1
- Overig personeel			0,0
Apparaat Materieel	0,3	0,2	0,1
- ICT	0,0	0,0	0,0
- Bijdragen SSO's			0,0
- Overig	0,3	0,1	0,1
Programma	0,2	0,1	0,1
- Bijdragen aan ZBO's/RWT's	0,1	0,1	0,0
- ICT opdrachten	0,0	0,1	-0,0
- Overige opdrachten	0,1	0,0	0,1
- Bijdragen aan agentschappen			0,0
- Bijdragen aan internationale organisaties			0,0
Bekostiging	0,0	0,0	0,0
Bekostiging proces	0,0	0,0	0,0
Totaal uitgaven	60,2	57,1	3,1
			0,0
Ontvangsten	0,0	0,0	0,0

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

Uitgaven (x €1 miljoen)	2019	t/m 31-12-2019	
	Budget	Realisatie	Verschil
Totaal uitgaven	60,2	57,1	3,1
Uitgaven regulier	58,7	56,3	2,4
Uitgaven project herstel KGB	1,5	0,8	0,7

De onderuitnutting van het budget regulier € 2.438, wordt met name veroorzaakt door:

Eigen personeel

Onderuitnutting van € 813, doordat in 2019 een gemiddelde bezetting gerealiseerd is van 865,8 fte ten opzichte van een formatie van 924 fte. Van de gemiddelde bezetting komt 830,8 fte ten laste van ons budget. Het verschil van 35 fte betreft medewerkers die wel bij ons in de bezetting zijn opgenomen, maar waarvan de uitgaven worden doorbelast aan Switch. Met name de marktomstandigheden hebben de instroom bemoeilijkt.

Ultimo december is de bezetting van 928,2 fte ten opzichte van onze formatie van 924 fte, i.c. een overbezetting met 4,2 fte. Deze overbezetting is te financieren omdat de gemiddelde bezetting lager is dan ons formatieve en budgettaire kader.

Ten opzichte van november is de bezetting in december met 59.7 fte gestegen (november 868,5 fte). De instroom betreft voornamelijk (57) uitzendkrachten die zijn verambtelijkt.

In januari verwachten we een lichte daling van de bezetting door slechts geringe instroom door vervulde vacatures (2) en verwachte reguliere uitstroom van 2,3 fte en 5 fte Switch.

Uitzendkrachten

Onderuitnutting op het reguliere budget uitzendkrachten bedraagt € 519 En werd veroorzaakt door lagere inzet van uitzendkrachten, tegenvallende uit- en instroom gedurende het jaar en de verambtelijking van 57 fte m.i.v. 1 december. De gemiddelde bezetting in 2019 bedraagt 116 fte.

Inhuur

Onderuitnutting op het reguliere budget externe inhuur van € 892 doordat minder gebruik gemaakt is van externe inhuur dan gepland door inzet van medewerkers vanuit andere dienstonderdelen in plaats van inhuur van verweerschriftschrijvers, en latere instroom (data-analisten) dan gepland bij Herstelactie KGB. Bij het project verbetervoorstellen KOT is gebruik gemaakt van uitzendkrachten in plaats van inhuur van duurdere categorieën medewerkers.

Materieel en overig

Onderuitnutting van € 214. Voornamelijk veroorzaakt door lagere verblijfskosten extern (€75.), lagere doorbelasting materieel (€ 37.), kosten diverse communicatie (€106)(Voorlichting)

Herstelactie KGB

Bij het project Herstelactie KGB is de onderuitnutting € 657 (Prognose € 652). Het betreft € 522 op het budget voor uitzendkrachten en € 136 bij externe inhuur. De instroom van uitzendkrachten voor dit project is ten opzichte van eerdere planning aangepast (vertraagd) zodat dit beter aansloot bij de hiervoor benodigde opleidingsactiviteiten, maar ook verlaat door latere aanvang van de werkzaamheden. De onderuitnutting op externe inhuur is veroorzaakt latere aanvang van de werkzaamheden en inzet van regulier personeel.

Ontwikkeling bezetting vast personeel (fte)

Cluster	Formatie 2019	Bezetting 31-12-2018	Bezetting 31-12-2019	Netto Toename bezetting	Bezetting 31-12-2019 vs Formatie: ruimte	Gemiddelde bezetting 2019	Gemiddelde bezettingsruimte 2019	Geworven in 2019	Berekende uitstroom
Management	53,0	40,5	54,2	13,7	-1,2	47,4	5,6	14,0	0,3
Regie	162,0	153,4	169,7	16,3	-7,7	156,5	5,5	51,0	34,7
Productie	709,0	621,6	704,3	82,7	4,7	661,9	47,1	225,0	142,3
TOTAAL	924,0	815,5	928,2	112,7	-4,2	865,8	58,2	290,0	177,3
Uitstroom berekend obv werving -/- netto bezettingstoename									
Geworven bepaald op basis van vervulde vacatures (waarin tenminste 20,7 fte interne doorstroom binnen TSL)									

De formatie is in de 3^e budgetbrief vastgesteld op 924 fte. De bezetting ultimo december bedraagt 928,2 fte waardoor er een overbezetting was van 4.2 fte. De gemiddelde bezetting bedraagt voor 2019 865,8 fte. Gedurende het jaar is een forse

inspanning geleverd ten behoeve van de instroom, maar werd dit bemoeilijkt door de oververhitte arbeidsmarkt

Interne beheersing

Toeslagen heeft de benodigde bezetting om in 2020 'in control' te komen nog niet vastgesteld.

Aanpak aandachtspunt Algemene Rekenkamer

De ARK heeft voor kindgebonden budget een onvolkomenheid vastgesteld. Voor het herstel is een projectorganisatie ingericht. Het herstel van de automatische toekenningen kindgebonden budget loopt op schema. Circa de helft van de populatie van 240.000 burgers is in 2019 beschikt en betaald en daarmee in hun recht hersteld. Dit waren de relatief eenvoudige gevallen. De nog resterende burgers die qua analyse vooraf en/of communicatie meer specifieke actie behoeven, volgen in 2020. Het herstel is uiterlijk eind 2020 afgerond.

Een meer gedetailleerde statusupdate wordt onderstaand beschreven:

Omissie:

Voor situaties waarin het kindgebonden budget is stopgezet en de ouder in een later berekeningsjaar opnieuw aan de voorwaarden voldoet, is bij de bouw van het systeem ten onrechte aangenomen dat het initiatief voor het herstarten van het kindgebonden budget bij de ouder ligt. Als ouders echter niet zelf opnieuw een aanvraag voor kindgebonden budget hebben ingediend, hebben zij als gevolg daarvan ten onrechte geen kindgebonden budget ontvangen. Het betreft ongeveer 240.000 burgers en €420 mln. uit te keren programmagelden. Echter, de exacte aantallen en bedragen zijn aan verandering onderhevig omdat een deel van de nadere doelgroepenanalyse nog plaatsvindt en de behandeling van bepaalde doelgroepen afhankelijk is van politieke besluitvorming en nog te maken beleidskeuzes door opdrachtgever min SZW.

Maatregelen

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

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

- **IV: Het Toeslagen Verstrekkingen Systeem (verder TVS)** is in mei 2019 zodanig aangepast dat de verwerking van het kindgebonden budget vanaf de MAC 2020 (massaal automatisch continueren) goed verloopt.
- **Organisatie:** Voor de herstelactie is een projectorganisatie ingericht, bestaande uit een projectteam met ketenpartners om het herstel te coördineren, en uit een tijdelijke afdeling voor behandeling van klantvragen. Deze afdeling is qua bezetting op peil. In tegenstelling tot de geraamde 90 fte is ervoor gekozen te beperken tot maximaal 55 fte en in te zetten op verstevigen van deze meer compacte afdeling. Verhogen van de productiviteit en kwaliteit is nog een aandachtspunt.
- De projectorganisatie is naast de staande organisatie gepositioneerd om het reguliere proces van Toeslagen niet extra te belasten.
- **Governance:** Voor de aansturing van de projectorganisatie en het realiseren van de doelstelling is een [] vrijgemaakt. Aan het MT Toeslagen is een [] toegevoegd die eveneens is vrijgemaakt voor KGB (en CAF). Er is een wekelijkse stuurgroep bestaande uit het MT-lid en [], productieregie, communicatie, afvaardiging [] en OR. Daarnaast is er een

wekelijks operationeel projectoverleg met de ketenpartners CAP, KI&S, CDC, IV, Toeslagen. Maandelijks vindt overleg plaats met [] min SZW, UHB, FJZ en Toeslagen over de voortgang, te nemen beleidskeuzes, Kamervragen, ingediende moties en amendementen en welke impact deze hebben voor de uitvoering.

- *Aansluiting met de staande organisatie* is geborgd via de stuurgroep en het operationeel projectoverleg. Tevens is vanuit productieregie (business analyse, data analyse, kwaliteitsregie) en vaktechniek Toeslagen dedicated capaciteit toegewezen aan de projectorganisatie.
- *Vraag-gestuurde audit:* Toeslagen heeft aan de ADR is gevraagd om eind 2019 een audit uit te voeren gericht op het onderzoeken van de opzet en inrichting van de tijdelijke projectorganisatiekwaliteit. Deze audit is inmiddels uitgevoerd en de eerste concept-rapportage met bevindingen wordt medio januari verwacht.

Tijdpad

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

Op welke manier wordt het succes vastgesteld

De herstelactie is succesvol zodra:

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

=>De voortgang hiervan wordt gemeten aan de hand van een maandelijks rapportage.

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

Dit is inmiddels gerealiseerd.

- *De aan KGB herstel gerelateerde klantvragen juist en tijdig worden beantwoord.*

De voortgang hiervan wordt gemeten aan de hand van een maandelijks rapportage

Resultaten tot nu toe

Tot en met eind december is circa de helft van het aantal burgers hersteld en is € 154 mln. aan programmageld uitgekeerd.

Management letter Auditdienst Rijk

Rapporteringstolerantie huurtoeslag

De ADR meldt dat er een reële kans is dat de rapporteringstolerantie voor de uitgaven en ontvangsten huurtoeslag in 2019 overschreden gaat worden. Voor de uitgaven en ontvangsten van de huurtoeslag geldt een lagere rapporteringstolerantie (3,3%) dan voor de andere toeslagen (5%). De fouten en onzekerheden bij de huurtoeslag hangen onder meer samen met de aard van de grondslagen voor de huurtoeslag, die minder dan voor andere toeslagen uit (authenticke) externe bronnen gehaald kunnen worden en/of die als gevolg van de specifieke voorwaarden voor de huurtoeslag meer volatiel zijn (huishoudsamenstelling en huishoudinkomen). We analyseren de bevindingen uit de steekproeven en brengt op grond daarvan verbeteringen in de uitvoering aan, onder meer in de objectenadministratie.

Herstel kindgebonden budget

Het herstel van de gemiste automatische toekenningen van kindgebonden budget is in uitvoering. In de *managementverklaring* en in de paragraaf *Prestaties primair proces* wordt meer in 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. Over de wijze van behandeling van de geconstateerde afwijkingen en onzekerheden vindt besluitvorming plaats. Er zal een zorgvuldige afweging van de behandelopties plaatsvinden, waarbij het burgerperspectief uitdrukkelijk wordt meegewogen

Voortgang en borging verbijzonderde interne controles bij cluster heffing

De verbetermaatregelen, waaronder het waarborgen van de interne controle, plausibiliteit- en verbandscontroles, en het versterken van de verbijzonderde interne controles, worden door de Belastingdienst met prioriteit uitgevoerd en veel ervan is reeds ingezet. Vanwege de doorlooptijd die nodig is om deze verbeteringen volledig te realiseren, zijn nog niet alle maatregelen op het uiteindelijk beoogde niveau gerealiseerd. De interne controle en de verbijzonderde interne controle op de saldi-balanscijfers voor de jaarverantwoording zullen zodanig zijn dat de kans op een materiële fout in de gerapporteerde voorschotten zoals die zich het afgelopen voorjaar heeft voorgedaan, geminimaliseerd is.

AVG

De ADR vermeldt dat de Belastingdienst tussen 25 mei 2018 en 25 mei 2019 nog maatregelen te treffen had om zoveel mogelijk te voldoen aan de AVG, maar dat dit niet gelukt is.

De Belastingdienst heeft evenwel – zoals ook aan de Tweede Kamer is gerapporteerd – alle onderkende maatregelen geïmplementeerd met uitzondering van het schonen en archiveren.

De opmerking over de taakomschrijving voor de datacoördinatoren wordt niet herkend door de Belastingdienst: er is een taakomschrijving beschikbaar die aan de directies is verstrekt met het verzoek een datacoördinator aan te wijzen. De overige door de ADR genoemde onderwerpen en de gewenste structurele borging daarvan zijn zowel Belastingdienstbreed als voor de directie Toeslagen specifiek in beeld en onderhanden. Daarbij wordt opgemerkt dat het hebben van een planning voor het uitvoeren van DPIA's van invloed is op het bedrijfsvoeringsproces en de werkdruk voor de diverse actoren in het traject.

Toezicht fiscaal partnerschap

Volgens de Awir is er sprake van een toeslagpartner deze 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 mogelijke aantal verschillen tussen fiscaal- en toeslagpartnerschap teruggedrongen. Toeslagen heeft het voornemen toezicht te richten op de resterende verschillen tussen fiscaal- en toeslagpartnerschap, maar heeft voor de uitvoering van het toezicht in 2019 bij nadere beschouwing hier geen prioriteit aan gegeven. Toeslagen zal in de gevallen waarin een verschil bestaat tussen fiscaal- en toeslagpartnerschap niet overgaan tot eenzijdige stopzetting van de toeslag, mede gelet op de inherente onzekerheid over de juistheid van het contra-gegeven. Eventuele verschillen zijn vrijwel uitsluitend van invloed op de zorgtoeslag: bij de kindregelingen ontstaat partnerschap doordat een kind van (tenminste) één 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.

e. Overige onderwerpen

Maverick buying

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

Bij het aangaan van verplichtingen wordt inmiddels vooraf getoetst op *maverick buying*. Op de administratie wordt in voorkomende gevallen per crediteur gekeken naar de reeds gedane uitgaven en het bedrag van de verplichting. In het geval dat sprake is van *maverick buying* wordt verzocht een andere crediteur te selecteren of wordt toestemming gevraagd aan het MT.

VT-achteraf

In de verslagperiode zijn geen VT-verzoeken achteraf ingediend.

Waiver-aanvragen

In de verslagperiode zijn geen waiver-aanvragen ingediend.

Implementatie mandaatbesluit

Als rechtstreeks gevolg van de invoering van de Topstructuur is

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

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

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

Hoofdstuk 4. Keten Toeslagen

In het jaarcontract Toeslagen 2019 staat als doel beschreven *'het verder werken aan de ketensamenwerking'*. Dit sluit nauw aan op de aanbevelingen uit het OGC Gateway Health Check rapport 'De keten nog niet de baas – Van tekentafel naar ketentafel' dat in maart is opgeleverd. De aanbevelingen uit dit rapport zijn serieus ter hand genomen:

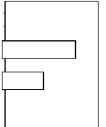
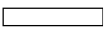
nr.	Aanbeveling uit Health Check:	Prioriteit:	Actie ondernomen:
1.	Geef prioriteit aan de keten, herijk de governance voor de keten gezamenlijk met de ketenpartners en stuur op naleving daarvan.	Essentieel	Het ' <u>Keteninrichtingsplan Toeslagen</u> ' (KIP) is in concept klaar en voorgelegd aan de leden van de ketentafel op 9-dec-19. De definitieve versie van het KIP wordt geagendeerd in de ketentafel van 13-jan-20. De governance is in het KIP expliciet opgenomen in hoofdstuk 5 ' <u>Ketensturing en governance</u> '.
2.	Creëer duidelijkheid over verantwoordelijkheden en bevoegdheden in de keten en zorg dat ketenpartners elkaar daarop aanspreken.	Kritiek	De verantwoordelijk- en bevoegdheden zijn in het KIP beschreven in hoofdstuk 5 ' <u>Ketensturing en governance</u> ' en in hoofdstuk 7 ' <u>Ketenpartners</u> '. Op 7-nov-19 hebben de ketentafelleden in een verdiepingsslag de aanzet gemaakt voor het ' <u>Toeslagen Ketenjaarplan 2020</u> '. Deze aanzet is uitgewerkt tot een conceptplan. De definitieve versie van het plan is geagendeerd voor de ketentafel van 10-feb-20. De borging van de noodzakelijke <u>risicobeheersing</u> is opgenomen in het Ketenjaarplan 2020 onder § 6.1 'Overzicht acties'. Alle acties worden expliciet toegewezen aan een verantwoordelijke binnen de keten.
3.	Investeer in een breed gedragen noodzaak van gelijkwaardigheid in de keten.	Essentieel	Het Bureau Ketenondersteuning (BKO) zorgt sinds sep-19 voor een breed gedragen agenda van de <u>ketentafel</u> , o.a. door de ketenpartners <i>actief</i> te bevragen op onderwerpen die besproken moeten worden (telefonische en persoonlijke inventarisatie). Sinds okt-19 overlegt het BKO maandelijks met een vertegenwoordiging van het <u>Toeslagen Portfolio</u> . Doel hiervan is het delen van informatie, teneinde een <u>integraal overzicht</u> van businessvragen te verkrijgen en vast te kunnen houden aan het prioriteringskader.

nr.	Aanbeveling uit Health Check:	Prioriteit:	Actie ondernomen:
4.	A. Activeer het ketenbestuur en gebruik dit gremium om een visie op de keten te ontwikkelen met uitdagende (langetermijn)doelen en om strategische onderwerpen met elkaar te bespreken. B. Zorg dat de ketentafel het bestuur voedt met onderwerpen die strategische afweging vergen.	Essentieel	De rol van het ketenbestuur is beschreven in § 5.1 van het KIP. In 2019 heeft het ketenbestuur geen overleg gehad. Daarentegen zijn in de 'Jaarkalender 2020' vier data vastgelegd voor overleg met het ketenbestuur. 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 <u>randvoorwaarden</u> 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.	Aanbevolen	Op 1-dec-19 is een <u>nieuwe</u> <u> </u> benoemd die direct onder de <u> </u> opereert en die géén deel uitmaakt van het managementteam Toeslagen. In nov-19 is de vacature voor een <u> </u> binnen het BKO opengesteld.
6.	Richt het risicomanagement in en stuur actief op risico's op alle niveaus in de keten.	Essentieel	<u> </u> van het BKO is in sep-19 begonnen met de opzet van Risicomanagement (RM) voor de keten TSL. De formele aftrap vindt plaats in de ketentafel van 10-feb-20. Het eerste <u>Control & Risk Self Assessment</u> (CRSA) is gepland op 25-mrt-20 tijdens de Ketenconferentie. Het tweede CRSA volgt in Q2 2020. Op 11-nov-19 heeft het BKO een <u>Aanbiedingsformulier</u> voor de ketentafel geïntroduceerd, waarin onder punt 11 wordt gevraagd de consequenties (dertien <u>risico-categorieën</u>) van het te nemen besluit te beschrijven. Verder is hoofdstuk 5 van het Ketenjaarplan 2020 volledig gewijid aan Risicobeheersing.
7.	Werk de personele inzet vanuit risicomanagement verder uit aan de ketentafel en leg dit vast in het (nog op te stellen) jaarplan keten Toeslagen.	Essentieel	De keten krijgt sinds okt-19 actieve ondersteuning vanuit het <u>programmeerteam MI/RM</u> voor de opzet van Risicomanagement. In de ketentafel van 13-jan-20 wordt besloten welke <u>deskundigen</u> vanuit de verschillende ketenpartners aanschuiven bij de ketenbrede opzet van RM.

nr.	Aanbeveling uit Health Check:	Prioriteit:	Actie ondernomen:
8.	Leer de organisatie dat escaleren een functioneel onderdeel is van een zakelijke en professionele organisatie en dus gewenst.	Essentieel	Het KIP Toeslagen – waarin de escalatielijnen helder zijn vastgelegd in hoofdstuk 5 'Ketensturing en Governance' – is in concept klaar. De definitieve versie van het KIP is geagendeerd voor de ketentafel van 13-jan-20. Hiermee is de <u>opzet geborgd</u> .
9.	Bevorder een uitnodigende cultuur waarin goede ideeën omarmd worden en waarin mensen graag willen werken; creëer ruimte voor vernieuwing en organiseer ketenbrede denkracht .	Aanbevolen	Op 26-sep-19 is een eerste <u>Ketencafé Toeslagen</u> georganiseerd, dat op 7-okt-19 en 11-nov-19 in de ketentafel is geëvalueerd. Belangrijke kernbegrippen waren levendig, informeel, verbindend en interactief. De algemene bevindingen waren erg positief. In de ' <u>Jaarkalender 2020</u> ' zijn data vastgelegd voor twee Ketencafés (Q2 en Q4) en twee Ketenconferenties (Q1 en Q3).

Hoofdstuk 5. Risico's en beheersing

Priori-tering	Doelstelling	Risicobeschrijving incl. oorzaak	Risico-strategie	Kans	Im-pact	Gevolgen	Beheers-maatregelen	Risico-eigenaar
1	Per kwartaal worden 50 medewerkers (vast + flex) geworven	Het lukt niet om voldoende gekwalificeerd personeel te werven door de situatie op de arbeidsmarkt en onvoldoende wervingscapaciteit of het lukt niet om nieuwe medewerkers goed te begeleiden .	Reduceren	H	H	1. Oplopende werkvoorraad met als gevolg oplopende behandeltijden en minder toezicht. 2. Afnemende tevredenheid bij medewerkers en stakeholders. 3. Achterblijvende beleidsuitvoering en -ontwikkeling. 4. Tekort aan capaciteit om op te leiden en te begeleiden	1. Vaststellen van de streefbezetting 2. Intensieve werving bij andere dienstonderdelen 3. Modulair opleiden 4. Versterken relatie met SSO O&P 5. Zorgen voor voldoende adequate huisvesting	
2	Effectief en efficiënt toezicht.	We realiseren onvoldoende toezicht door tegenvallende effectiviteit en efficiency, onvoldoende zicht op het minimaal vereiste toezichtniveau, fluctuaties in het werkaanbod van toezicht en minder dan verwachte beschikbare capaciteit.	Reduceren	H	M	1. Het noodzakelijke minimumniveau van toezicht wordt niet uitgevoerd. 2. Non-compliance neemt toe 3. Rechtmatigheid neemt af	1. Investeren op effectievere en efficiëntere toezichtsuitvoering 2. Frequent monitoren van de voortgang van uitvoering van het toezichtsplan	
3	We voeren de geplande verbetermaatregelen KOT uit.	De verbetermaatregelen leiden niet of onvoldoende tot minder (zeer) hoge terugvorderingen omdat onvoldoende voortgang wordt geboekt bij invoering van de maatregelen.	Reduceren	M	H	1. Ontevredenheid bij stakeholders en politiek. 2. Toeslaggerechtigden krijgen nog vaak terugvorderingen	1. Monitoren van realisatie van de mijlpalen 2. Resultaatmeting.	

Priori-tering	Doelstelling	Risicobeschrijving incl. oorzaak	Risico-strategie	Kans	Im-pact	Gevolgen	Beheers-maatregelen	Risico-eigenaar
4	De medewerkerstevredenheid neemt toe.	Medewerkers zijn minder tevreden door onvoldoende aandacht, onvoldoende ruimte voor ontwikkeling en verantwoordelijkheid en toenemende werkdruk.	Reduceren	H	H	1. Afnemende motivatie en werksfeer. 2. Toenemend verzuim. 3. Afnemende kwaliteit, productiviteit en dienstverlening aan burgers. 4. Negatieve media-aandacht 5. Afnemende loyaliteit door geen gehoor vinden 6. Uitstroom/geen instroom van medewerkers	1. Periodieke personeelsgesprekken. 2. In open gesprek zijn met de organisatie door MT	
5	Werkinstructies en business rules voor automatische verwerking is in lijn met huidige beleid, wet- en regelgeving	Recente uitspraken van RvS, wens tot meer maatwerk en inventarisatie verbeterpunten leveren noodzaak tot bijstelling van werkinstructies en business rules.	Reduceren	H	M	1. De aangenomen juridische uitwerking wordt niet geëffectueerd 2. Toeslaggerechtigden krijgen niet het juiste toeslagbedrag 3. Gewenst maatwerk wordt niet geleverd	1. In samenspraak met de Directie Vaktechniek evalueren van alle business rules en aanpassen van werkinstructies 2. Voortdurend monitoren op in lijn zijn met beleid en wet- en regelgeving	
6	De herstelactie CAF verloopt volgens afgesproken tijd- en proceslijnen..	De omvang van het project en de beperkte projectduur leiden tot uitvoeringsfouten of vertraging in de projectuitvoering.	Reduceren	H	H	1. Non-compliance neemt toe 2. Toeslaggerechtigden krijgen niet de juiste toekenning 3. Toeslaggerechtigden moeten escaleren om hun recht af te dwingen 4. Uitval van medewerkers vanwege overbelasting 5. Bovenmatige uitstroom van medewerkers 6. Werkvolumes worden vergroot door escalaties	1. Adequate werving van medewerkers 2. Uitbreiden opleidingscapaciteit 3. Bijstand door andere dienstonderdelen 4. Investeren in goede interne en externe communicatie 5. Verwachtingen managen	

a. Beschrijving totstandkoming risicotabel

De bovenstaande risicotabel sluit is opgesteld ten behoeve van het jaarcontract 2020. Het volgende proces is gevolgd: in een overleg met de [] [] [] keten Toeslagen en [] Toeslagen is een voorstel geformuleerd. Dit voorstel is in een MT besproken en vastgesteld.

Bijlage 1: Projectenrapportage

De projectenrapportage is vanaf 22 januari 2020 beschikbaar