Belastingdienst

Toeslagen
3e Viermaandsrapportage 2020

Datum 14 januari 2021

Colofon

Titel	Toeslagen 3e viermaandsrapportage 2020
Auteur(s)	

Bijlagen

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1. Managementverklaring 4

1.1 Algemeen beeld 4
1.1.1 **Belangrijkste behaalde successen 4**
1.1.2 **Belangrijkste zorgpunten 5**

1.2 Prestaties Jaarcontract 6

1.3 Personeel 6

1.4 Financieel 7

1.5 Onvolkomenheden 7

1.6 (Nieuwe) Risico's 8

1.7 Follow-up voorgaand viermaandsgesprek 8

Hoofdstuk 2. Prestaties 9

2.1 Prestaties dienstonderdeel 9

2.2 Prestaties ten aanzien van kaders concerndirecties 18

Hoofdstuk 3. Ketens 51

Hoofdstuk 4. KPI's 57

4.1 Scorecard met prestatie-indicatoren 57

4.2 Toelichting afwijkingen prestatie-indicatoren 58

Hoofdstuk 5. Risico's en beheersing 60

Bijlage 1: Projectenrapportage 65

Hoofdstuk 1. Managementverklaring

1.1 Algemeen beeld

De hersteloperatie kindgebonden budget, die vanaf september 2019 was ingezet, is bijna geheel voltooid. Hierbij hebben bijna alle ca. 320.000 ouders alsnog kindgebonden budget ontvangen die ze als gevolg van een omissie in de uitvoering eerder niet hadden gekregen. Na de voorbereiding van de herstelactie is met een dedicated team beschikt en betaald richting burgers.

In een eerder stadium is afgesproken dat de herstelactie zou worden belegd in de reguliere uitvoering, zodra ca. 90% van de populatie hersteld is.
Dit is nu het geval. Er resteren enkele kleine groepen die hersteld moeten worden maar waarvan de casussen arbeidsintensief zijn (bijvoorbeeld omdat de toeslaggerechtigden naar het buitenland zijn vertrokken en niet precies bekend is waarheen). In 2021 zullen deze in de reguliere uitvoering zoveel mogelijk opgelost worden, zodat de burgers alsnog betaald kunnen worden.

Een positief beeld is te zien in de productiecijfers; de productiviteit is over het algemeen hoog, er zijn geen uitzonderlijk hoge werkvoorraden en de inzet op toezicht is gestegen. De voorraad door burgers geïnitieerd werk is verder gedaald. Tegelijkertijd is de tijdigheid van de afhandeling van dit werk gestegen.

De grote wervings- en opleidingsopgave heeft in 2020 nog een minder positieve impact laten zien dan vooraf becijferd in de productie. Het opleiden van de nieuwe medewerkers (op afstand) en het uiteindelijk inwerken op de werkplek heeft een bepaalde doorlooptijd nodig. Begin 2021 gaat de wervingsactie zich echter wel terugverdienen. Dit biedt dan ook een goede uitgangspositie voor 2021.

1.1.1 Belangrijkste behaalde successen

1. Met het invullen van ruim 400 vacatures in het afgelopen jaar en daardoor een externe instroom van ruim 200 FTE vast personeel is de doelstelling uit het wervingsplan gerealiseerd. De bezetting per 31-12-2020 is ruim 40 FTE hoger dan de vastgestelde formatie 2020. Daarmee wordt een groei ingezet, passend binnen het nieuwe formatiekader 2021.

   Met deze grote instroom is tegelijkertijd extra ingezet op opleidingen. Naast uitbreiding van de opleidingscapaciteit is ook de digitalisering van de opleidingen gerealiseerd. Door de beperkende COVID19-maatregelen en de wens om opleidingen efficiënter en effectiever aan te bieden om de grote instroom op te kunnen vangen is de digitalisering van de opleidingen versneld. Het opschalen van de opleidingen en tegelijkertijd digitaliseren, betekende een forse inspanning die met succes is neergezet.

   Met de uitbreiding van opleidingscapaciteit zijn tegelijkertijd ook drie vernieuwingen gerealiseerd.
   - Vaktechnische structuur: De ondersteuning door behandelfunctionarissen groepsfunctie F die de rol als Vaktechnisch Aanspreekpunt (VTA) in de

teams hebben, geeft een belangrijke impuls aan het leerproces van de medewerkers.
- De vernieuwing dienstverlening is ingebed in de opleidingen. Om de gewenste veranderingen te kunnen vertalen naar leren en ontwikkelen (opleiden), is samen met SSO O&P een passende governance ingericht, waar ook in 2021 de vruchten van geplukt worden.
- De manier van opleiden is verbeterd. Het leren wordt meer geïntegreerd op de werkvloer. In 2020 zijn de eerste stappen hierin gezet, zoals door middel van het creëren van een leerroute voor groepsfunctie E. Opleiden wordt daardoor minder klassikaal en meer op de werkvloer uitgevoerd.

2. Midden in het jaar waarin zoveel mogelijk wordt thuisgewerkt, in een virtuele tijd, is op 1 oktober 2020 een fysieke en mooie start gemaakt met de vijfde locatie van Toeslagen in Apeldoorn. In eerste instantie zijn nu twee etages in het Walterboscomplex in Apeldoorn in gebruik genomen door de nieuwe teams van Toeslagen. Mei 2021 zal Toeslagen een aantal etages in het dan gereedgekomen pand aan de Stationsweg in Apeldoorn definitief kunnen betrekken. De totstandkoming is aangevlogen als organisch proces. Er staan inmiddels drie teams en twee teams zijn in opbouw. In 2021 worden nog eens twee teams opgebouwd, drie teams worden nog gepland.

3. De implementatie van Vaktechniek is in rapportageperiode verder gebracht. De eerder geworven 8 vaco's zijn volop in functie. Nu zijn intern 23 medewerkers benoemd als F-functionaris met de rol van VTA. Deze kandidaten starten per 1 januari 2021. Hiermee wordt een kwantitatieve impuls gegeven aan Vaktechniek binnen Toeslagen. Ontwerp en bestaan zijn daarmee aangetoond. Het niveau en de borging van vaktechnische kennis in het primaire proces en de besluitvorming worden hiermee verbeterd. Deze implementatie draagt bij aan de organisatie, waarin de menselijke maat de leidraad en het afwegingskader vormen voor klantbehandeling. De werking zal in 2021 zijn beslag moeten krijgen.

1.1.2 Belangrijkste zorgpunten

1. Op 2 juli 2020 startte de Parlementaire ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslag om meer zicht te krijgen op de politieke en ambtelijke besluitvorming, verantwoordelijkheid en betrokkenheid die van invloed is geweest op het fraudebeleid bij de kinderopvangtoeslag. De impact van de continue nieuwsstroom hierover en het steeds onder een vergrootglas liggen, had en heeft een negatief effect op de organisatie en medewerkers. Het management van Toeslagen biedt steeds opnieuw een luisterend oor en organiseert bijeenkomsten waar medewerkers hun vragen en gevoelens kunnen uiten.

2. De invloed van de tweede golf COVID19 heeft eveneens zijn effect op de organisatie. In de periode vanaf maart 2020 zijn weliswaar zowel de processen met wettelijke termijnen (bezwaar, beroep, klacht) als de processen met maatschappelijke termijnen (uitval/uitworp, vraag, calls) gemeten in aantallen en voorraadstanden redelijk stabiel gebleven. Toeslagen blijft deze processen kortcyclisch besturen. Het feit dat dit het afgelopen

halfjaar goed is gegaan heeft echter geen voorspellende waarde. "Thuiswerken, tenzij" is moeilijker wanneer processen vernieuwd moeten worden en/of wanneer sprake is van een grote hoeveelheid aan nieuwe medewerkers die opgeleid en begeleid moeten worden, zoals bij Toeslagen aan de orde is. Daarnaast mag ook de sociaal/psychische impact van het thuiswerken niet onderschat worden wanneer het langer duurt.

3. De ontwikkeling, toepassing en werking van de menselijke maat in de uitvoering van de toeslagen is volop gaande. Toeslagen heeft de randvoorwaarden hiervoor weten te scheppen. Risico is dat de maatschappij snel resultaat verwacht, maar het moet zich nog laten uitbetalen. Net als voor de opbouw van een uitvoeringsorganisatie, is voor een grootschalige verandering van een uitvoeringsorganisatie tijd nodig. Expliciet wordt benoemd dat deze les uit (ook) de POK ter harte wordt genomen.

1.2 Prestaties Jaarcontract

Alle begrotings-KPI's zijn gerealiseerd in 2020, behalve de tijdigheid van afdoening van bezwaren na definitieve toekenningen. De realisatie voor deze indicator heeft in de eerste maanden van het jaar een te grote achterstand opgelopen. In de tweede helft van 2020 zijn deze achterstanden grotendeels ingelopen. De realisatie eind 2020 is dat 85 % van de bezwaren op definitieve toekenningen tijdig is behandeld, op een norm van 90%. Een uitgebreidere toelichting op de kritische prestatie indicatoren staat in hoofdstuk 4.

1.3 Personeel

Overzicht in de personeelsbezetting en formatie

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

Voor adequate managementinformatie is het van belang om de administratieve inrichting van de verschillende onderdelen van Toeslagen in 2021 verder op orde te brengen. Vanwege de ontwikkeling van UHT en programma Vernieuwing dienstverlening is het functiegebouw eind 2020 opnieuw vastgesteld. Een uitgebreide toelichting op de uitgevoerde werkzaamheden om de formatie en bezetting op orde te houden staat in hoofdstuk 2.2.c. organisatie en formatie.

Terugdringen ziekteverzuim

Het voortschrijdend ziekteverzuim in 2020 bij Toeslagen regulier komt in 2020 uit op 7,3%. De trend is dalende en de realisatie over 2020 ligt daarmee onder de norm van 8%. Verzuimaanpak wordt vormgegeven via werkgroepen en het opstellen van een Vitaal Veilig en Gezond-plan. In paragraaf 2.2.c.4 aantrekkelijke werkgever staan de acties beschreven die de directie in 2020 heeft genomen om het ziekteverzuim terug te dringen en te voorkomen.

Instroomvolume nieuw personeel

In 2020 heeft Toeslagen ruim 400 vacatures ingevuld. De doelstellingen uit het wervingsplan 2020 zijn gerealiseerd. De instroom heeft voornamelijk plaatsgevonden in het 2e halfjaar. Eind 2020 is voor het vaste personeel een overbezetting van ruim 40 FTE ten opzichte van de formatie van 981 FTE. De hoge instroom legt een behoorlijke druk op de productieteams en op het opleidingsprogramma. In paragraaf 2.2.c.1. inzicht in kwaliteit en kwantiteit personeel staat een toelichting over de uitvoering van het wervingsplan, de knelpunten en sturingsmaatregelen

Kwaliteitsverbetering en opleidingskosten

Toeslagen heeft de ambitie om een kwaliteitsslag te maken. Om dit te bereiken wordt ingezet op de doorstroom van personeel naar hogere groepsfuncties. Opleiding speelt hierin een belangrijke rol. Om het opleiden van personeel in goede banen te leiden heeft Toeslagen voor 2021 een opleidingsplan opgesteld. Het ontwikkelen van nieuwe opleidingen heeft prioriteit. Hiermee is in de laatste vier maanden van 2020 gestart met de ontwikkeling van 3 opleidingen. Onder de nieuwe opleidingen zijn de leerroute E en een leerroute voor de vaktechnische aanspreekpunten.

De uitputting van het opleidingsbudget over 2020 is 132%. Naast opleidingen investeert Toeslagen ook in andere aspecten die de kwaliteit van de uitvoering verbeteren. Zo is er voor de grote instroom van nieuwe medewerkers op E-niveau een specifiek programma voor de onboarding uitgewerkt en wordt in 2021 aandacht besteed aan cultuur en leiderschap. Een toelichting op de activiteiten, de knelpunten en sturingsmaatregelen staan bescheven in paragraaf 2.2.c.1. inzicht in kwaliteit en kwantiteit personeel.

1.4 Financieel

De uitgaven van Toeslagen regulier zijn in 2020 met € 4.4 miljoen binnen het budget gebleven. Dit positieve resultaat wordt veroorzaakt door lagere besteding aan inhuur.

De administratieve verwevenheid van Toeslagen regulier, UHT en de uitgaven van centrale staf en DG Toeslagen maakt het lastig om zicht te krijgen op de budgetuitputting van de eigen directie. Deze verwevenheid is een knelpunt bij het opstellen van managementinformatie over de uitgaven en de bezetting van de afzonderlijke dienstonderdelen. Voor een correcte monitoring en verantwoording van Toeslagen regulier, UHT, Staf DG en DG C&F, zijn eigen budgetplaatsen en budgetbrieven gewenst

1.5 Onvolkomenheden

Het herstel van de geautomatiseerde toekenningen kindgebonden budget loopt voor enkele restgroepen nog door in 2021. Tot en met 2020 is circa € 453 miljoen uitbetaald. Dit is ruim 90% van het geschatte totaalbedrag van € 490 miljoen. Een inhoudelijke beschrijving van de voortgang is opgenomen in paragraaf 2.1 onder c.

1.6 (Nieuwe) Risico's

In hoofdstuk 5. Risico's en beheersing staat het meest actuele risicoregister opgenomen. In dit hoofdstuk staat een toelichting op de vervallen, gewijzigde en nieuwe risico's.

1.7 Follow-up voorgaand viermaandsgesprek

De tweede viermaandsrapportage is besproken in het DG-MT overleg. Naar aanleiding hiervan zijn er geen openstaande actiepunten.

Hoofdstuk 2. Prestaties

2.1 Prestaties dienstonderdeel

a. Handhavingsparagraaf

Activiteiten gericht op het voorkomen van fouten

Attentiebrieven
Tijdens het berekeningsjaar worden regulier verschillende attentiebrieven aan aanvragers verstuurd. Deze attentiebrieven worden verstuurd omdat de daarin benoemde omstandigheden kunnen leiden tot wijzigingen in het recht op toeslagen. Het is van belang dat de aanvragers (indien nodig) hun aanvraag hierop aanpassen. Zo zijn de afgelopen periode attentiebrieven verstuurd aan AOW'ers en aan studenten waarvan uit gegevens van DUO blijkt dat zij mogelijk niet (langer) studeren. Ook zijn in het kader van de 'natuurlijke dialoog' brieven verstuurd op basis van een voorspelling van een mogelijke terugvordering of nabetaling.

Inkomensactie tijdens voorlopig toekennen
Ook de afgelopen periode gold voor de inkomensacties tijdens voorlopig toekennen in verband met de onzekerheid rond COVID19 het uitgangspunt dat burgers werden geattendeerd.

Dienstverlening

Antwoord op (telefonische) vragen
Een aantal ouders waarvan hun kind tussen 16 maart tot en met 17 juli 4 jaar is geworden, heeft geen wijzigingen doorgegeven. In een deel van die periode was de opvang tijdelijk gesloten door corona; kinderen bleven thuis en bij een aantal kinderen verschoof daardoor de eerste dag op de lagere school. Daardoor was niet bekend of hun kind voor de zomervakantie of pas vanaf het nieuwe schooljaar de dagopvang heeft verruild voor de lagere school en per wanneer de toeslag voor de dagopvang zou stoppen. Deze ouders is een brief gestuurd en ook gebeld als het telefoonnummer bekend was. In het gesprek zijn de ouders geïnformeerd en gevraagd naar de juiste datum dat het kind naar de lagere school ging. Door het gesprek en de brief konden de ouders worden geholpen om de juiste wijzigingen door te geven.

Door inzet van een communicatiecampagne en diverse publicaties in verschillende media zijn toeslaggerechtigden geïnformeerd over de toeslagensystematiek en over het doorgeven van wijzigingen, zoals bij een gebeurtenis in hun persoonlijke situatie of bij wijzigingen in de opvangsituatie. Daarbij is aandacht besteed aan algemene tips en informatie over bijv. het schatten van het inkomen en het doorgeven van wijzigingen. Ook zijn specifieke doelgroepen als ondernemers, mensen met flexcontracten en studenten gericht benaderd via doelgroepmedia.

Laaggeletterden/laag doenvermogen
In 2019 is onderzoek naar laaggeletterden afgerond. De naar aanleiding hiervan geplande pilot, die in 2020 zou plaatsvinden, heeft in de afgelopen periode geen doorgang gevonden. Bezien wordt op welke wijze dit thema in 2021 ondergebracht kan worden in het inmiddels opgezette programma Vernieuwing dienstverlening.

Samenwerken maatschappelijk dienstverleners
Particulieren en Toeslagen implementeren het intermediairenbeleid voor maatschappelijk dienstverleners. Dit doet Toeslagen onder andere middels het Kennisnetwerk Belastingen en Toeslagen (KNW). Het KNW is het online platform van de Belastingdienst voor maatschappelijk dienstverleners, informele helpers en commerciële dienstverleners die burgers helpen bij het regelen van hun belastingen en toeslagen. Het Kennisnetwerk kent 3 pijlers: informeren (nieuws), leren (toetsen en casussen) en samenwerken (forum). De eerste twee pijlers zijn inmiddels gerealiseerd. De afgelopen periode is in dit kader gewerkt aan de derde pijler samenwerken. De verwachting is dat eind januari het forum op Kennisnetwerk gereed is.

Bij de zogeheten intermediairdagen is toeslagen één van de onderwerpen. Ook dit jaar is weer veel animo van fiscaal dienstverleners om bijgepraat te worden over bijv. veranderingen in de wet- en regelgeving.

Binnen de Belastingdienst wordt verder gewerkt aan het breder beschikbaar stellen van e-Herkenning voor maatschappelijk dienstverleners voor toegang tot het toeslagenportaal. Er is nog geen datum wanneer dat gereed zal zijn.

Kinderopvangorganisaties kunnen een convenant met Toeslagen sluiten met als doel de toeslag rechtstreeks te mogen ontvangen. De kinderopvangorganisaties hebben de keus uit een partnerovereenkomst 1 bankrekening (POBR1), een overeenkomst zonder hoofdelijke aansprakelijkheid en een overeenkomst zonder verdere voorwaarden, maar met hoofdelijke aansprakelijkheid (HA). De organisaties die een POBR1 afsluiten moeten jaarlijks een accountantsverklaring en bestuursverklaring inleveren over het voorgaande toeslagjaar en maandelijks data van klanten leveren. In deze rapportageperiode is het aantal convenanten POBR1 198. Het aantal convenanten HA is 118.

Toezicht en fraudeaanpak

Thematisch Toezicht
Ook in de afgelopen periode moesten keuzes gemaakt worden omtrent de inzet van de beschikbare capaciteit. Het door burgers geïnitieerd werk, zoals bezwaren en klachten, is gebonden aan wettelijke termijnen. Daarom is ruimte gezocht in het beperken of temporiseren van toezicht.

Ook in de afgelopen periode is een afgewogen keuze gemaakt in de inzet van de capaciteit die beschikbaar is voor toezicht. Veel capaciteit is de afgelopen periode ingezet op het afronden van DT KOT 2018. Daarnaast is met name ingezet op het verlagen van verschil tussen voorlopige teruggaaf (VT) en definitief toekennen (DT). Het versturen van attentiebrieven is hier een voorbeeld van. Voor een intensievere uitvoering of nieuwe thematische toezichtacties kon ook de afgelopen periode geen ruimte worden gevonden.

Door het ontbreken van een afgeronde Privacy Impact Assessment (PIA) op het RisicoClassificatieModel zijn in de afgelopen periode geen risicoposten geselecteerd voor intensieve behandeling (risicoselectie). Inmiddels is gestart met een verkenning van andere modellen. De ontwikkeling van een behandelkeuzemodel is ingezet, maar is complex gebleken. De afgelopen periode zijn in dit kader vier experimenten uitgevoerd die erop gericht waren met verschillende (data)modellen aanvragen te selecteren waarbij de verwachting is dat zonder ingrijpen een terugvordering zou ontstaan bij de definitieve berekening van de toeslag. In 2021 worden verdere experimenten uitgevoerd.

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

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

In de afgelopen periode is gewerkt aan het herinrichten van de processen binnen het intensief toezicht met de lessen uit CAF 11 in het achterhoofd. Onderdeel hiervan is onder meer het (her)schrijven van de werkinstructies en behandelkaders.

Externe overheidssamenwerking
In de samenwerking onder het LSI-convenant (Landelijke Stuurgroep Interventieteams) heeft Toeslagen ook in deze rapportageperiode in diverse projecten geparticipeerd. Een drietal is inmiddels afgerond. Bij alle projecten is ervoor gekozen activiteiten als huisbezoeken niet uit te voeren in verband met COVID19. Hiervoor worden alternatieven bedacht en mogelijkheden verkend. Voor de meeste projecten wordt een verlenging aangevraagd door de gemeenten, waardoor de doorlooptijd langer wordt.

Ten behoeve van de samenwerking in het kader van de Landelijke Aanpak Adreskwaliteit (LAA) hebben in de afgelopen periode 2 leveringen plaatsgevonden van adressen waarbij Toeslagen het vermoeden heeft dat de inschrijving van bewoners mogelijk niet klopt. Ook hier geldt dat gemeenten in deze periode niet of minder huisbezoeken hebben uitgevoerd.

Vernieuwing

Een extern bureau heeft in opdracht van SZW een gedragsonderzoek uitgevoerd onder mensen met kinderopvangtoeslag. Doel van het onderzoek was te achterhalen welke onderliggende factoren, motieven en weerstanden een rol spelen bij het aanvragen en wijzigen van kinderopvangtoeslag. De tussenrapportage van het onderzoek - bestaande uit een analyse van "hoe gaat het nu?" en "waar gaat het mis?" - is opgeleverd. De interventies voor het experiment (brochure, brief, college gesprekstechnieken) gaan begin 2021 van start.

In bredere zin is de afgelopen periode binnen Toeslagen gewerkt aan de start van een programma ter vernieuwing en versterking van de dienstverlening.

b. Verbeterprogramma kinderopvangtoeslag

De verbetermaatregelen kinderopvangtoeslag zijn in 2020 stapsgewijs geïmplementeerd met als doel om ze vanaf 2021 volledig uit te voeren. Inmiddels is gestart met de overdracht van de programmaproducten naar de staande organisatie. De overdrachtsperiode loopt door t/m Q1 2021.

Thema A: Eerder signaleren

A1. Gegevenslevering door kinderopvangorganisaties

Het jaar 2020 was een "ingroei-jaar" waarin de structurele maandelijkse gegevenslevering door kinderopvangorganisaties stapsgewijs werd geïmplementeerd. Ongeveer 85% van de kinderopvangorganisaties is inmiddels gestart met het maandelijks leveren van opvanggegevens. De inwerkingtreding van de regelgeving die het maandelijks leveren van opvanggegevens verplicht maakt is vertraagd. Het gevolg hiervan is dat de bepaling betreffende de maandelijkse gegevenslevering door kinderopvangorganisaties pas in de loop van 2021 in werking kan treden.

Om die reden zal de "ingroeiperiode" - waarin de structurele maandelijkse gegevenslevering stapsgewijs wordt geïmplementeerd – met een aantal maanden worden verlengd. De kinderopvangorganisaties zijn hierover in december met een brief geïnformeerd.

De pilots rondom het signaleren van burgers op basis van de gegevens van kinderopvangorganisaties zijn afgerond.

- De eerste pilot had betrekking op een afwijking van opvanguren. Signalering/attendering blijkt een positief effect te hebben op het gedrag van de burger. Na attendering is 52% van de burgers in actie gekomen, terwijl in de controlegroep dat 21% was. De controlegroep betreft een groep ouders welke in dezelfde periode gemonitord is, maar waar geen attendering naar gezonden is. 26% van de geattendeerde groep stelt de toeslag naar beneden bij, terwijl in de controlegroep dat slechts 6% gedaan heeft.
- De 2e pilot had betrekking op een afwijking van de opvangsituatie: een einddatum van de opvang, of een wijziging in opvangsoort of opvanglocatie. De resultaatmeting van deze pilot wordt in januari 2021 opgeleverd.

A2. Gegevens van publieksrechtelijke gegevensleveranciers over gewerkte uren en doelgroepstatus

DUO en UWV leveren sinds de zomer al maandelijks gegevens. In het vervolg van het verbetertraject wordt bezien of ook de gegevenslevering door het IB op maandbasis plaats kan vinden.

De pilot voor het eerder signaleren o.b.v. gegevens van UWV, DUO en ILB is afgerond. In de pilot zijn ouders geattendeerd die aangeven een doelgroepstatus te hebben, maar waarvan uit de gegevens van DUO, UWV en het IB blijkt dat dit niet of niet meer het geval is. Er is niet geattendeerd op een tekort aan gewerkte uren, omdat dit criterium vanwege corona niet van toepassing was in 2021. De resultaatmeting van deze pilot wordt in Q1 2021 opgeleverd.

Thema B: Begeleiden van ouders met een grote kans op hoge terugvorderingen

Het voorspellend model van persoonlijke begeleiding is losgekoppeld van het risicoselectiemodel. De privacy officers hebben de effecten van deze gegevensverwerking beoordeeld en akkoord bevonden. De GEB van het voorspellend model is goedgekeurd. Er wordt nog een laatste check gedaan of de terminologie van deze GEB in lijn is met de bovenliggende, voordat we de persoonlijke begeleiding op basis van het voorspellend model weer zullen opstarten.

Hiernaast worden ouders benaderd die door kinderopvangorganisaties worden aangedragen. Dit is in september van start gegaan, op verzoek van de branche. Kinderopvangorganisaties staan dichterbij de ouder en kunnen daardoor goed inschatten of een ouder persoonlijke begeleiding nodig zou kunnen hebben. Daarom wordt aan kinderopvangorganisaties gevraagd om ouders bij Toeslagen aan te melden voor persoonlijke begeleiding. Uiteraard wordt begeleiding alleen gestart als de ouder dit wenst. Tot op heden zijn 52 ouders begeleid die zijn aangedragen door een kinderopvangorganisatie.

Het begeleiden van ouders levert nu al resultaten. In veel van de huidige casussen worden beschikkingen van het voorlopig voorschot in overleg met de ouder aangepast, veelal naar beneden. Hierdoor worden daadwerkelijk hoge terugvorderingen vroegtijdig voorkomen. Zo is tot 1 december voor 62 ouders het voorschot van de kinderopvangtoeslag naar beneden bijgesteld, met gemiddeld ongeveer € 5.000. In 13 gevallen is het voorschot naar boven bijgesteld, met gemiddeld ongeveer € 1.700. In de loop van 2021 zal het aantal ouders dat wordt begeleid worden uitgebreid.

Thema C: Verbeteren digitale dienstverlening
Sinds de lancering van de app in juli 2020 is de app 100.000 keer in gebruik genomen door burgers met kinderopvangtoeslag. In totaal zijn er 112.000 wijzigingen in gegevens succesvol via de app doorgegeven. De app wordt door gebruikers goed gewaardeerd in de appstore. Ruim 96% van de gebruikers geeft aan (zeer) tevreden te zijn over de app.

Campagne
Kort na de zomer is gestart met een brede bewustwordingscampagne. Het doel van de campagne is bewustwording creëren bij burgers dat belangrijke veranderingen in het leven van burgers (life events) gevolgen kunnen hebben voor belastingen en toeslagen en burgers te stimuleren deze wijzigingen tijdig door te geven. De campagne is via verschillende kanalen uitgezet, waaronder TV- en radiocommercials, online media en PR en *branded content*. De campagne is gestart op 11 september 2020 en loopt in ieder geval door tot en met het tweede kwartaal van 2021.

De kinderopvangtoeslagapp is hier ook in meegenomen, door middel van de deelcampagne kinderopvangtoeslag. Doelgroep van deze campagne zijn de circa 650.000 ouders die kinderopvangtoeslag ontvangen. Ouders wordt erop gewezen dat ze wijzigingen kunnen doorgeven via *Mijn toeslagen* of via de kinderopvangtoeslagapp. Het gebruik van de app is als gevolg van de huidige brede publiekscampagne zichtbaar toegenomen.

Vervolg verbeterprogramma

De staatssecretarissen van SZW en Toeslagen hebben besloten in 2021 een vervolg te geven aan het verbetertraject kinderopvangtoeslag, omdat er na de implementatie van bovengenoemde verbetermaatregelen nog verdere potentie is voor verbeteringen in de dienstverlening richting ouders en in het reduceren van het aantal (hoge) terugvorderingen binnen de kinderopvangtoeslag. Er is een kernteam samengesteld voor het initiëren van plateau 2 van het verbeterprogramma, met vertegenwoordigers van de directie Toeslagen, SZW en UHB.

c. Herstel toekenningen kindgebonden budget

Het herstel van de geautomatiseerde toekenningen kindgebonden budget loopt op schema en zonder issues. Tot en met december is circa € 453 miljoen uitbetaald. Dit is ongeveer 92% deel van het geschatte totaalbedrag van € 490 miljoen. Het aantal beschikkingen dat is verzonden is ongeveer 601.000 en staat gelijk aan ongeveer 90% van het geschatte totaal. Het prognosebedrag is ongewijzigd. Wel is er een bedrag van ongeveer € 10 miljoen euro waarvan niet zeker is dat het wordt uitbetaald. Dit zit in verschil tussen het theoretisch model (de prognose) en de praktijk. In de ramingen is daarom uitgegaan van een onzekerheidsmarge van 10%.

Drie doelgroepen hebben nog specifiek aandacht:

VOW
Als een ouder –actueel- VOW is, is de vraag hoe dan de besluiten tot toekenning KGB bekend te maken (waartoe we verplicht zijn). Een alternatief voor versturen van de beschikking zou zijn, het plaatsen van aankondigingen in een landelijk dagblad. Dit zou in principe per individuele burger moeten. Dat is vanuit uitvoeringsperspectief niet werkbaar bij een groep van deze omvang. Aan de kennisgroep Formeel Recht is de vraag voorgelegd of dit ook middels een generieke aankondiging kan.

Motie Omtzigt/ Bruins
De Tweede Kamer heeft de motie van de Kamerleden Omtzigt en Bruins aangenomen die toeziet op de zorgvuldigheid van nabetalingen aan ouders met kinderen en/of een partner in het buitenland. De uitvoering van deze motie volgt in de eerste plaats het reguliere proces. Begin 2021 zal samen met de SVB gestart worden met het onderzoeken van de beschikbare adressen. Op basis van deze analyse zal een brief gestuurd worden en zal het proces worden vervolgd.

Restcategorie
Net als in het reguliere proces zijn er redenen waarom niet beschikt kan worden, bijvoorbeeld bij ouders van wie nog geen definitief inkomen bekend is. In dat geval kunnen we nog niet herstellen. Een andere reden is dat er nog andere uitsluitingen aanwezig zijn bij deze burgers vanwege andere redenen. Deze zullen ook beoordeeld moeten worden om te bepalen of de beschikking geformaliseerd mag worden.

d. Programma Vernieuwing Dienstverlening Toeslagen

Achtergrond
Het programma Vernieuwing dienstverlening is begin 2020 van start gegaan op basis van de in januari/februari opgestelde meerjarenbegroting Toeslagen 1 (intensiveringsplan). Hiermee zijn de benodigde middelen vrijgemaakt om de uitvoerings- en verandercapaciteit in de totale keten Toeslagen op te schalen. Tegelijkertijd is gewerkt aan het een programmaplan voor het realiseren van de noodzakelijke vernieuwing. Dit programmaplan is op 3 november geaccordeerd in de program board. De urgentie voor verbeteringen in de uitvoering van het bestaande stelsel is hoog. Daarom wordt aangevangen met het vernieuwen van de dienstverlening. Drie opgaven staan daarbij centraal: het hanteren van een menselijke maat, het vergroten van de zekerheid bij het toekennen van toeslagen en adequate handhaving. Het doel is het gebruiksgemak voor huishoudens zo groot mogelijk maken en fouten voorkomen. Ook wordt huishoudens zo snel mogelijk zekerheid geboden over waar ze (geen) recht op hebben. Dit vermindert onzekerheid.

Doelstellingen en monitoring
Deze inspanningen worden gericht vanuit de te bereiken doelen en resultaten onder de drie strategische pijlers. Deze worden hieronder toegelicht. Het SMART en kwantificeerbaar maken van de veranderdoelen wordt op verschillende manieren opgepakt:

1. Concretiseren van de verbeteropgave op de hoofddoelstellingen en kpi's op de 3 centrale opgaven binnen het traject visie en strategie. Dit traject richt zich inmiddels op het vaststellen van een nieuwe missie, visie en strategie voor heel Toeslagen. De afronding hiervan wordt daarmee in Q1 2021 verwacht.
2. Vooruitlopend hierop zijn in het jaarplan Toeslagen voor de drie opgaven concrete burgergerichte doelstellingen geformuleerd. Aan deze burgergerichte doelstellingen worden concrete inspanningen gekoppeld vanuit o.a. het handhavingsplan, het ketenjaarplan en in de werkstromen binnen het programma. Zie hieronder voor een korte toelichting
3. Het concretiseren van de bijdrage van de ketenpartners aan de drie strategische opgaven in het ketenjaarplan Toeslagen. Hierin is 1-op-1 verbinding gemaakt tussen de opgaven van vernieuwing en de verbeteractiviteiten van de ketenpartners. Voor de monitoring hierop wordt vanuit het programma samen opgetrokken met het ketenbureau.
4. Vanuit het programma MI/RM wordt de monitoring op ketenniveau geoperationaliseerd door kpi-sturing op ketenniveau, eveneens gekoppeld aan de drie centrale opgaven. Voor de vertaling naar de aansturing van de kantoorprocessen is aansluiting gezocht bij het programma productiesturing en wordt dit in 2021 verder vormgegeven.
5. Per werkstroom in het programma in de op te stellen *project charters* de verbeterdoelen en – inspanning te concretiseren binnen het strategische kader van het totale programma. Deze worden in januari gebundeld tot een mijlpalenplanning voor het gehele programma, waarop maandelijks gestuurd wordt.
6. Verdere ontwikkeling en inrichting van de burgerroutemonitor en effectmonitor vanuit het programma om vanuit zowel data-analyse als

kwalitatief burgeronderzoek veranderinspanningen te richten en het effect van maatregelen inzichtelijk te maken.

Actuele stand per werkstroom

Conform het programmaplan is op 3 vlakken gewerkt:

1. Werven & Opleiden. De werving voor de directie Toeslagen is gericht op het kwantitatief en kwalitatief (hoger instroomniveau) versterken van de uitvoering. Dit is conform wervingsplan afgerond. In nauwe samenwerking met SSO O&P zijn de benodigde opleidingstrajecten voor de nieuwe medewerkers vormgegeven, en wordt in 2021 ook het opleidingsaanbod voor zittende medewerkers en management uitgerold.
2. Het ontwikkelen van de koers en richting voor de vernieuwing van dienstverlening.
    a. Het visie- en strategietraject is geïntensiveerd n.a.v. de vorming van het DG-team en wordt naar verwachting in Q1 2021 afgerond.
    b. *Doelgroepen en burgerroutemonitor*
    Er is verder gewerkt aan het inrichten en valideren van de dashboards vanuit de burgerroutemonitor (hoge afwijkingen, BelTel analyse, effectmonitoring). Ook is de eerste meting van een burgertevredenheidsonderzoek uitgevoerd. Deze meting zal periodiek worden herhaald.
    c. *Implementatie/koersgesprekken*
    Op basis van de praatplaat over de nieuwe koers van Toeslagen zijn met alle teams koersgesprekken georganiseerd voor een eerste vertaling van de nieuwe koers naar het eigen werkveld. Ook zijn er verdiepende sessies (o.a. op de M-dag) geweest op het thema menselijke maat en formeel recht. Implementatie en Communicatie krijgt een structureel vervolg in 2021.
3. Opstarten en realiseren van verbetertrajecten.
    a. Het programma verbetermaatregelen KOT levert in 2020 de geplande deliverables op, inclusief overdracht naar de lijn (zie separate toelichting in deze rapportage). Er wordt met SZW gewerkt aan een nieuwe tranche verbetermaatregelen.
    b. De samenwerking met BZK m.b.t. het verbeteren van de uitvoering rondom huurtoeslag is gestart in het kader van de inkomensafhankelijke huurverlaging. Hier wordt in 2021, vervolg aan gegeven in een gezamenlijk verbetertraject.
    c. Er is met CAP gegevens gewerkt aan het ontsluiten van gegevens van de KOO's (verbetermaatregelen KOT). Ook zijn mogelijk aanvullend te ontsluiten gegevensbronnen om de uitvoering van te verbeteren geïnventariseerd. Dit wordt in 2021 verder gezamenlijk opgepakt.
    d. Informatiehuishouding m.b.t. dossiervorming in het primair proces. De benodigde verbeteringen rondom dossiervorming en archivering zijn vertaald naar epics op de backlog. In Q1 volgen analyse en verbetersessies met de teams beroep, bezwaar en klacht en implementatie korte-termijnmaatregelen.
    e. In het kader van implementatie wetgeving is gewerkt aan een coördinatiestructuur. Deze wordt in 2021 verder geoperationaliseerd.

f. Er is gewerkt aan het updaten van het handboek, en de werving van [redacted] op dit domein, en de aansluiting van vaktechniek op de koersgesprekken en verdere implementatie van menselijke maat in de toeslagenprocessen.

g. In het verbetertraject klachten, beroep, bezwaar is gestart met het opstellen van een integraal verbeterplan voor het team klachten. In 2021 wordt naar de andere kantoorprocessen uitgebreid in nauwe samenwerking met project productiesturing.

h. Eind Q4 is op het gebied van inning en invordering tussen Toeslagen en CAP afgesproken een gezamenlijk verbetertraject te starten rondom menselijke maat in invordering (communicatie en inzet middelenmix) en gezamenlijk prioriteit geven aan het realiseren van ketenverbeteringen op het gebied van vorderingenoverzicht, betaalmogelijkheden, etc. (in afstemming met keten interactie).

i. Realiseren van een uploadfunctionaliteit voor bewijsstukken als invulling van de verdere digitale ondersteuning van onze dienstverlening. Voor Herstel, in 2021 ook te gebruiken voor Toeslagen regulier

j. Uitwerken van een visie op dienstverlening en interactie. Gestart is met het formuleren van een visie op dienstverlening en interactie vanuit de overkoepelende koers en visie voor Toeslagen. Hierbij wordt o.a. gekeken naar doelgroepen, life events, inzet van intermediairs. Hierin wordt verbinding gelegd met belastingdienstbrede initiatieven en ook de aanbevelingen vanuit het onderzoek van EY naar de fundamentele transformatie van dienstverlening.

k. Met Particulieren samen is gewerkt aan het intensiveren van de inzet van de balies voor toeslaggerechtigden als vorm van meer persoonlijke dienstverlening. De werving voor de eerste uitbreiding is in 2020 opgestart, inzetbaar einde Q1 2021. Er is gewerkt aan een gezamenlijk plan van aanpak voor het uitbreiden van de dienstverlening, inclusief het vaker verwijzen.

l. Met KI&S is gewerkt aan het verkrijgen van meer inzicht in de belastingtelefoongegevens om vanuit deze analyse gericht de dienstverlening te verbeteren (voorkomen van onnodig contact door onduidelijke communicatie, uitbreiden van pro-actief contact via outbound bellen). De inzet van KI&S t.b.v. meer en pro-actief contact wordt in 2021 planmatig gezamenlijk opgepakt.

m. Recent is een verbeterproject gestart voor het actualiseren van en vergroten van de begrijpelijkheid van de communicatie via brieven, zowel systeembrieven als kantoorbrieven. Dit is een groot traject waarin samen met KI&S en CAP wordt opgetrokken.

2.2 Prestaties ten aanzien van kaders concerndirecties

a. Fiscaal & Juridische Zaken en Uitvoerings- en Handhavingsbeleid

1. Validatie werkinstructies fiscaal

De CD VT heeft de inventarisatie van de werkinstructies afgerond. De volgende stap is het proces van de totstandkoming van werkinstructies te beschrijven. Daartoe is een eerste aanzet gemaakt door middel van een processchema. Dit processchema wordt vertaald naar een procesbeschrijving. Zowel het processchema als de procesbeschrijving worden in januari 2021 ter afstemming voorgelegd aan de werkgroep die belast is met de inventarisatie van de werkinstructies. Nadat afstemming heeft plaatsgevonden met de werkgroep zullen het processchema en de procesbeschrijving worden voorgelegd aan het MT van de CD VT. Uiterlijke oplevering van het processchema en de procesbeschrijving is het 1ste kwartaal van 2021.

2. Uitvoering wet- en regelgeving

Verschillende juridische en/of vaktechnische vraagstukken die publicitair, budgettair en/of politiek gevoelig zijn, zijn via de vaktechnische lijn voorgelegd aan FJZ. In augustus 2020 is de kennisgroep Toeslagen van start gegaan. In de maanden daarop zijn de eerste rechtsvragen aan de kennisgroep voorgelegd. Bij de behandeling is meer aandacht gekomen voor de menselijk maat, bijvoorbeeld bij het opvragen en beoordelen van bewijsstukken en via meer persoonlijk contact met de belanghebbende. Daarnaast heeft het vaco-team een start gemaakt met het geven actualiteitencolleges (menselijke maat, wetswijzigingen 2021).

Verder is doorgewerkt aan de versterking van de vaktechnische structuur. De aansluiting van de vaktechniek op de organisatie is verbeterd, zodat er een betere toetsing plaats kan vinden op de uitvoering. Daarnaast is de bezetting van de vaktechnische lijn verstrekt door het invullen van een deel van de VTA-rollen, waardoor in de uitvoering een betere kwaliteit geleverd kan worden. Kennis van vaktechniek en de vaktechnische structuur wordt op alle niveaus beter ingebed in de organisatie, bijvoorbeeld door in de M2-leerlijn die in ontwikkeling is vaktechniek nadrukkelijk aan bod te laten komen.

In de verslagperiode heeft CD VT op verzoek van Toeslagen een presentatie gegeven over de mogelijkheden van KMO en FIX. Begin 2021 wordt bepaald in welke processen hiermee een start kan worden gemaakt.

3. Uitvoeringstoetsen

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 van 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 de input vanuit de ketenpartners in de uitvoeringstoets, waarna afstemming met de ketenpartners volgt. De definitieve versie van de uitvoeringstoets wordt vervolgens aangeboden aan de TOP25 van de Belastingdienst ter accordering.

4. Internationaal

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 2020 is er geheel geen sprake van geweest. In voorkomende gevallen zullen de vastgestelde procedures worden gehanteerd.

5. Melden en registreren voorgenomen specifieke rechtshandelingen

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

6. Uitvoerings- en toezichtsstrategie

De rapportage op de gevraagde onderwerpen is opgenomen in paragraaf 2.1. prestaties dienstonderdeel. Over de specifieke thema's het volgende:

- Voorkomen van problematische schulden:

Veel van de in de handhavingsparagraaf opgenomen activiteiten zijn gericht op het voorkomen van (hoge) terugvorderingen, en daarmee ook het voorkomen van (problematische) schulden. Denk daarbij bijvoorbeeld aan de activiteiten gericht op het voorkomen van fouten, de samenwerking met intermediairs en het attenderen op mogelijke wijzigingen.

- Verrichten van werkzaamheden voor andere opdrachtgevers.

Toeslagen voert werkzaamheden uit voor de departementen van SZW, BZK en VWS.

7. Brexit

De Belastingdienst en Toeslagen hebben zich sinds september 2018 tot nu toe in een gezamenlijk programma voorbereid op de Brexit. Aanvankelijk waren de voorbereidingen gericht op een zgn. "harde Brexit" zonder handelsakkoord. Deze voorbereiding is ter hand genomen door een achttal werkgroepen, die zich richtten op de volgende aandachtsgebieden:

- Omzetbelasting
- Loonheffingen
- Inkomensheffing
- Vennootschapsbelasting
- Toeslagen
- Inning & Betalingsverkeer
- Gegevensuitwisseling
- FIOD

Voor iedere werkgroep was een coördinerend lijnmanager verantwoordelijk. De [redacted] Brexit Belastingdienst vergaderde periodiek met de coördinerend lijnmanagers. Daarnaast was er een kernteam met daarin vertegenwoordiging vanuit UHB, CDC, KI&S, adviseurs met kennis van de Omzetbelasting en Inkomensheffing en [redacted]

Op 24 december 2020 werd inhoudelijk alsnog een principe-akkoord bereikt tussen het Verenigd Koninkrijk en de Europese Unie: een handelsverdrag zonder quota en zonder handelstarieven. Dit akkoord kende geen gevolgen voor de voorbereidingen op fiscale en toeslagenaspecten.

De voorbereidingen zagen op:

- Aansluiten bij de rijksbrede voorbereiding en communicatiestrategie via www.brexitloket.nl
- Het verkrijgen van duidelijkheid omtrent de gevolgen van Brexit voor burgers en bedrijven. Er is sprake van verschillende tempi: Zo effectueren de gevolgen voor de omzetbelasting zich direct vanaf 1 januari 2021, terwijl voor burgers uit het VK die voor 31-12-2020 al in Nederland woonden en werkten een overgangsperiode tot en met 1-7-2021 bestaat ten aanzien van het recht op toeslagen en het stelsel van sociale zekerheid.
- Duidelijke communicatie van de nieuwe situatie op www.belastingdienst.nl/brexit
- De formulering van werkinstructies voor medewerkers op het intranet van de Belastingdienst.
- Het waar nodig aanpassen van ICT-systemen (OB, Gegevensuitwisseling).
- De beschikbaarheid van de Belastingtelefoon tijdens "het Brexitweekend"
- Voorzien in overgangswetgeving (verzamelwet Brexit).
- Deelname vanuit de Belastingdienst aan door de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) georganiseerde Brexit-webinars op 23 en 30 december 2020 en aan een door Deloitte georganiseerd webinar op 25 november 2020.

b. Informatievoorziening & Databeheersing

1. Architectuur

Jaarlijks prognoseverloop technische schuld t/m 2023
Concrete resultaten zijn afgelopen periode geboekt met de in Q1-2021 af te ronden trajecten voorde uitfasering SAS9.3/EDW en daarop gebaseerde verstrekking van inkomensgegevens voor definitief toekennen. Dit geldt ook voor de uitfasering van Groupware; de gegevens worden nu nog overgezet naar het toeslagenarchief. Verder maakt Toeslagen in 2021 geen gebruik meer van Doczend voor het zelf uitleveren van BI naar externe partijen; het proces hiervoor is overgedragen naar Gegevens.

De technische schuld van Toeslagen schommelt komende jaren rond de 4%. Het systeem is ondanks continue zorg voor *life cycle*-management in de afgelopen 10 jaar veelvuldig aangepast en uitgebreid. Dat betreft ook voorzieningen waarvan ten tijde van het eerste ontwerp nog niet alle kennis en gebruikservaring aanwezig was (o.a. foutherstel en monitoring). In de afgelopen jaren zijn ook de concern-architectuur, de domeinspecialisaties en het dienstenaanbod van elk domein doorontwikkeld. Die verandering betekent voor Toeslagen een heroriëntatie op de werking, constructie of afbakening van bepaalde componenten. Daar worden/zijn werkpakketten voor onderkend en uitgewerkt in komende jaren. De omvang daarvan kan groter zijn dan regulier onderhoudswerk. Als voorbeeld het MKM2 aanbod dat mede reden is voor herontwerp van de TSL-component "Samenstellen Content". Datzelfde geldt voor het aanbod van regelgebaseerd werken (ALEF); TSL gebruikt een eigen variant waarvan de kennis minder wordt en het gebruik niet verder komt dan slechts bij Toeslagen. Ook het aanbod van generieke archiefdiensten wordt verder toegepast in de komende tijd evenals de diensten voor toegangsmanagement van het domein Interactie. De grootste verandering om de

technische schuld te beheersen zal echter de migratie naar het nieuwe platform zijn. Het courante marktaanbod op dit vlak noopt ook tot herstructurering van het toeslagenlandschap in kleinere componenten. Bovenstaande zal enerzijds de technische schuld laag houden en biedt anderzijds ook voordelen aan de uitvoering van toeslagen als gevolg van verhoging van de wendbaarheid door het terugdringen van complexiteit en/of specifieke oplossingen en technologie.

Overzicht van architectuurafwijkingen inclusief verantwoording

Kenmerk vlgns IV&D register	Beschrijving van de architectuurafwijking	Van welke concern architectuur principes wordt afgeweken	CAB-advies voor houd-baarheid van de afwijking	Laatste status / Opmerking
2019-043	Toeslagen: realiseert zelf IV ondersteuning voor kennisintensief werk kantoor. Dit zou met diensten van domein GKT moeten zijn.	BA2: We werken samen op basis van diensten IP1: Gebruik het aanbod: re-use before buy before build	31-12-2024	Onderwerp van gesprek bij de ontvlechting hoe hiermee om te gaan.
2020-027	Toeslagen gaat tijdelijk in haar analyse-omgeving gebruik maken van de Toeslagen-inninggegevens uit het datafundament Inning van DF&A zolang de gegevenslaag Inning nog niet daarvoor beschikbaar is)	BA9: Domeinen hebben een specialisatie en werken op basis van diensten. IP 4: Uniek beheer, meervoudig gebruik gegevens.	31-12-2023	2020-07-09 CAB niet akkoord met deze opzet en DF&A levert daarom niet. De herstel-organisatie moet deze gegevens nu hebben voor analyse en UHT-klantbehandeling. De 2e afwijking (2020-027) hindert en compliceert het werk voor de UHT organisatie
2020-41	Toeslagen en Gegevens hebben een specifiek portaal gerealiseerd voor upload door burgers. Dit a.g.v. ontbrekende aanbod/capaciteit bij Interactie	BA9: Domeinen hebben een specialisatie en werken op basis van diensten.	Eind 2022	Behandeld in CAB 2020. Op aangeven van CAB sturen M1 T/CAP en Interactie op scope, inzet en tijdige omzetting naar Upload functie in aanbod van Interactie

Bijgewerkte DA conform eisen 2020 wordt opgeleverd voor 1 oktober (rapporteer voortgang)
Het 8Q-portfolio en raakvlakkendeel van de DA Toeslagen is opgeleverd in oktober 2020. Begin december 2020 is de DA Toeslagen opgeleverd in concept (cf. IV&D-richtlijn "business canvas model- management samenvatting"). In april 2021 wordt de DA Toeslagen opgeleverd nadat die is bijgewerkt met de beelden van het nieuwe DG Toeslagen. Een "bestuurlijke samenvatting DA Toeslagen" is niet opgesteld bij deze conceptversie; die volgt in april 2021.

Onderhoudsplan wordt opgeleverd voor 1 oktober (rapporteer voortgang)
Het onderhoudsplan Toeslagen is in oktober opgeleverd waarbij opmerkingen IV&D zijn verwerkt.

2. Portfoliomanagement

Worden alle portfolio-initiatieven getoetst aan de domeinarchitectuur? Zo ja: beschrijf dan kort de resultaten. Zo nee: beschrijf de maatregelen om dit alsnog te realiseren;
Alle portfolio-initiatieven worden getoetst aan de domeinarchitectuur. De IV&D [redacted] en de IV-IBS [redacted] Toeslagen zijn beiden lid van het portfolioteam en toetsen alle initiatieven op het architectuuraspect. Ook geven zij richting aan de uitwerkingen hiervan met architecten van de betrokken domeinen conform de concern-, domein- en IV-architectuur. Urgente voorzieningen in het

kader van herstel en compensatie KOT worden zoveel mogelijk binnen de geldende architectuurkaders ontwikkeld. Waar dit niet mogelijk blijkt, wordt op basis van het CAB-advies een passende oplossing voor de korte termijn en een robuuste oplossing voor de lange termijn uitgewerkt.

Een overzicht van de resultaten:

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

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

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

Wordt binnen uw dienstonderdeel de voortgang van projecten binnen het portfolio adequaat vastgelegd (op kosten/dagen, tijdslijnen, resultaat in relatie tot business case), zodat een actueel inzicht in de portfolio geboden kan worden? Zo nee: beschrijf de maatregelen en tijdlijn om dit alsnog te realiseren.
Toeslagen kent twee projecten onder het bestedingsplan. Hiervoor wordt tweemaandelijks gerapporteerd conform het Business Impact Analysis (BIA)-proces. Een van de twee projecten is onlangs *on hold* gezet vanwege latere batenrealisatie). Daarnaast werkt Toeslagen conform het SAFe framework: de voortgang van de onderhanden epics en features wordt doorlopend bewaakt. De kosten zijn gekoppeld aan de bezetting van de Release Train en worden geadministreerd als mandagen. De administratie loopt via IV/IBS/Toeslagen en IV/GBS: de beschikbare gegevens worden met name gebruikt voor metrieken over de performance (zoals cost of delay) in de IV-kolom. In het kader van batenmanagement is het wenselijk om de uitnutting te monitoren op portfolioniveau. Het ketenbureau Toeslagen wordt uitgebreid met een [redacted] om dit proces te faciliteren. De Business Owners van Toeslagen op de verschillende niveaus hebben de SAFe opleiding gevolgd en worden gecoacht in hun rol binnen de keten conform het Agile gedachtengoed.

Ontvlechting
In het kader van de ontvlechting van de Belastingdienst, wordt op dit moment samen met de directie IV&D de governance en portfolio-administratie van heel DG-Toeslagen uitgewerkt. Afgesproken is dat in 2021 de bestaande governance en portfolio-administratie in SAP van kracht blijven.

3. Databeheersing en informatiehuishouding

De dienstonderdelen dragen zorg voor het verantwoord omgaan met gegevens en zorgen ervoor dat het managen van hun data- en informatiehuishouding op orde is.

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

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

In de eerste helft van 2020 is een DMM scan uitgevoerd en op 13 oktober is het rapport van deze scan in het MT besproken. De aanbevelingen uit het rapport worden gedeeltelijk meegenomen in de proef van de tactisch datasteward die is gestart. Het plan van aanpak voor verbeteracties wordt uiterlijk 1 april 2021 opgeleverd.

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

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

In de kamerbrief d.d. 11 oktober 2018 inzake het CAF11-project is een eerste aanzet gegeven voor het orde brengen van de informatiehuishouding. Hiertoe wordt momenteel een plan van aanpak opgesteld. Rekening houdend met de bestaande kaders, zal de insteek van dit plan van aanpak allereerst zijn om dubbelingen te voorkomen met andere, reeds lopende initiatieven, die er (mede) op gericht zijn om de informatiehuishouding op orde te brengen. Hierbij kan worden gedacht aan:

- aanbevelingen en de te nemen maatregelen uit de monitorrapportage i-Control 2019;
- de diverse reeds lopende epics die erop zijn gericht de naleving van de Archiefwet 1995 en onderliggende regelgeving op orde te brengen, waaronder de epics vanuit het programma Vernieuwing;
- het concept plan van aanpak Herstellen, Verbeteren en Borgen (kamerbrief d.d. 13 oktober 2020).
- Daarnaast zal in het plan van aanpak gebruik worden gemaakt van de lessen die kunnen of moeten worden getrokken uit het eindrapport van:
- Capgemini over kwijtgeraakte stukken (afrondende fase),

- de IOE over de naleving van de Archiefwet bij Toeslagen kinderopvang (oplevering verwacht inhet 1e kwartaal van 2021); en
- de Parlementaire Ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslag (op 17 december 2020 naar de Tweede Kamer).

Ten slotte zal in het plan van aanpak – daar waar mogelijk - worden voortgebouwd op initiatieven die momenteel binnen de Uitvoeringsorganisatie Herstel Toeslagen worden ontplooid, zoals met betrekking tot het samenstellen van de persoonlijke dossiers van gedupeerden en de mogelijkheid om bewijsstukken te uploaden. Het is de bedoeling om het plan van aanpak in het eerste kwartaal van 2021 te laten vaststellen. Het vastleggen van afspraken in de planning- en controlcyclus en sturen op realisatie en borging maakt onderdeel uit van het plan.

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

Nr.	KPI	Specificatie	Status*	Toelichting
1.	De gegevens op orde ten aanzien van het schonen, vernietigen en archiveren	-	On hold	Moratorium op het schonen en vernietigen van gegevens
2. a	Ongestructureerde gegevens: Plan van aanpak	de aanpak een inschatting van de benodigde expertise en capaciteit planning met meetbare mijlpalen	Loopt, op schema	Extra capaciteit wordt geworven voor het plan van aanpak informatiehuishouding.
2. b	Ongestructureerde gegevens: Acties o.b.v. plan van aanpak uitgevoerd	-	Loopt, op schema	Het eerste proces (UHT bedrijfsvoering) heeft i.s.m. CFD/IHH de ordenings- en mappenstructuur gemaakt voor haar proces.
2. c	Ongestructureerde gegevens: Maatregelen getroffen via:	Datakluis*	Afgerond	
		Andere maatregelen	Afgerond	
3.	Medewerkers geïnstrueerd en opgeroepen tot het uitvoeren van acties	Als onderdeel van regulier proces	Doorlopend	
4.a	Gestructureerde gegevens: Aantoonbaar actie ondernomen om de applicaties (de	het daadwerkelijk geschoond hebben van applicaties	Afgerond	Het project dubbele nationaliteit is afgerond. Wel ontstaan er, als gevolg van naturalisaties, incidenteel nog dubbele registraties. Deze exoten

	formele systemen, de RTV's en de LOA's):			worden periodiek opgelost.
		opname in de portfolio	Loopt, op schema	Toeslagen heeft een verkennend onderzoek uitgevoerd naar de mogelijkheid voor verdergaande data-minimalisatie in haar informatiesystemen en de acties zijn gepland op de portfolio. Hierbij moeten afwegingen gemaakt welke prioritering elk onderwerp krijgt.
		andere maatregelen zoals dichtzetten toegang	N.v.t.	
4. b	Gestructureerde gegevens: een actuele applicatielijst van de formele systemen en de RTV's	Zijn de gegevens conform de bewaartermijnen	On hold	Moratorium op het schonen en vernietigen van gegevens

4. Beveiliging

Integrale beveiliging

1. Behalen beveiligingsdoelstellingen

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

Het team Integrale Beveiliging en Privacy controleert in hoeverre de Toeslagen voldoet aan beveiligingsdoelstelling. Daar waar de doelstelling niet voldoende worden behaald volgen adviezen voor het lijnmanagement voor het realiseren van de doelstellingen.

Voor haar processen en informatiesystemen maakt Toeslagen gebruik van diensten die door andere directies geleverd worden. Daarbij wordt een generiek beveiligingsniveau verondersteld voor informatie die als departementaal vertrouwelijk is bestempeld. De verantwoordelijkheden voor het nakomen van bepaalde doelstellingen en maatregelen is niet voldoende vastgelegd, waardoor het voldoen aan de beveiligingsdoelstellingen niet ten alle tijden onderbouwd kan worden. Om dit verbeteren wordt gewerkt aan een verbeterde registratie van opzet, bestaan en werking van de verschillende beveiligingsdoelstellingen. Hierbij is gestart met de onderdelen veilig personeel, beheer van bedrijfsmiddelen en informatiebeveiligingsindicenten.

Onder leiding van IV&D wordt met alle directies aan een voorstel gewerkt voor het toewijzen van de verantwoordelijkheden voor implementatie van de verschillende BIO-maatregelen. In het kader van de ontvlechting van Toeslagen zijn de afspraken met haar dienstverleners opnieuw bekeken.

2. Risicoanalyse beveiligingsmaatregelen
Heeft het dienstonderdeel in 2020 risicoanalyses uitgevoerd om noodzakelijke beveiligingsmaatregelen vast te stellen of te herijken? Zo nee: beschrijf de maatregelen en tijdlijn om dit alsnog te realiseren. Zo ja: welke risico's zijn daar naar voren gekomen en welke (aanvullende) maatregelen zijn of worden getroffen?
Bij het uitvoeren of herijken van de gegevensbeschermingseffectbeoordelingen wordt tevens een risicoanalyse uitgevoerd. De geïdentificeerde beveiligingsrisico's worden opgenomen in het risicoregister waarop vervolgens het reguliere risicomanagementproces wordt uitgevoerd.

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

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

Toeslagen heeft een getoetst en goedgekeurd overzicht van Te Beschermen Belangen en kritische bedrijfsprocessen. Lijst van TBB voor Toeslagen die is vastgesteld:
1. Huisvesting:

[redacted]

2. Personen:
   - eigen medewerkers;
   - BOA's;
   - [redacted]

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.

Van de volgende processen is vastgesteld dat ze kritisch zijn voor de uitvoering van het toeslagenproces. Deze processen zullen volgordelijk hersteld moeten worden in geval van een calamiteit.

- Verstrekken van de toeslag (uitbetalen en beschikken)
- Massaal automatisch Continueren (met name in Q4 is dit een kritisch tijdstip)
- Burgerverzoeken en Stella.

4. Ernstige incidenten

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

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

Vermeld het aantal ernstige incidenten op de gebieden:

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

Het team Integrale Beveiliging en Privacy verzamelt uit verschillende bronnen de incidenten, waaronder de ernstige incidenten. Er hebben zich in 2020 geen ernstige incidenten voorgedaan.

5. iBewustzijn

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

Voor het verbeteren van het beveiligingsbewustzijn onder medewerkers zijn regelmatig bijeenkomsten gepland met de verschillende teams. Door de genomen maatregelen in verband met COVID19 zijn deze bijeenkomsten geannuleerd. Doordat de maatregelen langer van kracht blijven is gezocht naar een alternatief, en deze is gevonden in de *Are You Secure*-game. Deze zal in maart 2021 ingezet worden. De teamleiders wijzen er bij nieuwe medewerkers, flexmedewerkers en externe medewerkers op dat de iBewustzijn cursus en AVG module binnen drie maanden gevolgd moet worden. Met SSO O&P wordt onderzocht hoe de controle hierop kan plaatsvinden op basis van de administraties.

6. Kwetsbare functies

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

In samenwerking met [redacted] SSO O&P zijn in het kader van agressie en geweld de kwetsbare functies in het kaart gebracht. Gezien de aard van de werkzaamheden waarbij telefonisch en fysiek contact is met burgers vallen alle behandelaren onder deze groep. Voor de registratie en afhandeling van agressie en

geweldmeldingen is Toeslagen onlangs aangesloten op het centrale meldpunt agressie en geweld.

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

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

Governance

1. *Heeft het dienstonderdeel aantoonbaar de PDCA-cyclus op BCM ingericht?*
   Ja, Business Continuity Management (BCM) is onderdeel van integrale beveiliging waarin de informatieveiligheidsdoelstelling zijn beschreven.

2. *Heeft het dienstonderdeel het in 2019 bereikte implementatieniveau van BCM verhoogd? Zo ja, op welke punten?*
   Toeslagen heeft in 2020 alle doelstelling bereikt zoals gedefinieerd op niveau 3 van het Business Continuity Management Model.

3. *Zijn de (eventueel) openstaande actiepunten vanuit niveau 2 en 3 uitgevoerd? Zo nee, welke acties moeten er nog gedaan worden.*
   Toeslagen heeft in 2020 alle doelstellingen bereikt zoals gedefinieerd op niveau 3 van het Business Continuity Management Model. Er zijn geen openstaande acties die nog uitgevoerd moeten worden.

Business Impact Analyses

4. *Zijn er BIA's uitgevoerd op t.o.v. 2019 aanvullende bedrijfsprocessen? Zo ja, welke?*
   Er wordt een BIA uitgevoerd op de processen van de UHT die naar verwachting in februari 2021 gereed is.

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

6. *Zijn er BIA's geactualiseerd? Zo ja, welke?*
   De BIA voor de reguliere processen is eind 2020 geactualiseerd.

Herstel- en testplannen

7. *Zijn de bijbehorende herstel- en testplannen opgesteld?*
   Ja, er zijn herstel- en testplannen voor de reguliere processen. Deze zijn nog niet opgesteld voor de processen van UHT. Aangezien UHT grotendeels gebruik maakt van dezelfde voorzieningen kan het herstel van deze processen grotendeels gerealiseerd worden met de bestaande herstel- en testplannen.

8. *Zijn de testplannen ook daadwerkelijk uitgevoerd getest?*
   Eind 2020 zijn de testplannen uitgevoerd.

9. *Zijn alle producten (waaronder de processen) opgenomen in het productenoverzicht en actueel?*
   De producten zijn actueel.

Crisisorganisatie

10. *Is het / zijn alle crisismanagementteam(s) getraind?*
    De COVID19-crisis is een 'training on the job'. De instroom van nieuwe managers zijn opgegeven voor een training die gaat plaatsvinden in 2021.

5. Gegevensbescherming

Alle dienstonderdelen	
Gegevensbeschermingseffectbeoordelingen (GEB's)	***Toelichting dienstonderdeel***
Verplichte vragen Geef ten minste in hoofdlijnen aan:	
▪ hoeveel nieuwe GEB's vastgesteld zijn voor bestaande, nieuwe en herijkte gegevensverwerkingen	Er zijn 3 bestaande GEB's vastgesteld en er zijn een drietal die in januari 2021 worden ingediend (M861, M1354 en M675).
▪ hoeveel en welke GEB's er op dit moment vastgesteld moeten worden voor bestaande, nieuwe en herijkte gegevensverwerkingen	Er lopen momenteel meerdere GEB-trajecten binnen DG Toeslagen. Naar verwachting zullen in Q1 nog een tiental GEB's vastgesteld worden. Er loopt momenteel een herijking (na 1 jaar) voor de verbetervoorstellen KOT (M7842).
▪ hoe het proces van de beoordeling(en) van de GEB('s) volgens het dienstonderdeel verlopen is en wat eventueel daarbij verbeterd kan worden	IV&D heeft merkbaar meer mensen in dienst waardoor dit proces een stuk sneller gaat dan voorheen. [redacted] advies laat wel erg lang op zich wachten. Het zou sneller kunnen gaan als [redacted] betrokken wordt aan de voorkant van een GEB traject. Niet zozeer adviserend i.v.m. zuiver houden toezichtstaak, maar wel meegenomen worden in de verwerking, de risico's, e.d. Dit scheelt later doorlooptijd voor het [redacted] advies, de reactie daarop en implementatie van maatregelen.
▪ of, en zo ja, welke handvatten het dienstonderdeel nodig heeft om een inhoudelijke kwaliteitsslag op de GEB's te maken	N.v.t.
Optioneel	
▪ Overige benoemingswaardige zaken	N.v.t.
Register van verwerkingsactiviteiten	***Toelichting dienstonderdeel***
Verplichte vraag Geef ten minste in hoofdlijnen aan:	

▪ of, en zo ja, wat er gedaan is t.a.v. het (verder) actualiseren van het register van verwerkingsactiviteiten	We zijn actief in een groep om het AVG-register kwalitatief te verbeteren. Voor UHT is een aantal verwerkingen opgevoerd. Deze moeten nog helemaal ingevuld worden.
Optioneel	
▪ Overige benoemingswaardige zaken	N.v.t.
Bewustwording medewerkers	***Toelichting dienstonderdeel***
Verplichte vragen Geef ten minste in hoofdlijnen aan:	
▪ of, en zo ja, welke aandachtspunten zijn bij de bewustwording t.a.v. gegevensbescherming (de privacy awareness) van de medewerkers	We hebben 4 soorten awareness-trainingen ontwikkeld. 1 voor alle medewerkers (grondrecht privacy en datalekken). 1 voor gegevensvragende medewerkers (hoe formuleer ik een privacyvriendelijke gegevensvraag), 1 voor gegevensleverende medewerkers (privacy by design analytics) en 1 voor M1 opdrachtgevers.
▪ of, en zo ja, wat er gedaan is t.a.v. van het bevorderen van de bewustwording t.a.v. gegevensbescherming (privacy awareness) van de medewerkers	Binnen BDO en integriteit is een plan gemaakt voor 2021 m.b.t awareness. Daarbij willen we medewerkers twee keer per jaar een bewustwordingssessie laten bijwonen. Hiervoor hebben we verschillende vormen op het oog (berichtgeving, training en spel).
Optioneel	
▪ Overige benoemingswaardige zaken	N.v.t.
Rechten van betrokkenen	***Toelichting dienstonderdeel***
Verplichte vragen Geef ten minste in hoofdlijnen aan:	
▪ of, en zo ja, hoeveel AVG-verzoeken er in behandeling genomen zijn en maak daarbij een onderscheid tussen de verschillende soorten AVG-verzoeken, zoals het recht van inzage, het recht op rectificatie etc.	*Ja. In 2020 zijn tot op heden 40 AVG-verzoeken binnengekomen (39 inzage, en 1 verwijdering). 15 daarvan zijn afgehandeld via een beschikking.* *In de laatste vier maanden van 2020 zijn tot op heden 3 AVG-verzoeken binnengekomen (3 inzage). Deze zijn nog niet afgehandeld via een beschikking.*
▪ of alle verzoeken van de betrokkenen tijdig en juist afgehandeld zijn, en zo nee, of dit geanalyseerd is en welke verbetermaatregelen naar aanleiding van deze analyse genomen zijn/kunnen worden	*Geen van de afgehandelde verzoeken is tijdig beschikt. De nog openstaande verzoeken lopen ook buiten de termijn. Het probleem is dat het proces in feite nog niet goed is*

	ingericht en dat door ontwikkelingen in de organisatie (waaronder een reorganisatie van de vaktechnische structuur) niet duidelijk is wie nu precies waarvan is.
Optioneel	
▪ Overige benoemingswaardige zaken	*T.a.v. de genoemde aantallen past enige relativering, nu het zeer wel mogelijk is dat AVG-verzoeken in behandeling zijn van de Uitvoeringsorganisatie Herstel Toeslagen (UHT), nu deze verzoeken deel uitmaken van een meeromvattend verzoek (bijv. voor het gehele dossier). Er is geen zicht op de aantallen bij UHT.*
Datalekken	***Toelichting dienstonderdeel***
Verplichte vragen Geef ten minste in hoofdlijnen aan:	
▪ of, en zo ja, hoeveel datalekken er waren	In de rapportageperiode zijn 85 datalekken in de administratie opgenomen.
▪ als er datalekken waren, of deze geanalyseerd zijn, en zo ja, of er verbetermaatregelen genomen zijn/kunnen worden naar aanleiding van deze analyse(s)	Bij elk datalek wordt er gekeken naar de te nemen maatregelen. Per kwartaal wordt er gekeken naar alle datalekken en opvallende oorzaken. Op basis hiervan nemen we (aanvullende) maatregelen.
Optioneel	
▪ Overige benoemingswaardige zaken	N.v.t.

c. Organisatie & Personeel

1. inzicht in Kwaliteit en Kwantiteit personeel

Werving *Norm: Indien de huidige bezetting niet overeenkomt met de toekomstig benodigde bezetting en in geval er formatief ruimte is, stelt de directie een wervingsplan op.*
Wat is de voortgang op de uitvoering van het meerjarige Wervingsplan?
Voor 2020 is een wervingsplan uitgewerkt. Dit heeft geleid tot een grootschalige werving, welke i.s.m. SSO-O&P programmatisch is uitgevoerd. Bij de brede werving van de behandelfunctie E is gebruikt gemaakt van de door SSO-O&P ingerichte (online) wervingsstraat. De hiervoor ingerichte arbeidsmarktcampagne is succesvol geweest, vanwege de vele honderden reacties. Binnen de drie wervingcampagnes zijn totaal 286 vacatures voor behandelfunctie E ingevuld, waarvan 92 door interne doorstroom (fase0-interne werving). Tevens hebben 70 ervaren uitzendkrachten een vaste baan gevonden bij Toeslagen; 36 voor behandelfunctie E, 34 als C-medewerker. In 2020 heeft Toeslagen ruim 400 vacatures ingevuld. De instroom heeft plaatsgevonden in het 2e halfjaar. Eind 2020 was de bezetting groter dan de formatie (1.024 resp. 981 FTE). De instroom van de werving loopt door in de maanden tot februari. Hiermee wordt de

verdere groei ingezet naar de formatie 2021 (1.105 FTE). Verwacht wordt dat deze in de maand mei bereikt zal worden. Voor 2021 is eveneens een wervingsplan opgesteld.

Wat zijn de knelpunten wat betreft het absorptievermogen[1] van de directie, bij het inwerken, begeleiden en opleiden van nieuwe medewerkers? En indien er knelpunten zijn, wat zijn de consequenties hiervan?

De forse instroom legt een behoorlijke druk op de productieteams (begeleiden en inwerken) en op het opleidingsprogramma. De bezetting van vaktechniek wordt uitgebreid (onderdeel van het wervingsplan 2020) echter de doorontwikkeling van vernieuwing dienstverlening vraagt tijd. Mede hierdoor kan het opleidingsprogramma nog niet voldoende ondersteund worden door de bijdragen van vaktechniek; bij de ontwikkeling van opleidingen, beoordeling van toetsen en de inzet van docenten. Hierdoor is vertraging opgetreden in de ontwikkeling en uitvoering van verdiepingsmodulen. De instroom van E-medewerkers wordt afgestemd op beschikbare capaciteit voor de startopleiding. Hierdoor is het mogelijk om alle nieuwe E-medewerkers bij instroom te voorzien van een startopleiding.

Eventuele knelpunten	Werving: geen Opleiding: mogelijk vertraging
Eventuele risico's	Geen
Sturingsmaatregel	Instroom afstemmen op beschikbaarheid van opleidingen.

Opleidingsplan
Directies hebben de beschikking over opleidingsbudget[2], op basis van het aangeleverde opleidingsplan

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

De voortgang kan niet aan de hand van het opleidingsplan worden gerapporteerd omdat er voor het jaar 2020 geen opleidingsplan was. Voor 2021 heeft Toeslagen wel een opleidingsplan opgesteld.

In de afgelopen 4 maanden is, in samenwerking met SSO O&P , de ontwikkeling van de volgende opleidingen afgerond en in uitvoering genomen. Het betreft hier modulaire opleidingen die op afstand worden gegeven.

- Leerroute E
- Leerroute voor de vaktechnische aanspreekpunten
- Formeel recht voor bezwaarbehandelaren

Voor de volgende opleidingen is in het 3e semester, in samenwerking met SSO O&P, de ontwikkeling in gang gezet van de volgende modulaire opleidingen op afstand:

- Leerroute C
- Leerroute F
- Leerroute voor Managers Toeslagen

Onderstaand een overzicht van de uitputting van het opleidingsbudget:

[1] Absorptievermogen: Het kunnen inzetten van voldoende capaciteit voor het inwerken, begeleiden en opleiden van nieuwe medewerkers, zonder dat het ten koste gaat van uitvoering primaire proces en/of andere taken.
[2] Directies kunnen naast hun eigen administratie, de uitputting van het opleidingsbudget als extra informatiebron gebruiken om over de voortgang te rapporteren.

Opleidingen TSL regulier				
PSM Rapportage	Budget 2020	Uitgaven 2020	Saldo (budget -/- real)	real tov budget
406030 A&O-fonds		€ 0		
410500 WKR GV : Organisatie-ontwikkeling		€ 8		
419100 WKR GV : Studiefaciliteiten		€ 87		
419102 WKR GV : Staf / management opleidingen		€ 0		
419103 WKR GV : Primair proces opleidingen		€ 35		
419105 WKR GV : Opleidingen praktische vaardigheden		€ 10		
419108 WKR GV: Inschr. en contributie beroepsregister		€ 6		
419109 WKR GV : Conferenties en seminars	€ 284	€ 1	€ -92	132%
419124 CKC: WKR GV: Primair proces opleidingen		€ 6		
419125 CKC: WKR GV: Automatiseringsopleidingen		€ 16		
419126 CKC: WKR GV : Opleidingen praktische vaardigheden		€ 92		
Subtotaal		€ 261		
481914 D:Conferenties en seminars		€ 34		
481930 D:CKC Staf / management opleidingen		€ 2		
481931 D: CKC Primair proces opleidingen		€ 78		
Totaal Doorbelastingen personeel Eigen		€ 115		
Totaal opleidingskosten	€ 284	€ 376	€ -92	132%

Uitputting Opleidingsbudget (132%)	Opleidingskosten worden deels geboekt onder het opleidingsbudget en deels onder "doorbelasten personeel eigen". De budgetuitnutting ligt boven het besteedbare budget, voornamelijk door doorbelastingen voor primair procesopleidingen (€ 119) en praktische vaardigheden (€ 92). De centrale opleidingen zijn in 2020 deels vervangen door digitale opleidingen. Door de werving voor de uitbreiding en de doorstroom van medewerkers van functiegroep C naar functiegroep E, is er extra opleidingsbehoefte voor functiegroep E. Het merendeel van de E-opleidingen zal in 2021 plaatsvinden doordat een groot deel van de instroom in de maanden september tot en met december plaatsvond en ook in januari 2021 plaatsvindt.
Eventuele knelpunten	Een gebrek aan capaciteit bij Vaktechniek maakt dat de ontwikkeling van opleidingen, beoordeling van toetsen en de uitvoering van de modules vertraging oploopt.
Sturingsmaatregel	Instroom en ontwikkeling lesmateriaal afstemmen op beschikbare opleidingscapaciteit .

2. *Organisatie en Formatie*

Formatie en Bezetting op orde *Norm: Taken ten aanzien van onderhoud en beheer van de formatie en bezetting in P-Direkt zijn binnen de directie belegd. De Formatie in P-Direkt is op orde en actueel, conform de daartoe afgesproken regels[3] en de meest recente Budgetbrief.*	
Welke acties zijn ondernomen binnen de directie om de formatie en bezetting op orde te houden?	
Toeslagen heeft met SSO O&P zoveel mogelijk de formatie in P-Direkt geactualiseerd. Echter, vanwege de inrichting en ontwikkeling van UHT en het programma Vernieuwing dienstverlening en de als gevolg hiervan aangepaste formatieve kaders moest het functiegebouw opnieuw worden vastgesteld. In december is teamleiders gevraagd om aan de hand van een lijst met medewerkers uit het eigen team, de bezetting op orde te brengen (de HR-administratie op orde) om te zorgdragen dat medewerkers in het juiste team staan geadministreerd, medewerkers de juiste functie hebben en de juiste salarisschaal en dat medewerkers op juiste formatieplaatsen staan conform de functie. Het op orde brengen is onderhanden werk en loopt door in 2021. O&P advies van SSO O&P ondersteunt in dit proces.	
Eventuele knelpunten	-
Sturingsmaatregel	Een interne werkgroep heeft inrichting van het functiegebouw voor Toeslagen regulier en de toedeling MT-staf/regie-productie opnieuw vastgesteld. Daaropvolgende zijn FTE's per productieproces vastgesteld en vertaald naar functieniveaus en de FTE's vertaald naar teams en locaties. Maandelijks is de bezettingsrealisatie per maand ultimo versus formatiekader gerapporteerd.

Span of Control *Norm: De Span of Control dient conform de Nota Topstructuur te zijn[4][5].*	
Oorzaak afwijking en knelpunten	De span of control is conform de uitgangspunten topstructuur. Met de komst van extra MT leden en herschikking van de per MT lid aangestuurde teams, is de gewenste span of control op het niveau van afdelingshoofden ook conform topstructuur gebracht.
Sturingsmaatregel	Ten aanzien van de span of control van teamleiders in de productieteams is besloten dat er bovenop de span of control van 20 FTE vaste medewerkers maximaal 5 flexkrachten in een team kunnen worden geplaatst.

[3] Conform afspraken Notitie DT BD van 17 juli 2019: 'Afspraken registratie van Formatie en Bezetting in P-Direkt'
[4] Uitzondering mogelijk, indien opgenomen in een door het DT geaccordeerd O&F rapport
[5] (Afdelings)hoofd stuurt maximaal 8 teamleiders of maximaal 25 medewerkers (20 fte). Teamleiders hebben span of control van maximaal 25 medewerkers (20 fte)

3. *Leiderschap & Cultuur*

Plan van Aanpak Leiderschap & Cultuur
Wat is uw voortgang op de uitvoering van het directie-specifieke plan voor Leiderschap & Cultuur? Wat is hierbij uw belangrijkste opgave?
In oktober is de nieuwe portefeuille Cultuur van start gegaan. De portefeuille heeft in december een portefeuilleplan Cultuur 2021 opgesteld. Het plan richt zich op het aanhaken op, en plegen van interventies, bij: - De missie en visie DG Toeslagen en directie Toeslagen Regulier; - Uitvoering cultuurgesprekken; - Management Development (MD traject); - Interventies in de interne organisatie Toeslagen Regulier. Er wordt toegewerkt naar het uitvoeren van cultuurgesprekken, ondersteund door bureau [redacted] is gevraagd is om Toeslagen te begeleiden bij cultuurgesprekken middels de methode van 'waarderend onderzoeken', gericht op de toekomst. Ook de ontwikkeling van alle leidinggevenden van Toeslagen is expliciet meegenomen in deze opdracht. Doel van de cultuurgesprekken is om een manier te vinden om alle verandering (beweging) in samenhang met elkaar te brengen. In december 2020 vond een werksessie plaats met als doel van om de dwarsverbanden en raakvlakken tussen de verschillende trajecten in beeld te krijgen om te bepalen waar, hoe en bij wie ze elkaar (moeten) raken. De cultuurgesprekken krijgen vorm vanuit een waarderend-onderzoekende benadering (Appreciative Inquiry). Waarderend onderzoek kenmerkt zich door een gezamenlijk, participatief karakter.

Eventuele knelpunten	De portefeuille onderkent 5 risico's / knelpunten: - Tekort aan verandervermogen om cultuurinterventies uit te kunnen voeren - Beperkingen op uitvoering door Corona - Er vindt nog onvoldoende aansluiting plaats tussen beleid en uitvoering - Ontwikkelingen rondom het toeslagenstelsel leiden tot een afname van de gevoelde urgentie en veranderbereidheid. - De cultuur-boodschap wordt niet eenduidig gecommuniceerd
Sturingsmaatregel	Het portefeuilleplan beoogt dat alle activiteiten en interventies mitigerende maatregelen zijn gericht op een vijftal onderkende risico's: - Tekort aan verandervermogen om cultuurinterventies uit te kunnen voeren; - Beperkingen op uitvoering door COVID19; - Er vindt nog onvoldoende aansluiting plaats tussen beleid en uitvoering; - Ontwikkelingen rondom het toeslagenstelsel leiden tot een afname van de gevoelde urgentie en veranderbereidheid; - De cultuur-boodschap wordt niet eenduidig gecommuniceerd.

4. *Aantrekkelijke werkgever*

P-gesprekken *Norm: Met alle directies is een norm afgesproken voor het voeren van de P-gesprekken volgens de Gesprek Cyclus Rijk, waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen drie soorten gesprekken (Plannen, Reflecteren en Evalueren). >80% van de medewerkers dient de volledige GCR te hebben doorlopen.*	
P-gesprekken afgerond (%)	**58%**
Eventuele knelpunten	De O&P adviseurs zijn in overleg met de teamleiders om het instrument van een effectieve gesprekscyclus verder te verbeteren.
Sturingsmaatregel	Ook in 2021 zal met teamleiders gesproken worden over de inzet van de gesprekscyclus. SSO O&P zal een workshop gesprekcyclus aanbieden om dit te ondersteunen. Er wordt een leerroute voor managers ontwikkeld. In deze leerroute komt het effectief gebruik van de gesprekscyclus aan bod

Arbeidsparticipanten *Norm: Per directie is n.a.v. het DT besluit van 23 juli een doelstelling afgesproken voor het aantal arbeidsparticipanten in 2020. Deze doelstelling geldt als de norm.*	
In hoeverre maakt uw directie gebruik van de mogelijkheid om het werk bij de participant te zoeken; jobcarving (DT-Besluit 12 september 2019)? Levert dit het gewenste resultaat?	
Toeslagen heeft een actieve samenwerking met het landelijk programma 'maak het mogelijk' en met Switch voor de inzet van arbeidsparticipanten. Bij de intake of het verkenningsgesprek met de kandidaat wordt bepaald of inzet mogelijk is, zo nodig door het werkpakket op de situatie aan te passen (jobcarving). Door een eerste inzet bij Switch (waardoor beter zicht is op competenties en kwaliteit) en/of een gedegen intake (waarbij kan worden vastgesteld of jobcarving nodig is) wordt de kans op een succesvolle en duurzame inzet vergroot.	
Arbeidsparticipanten (aantal banen)	Het aantal banen is 7,8 .Dit is de stand per 31-10-2020. De verantwoording van het aantal arbeidsparticipanten heeft enkele maanden vertraging, dit heeft te maken met de privacy wetgeving. Daarnaast worden 24 arbeidsparticipanten die ingezet worden bij Switch door Toeslagen gefinancierd.
Oorzaak afwijking en eventuele knelpunten	- Inzet is vaak niet mogelijk (afstand woon-werk of achtergrond) of kandidaten stromen bij ander onderdeel in. - Door hoge instroom uit reguliere werving is een te hoge druk op teams ontstaan en er zijn te weinig mogelijkheden voor opleiding. - Door de coronamaatregelen is inzet en begeleiding moeilijk te organiseren.

Sturingsmaatregel	- intensieve samenwerking met Switch en landelijk programma, - goede intake vooraf, - interne campagne (nog te realiseren).

Onboarding directie ***Norm:* Naast de Centrale Onboarding, dragen directies de zorg voor het opvangen en inwerken van nieuwe instroom.**
In hoeverre slaagt de directie erin om zijn nieuwe medewerkers in te werken met een directie-specifieke onboarding?
Voor de grote instroom van nieuwe medewerkers (behandelaar op E-niveau) is een specifiek onboardingsprogramma uitgewerkt dat aansluit op de startopleiding en de landelijke onboarding. Het onboardingsproces wordt thans doorontwikkeld naar een integraal proces (voor alle medewerkers) waarbij ook de pre-boarding-app zal worden ingezet. De pre-boarding-app is een applicatie die op een mobile device kan worden geïnstalleerd, waarmee voor de nieuwe medewerker die nog niet is begonnen met werken, allerlei informatie over de organisatie wordt ontsloten.

Eventuele knelpunten	-
Sturingsmaatregel	- De startopleiding, het onboardingsprogramma en de landelijke onboarding zorgen ervoor dat nieuwe medewerkers sneller hun weg vinden binnen Toeslagen en makkelijker ingewerkt kunnen worden. - Afstemming over de doorontwikkeling van het landelijk onboardingsproces, mede gezien de ontvlechting van Toeslagen.

Ziekteverzuim ***Met de directies is een norm afgesproken omtrent het ziekteverzuim. Bij de verzuimaanpak kan gebruik worden gemaakt van het memo verzuimaanpak 2019[6]***
Welke acties onderneemt de directie (o.a. in relatie tot het RI&E), om de mentale en fysieke risico's op het werk te beheersen? En zijn daarbij specifieke risicogroepen binnen de directie aan te wijzen?
Toeslagen verkeert in een lastige periode. Negatieve publiciteit, publieke verontwaardiging, het nodige herstelwerk, veranderingsnoodzaak, nieuwe werkwijzen, de continuïteit staat onder druk, zelfs het toeslagenstelsel staat ter discussie. Allemaal ontwikkelingen die hun effect op de medewerkers niet missen. Medewerkers ervaren veel werkstress met vele uitingsvormen, zoals een bovengemiddeld hoog ziekteverzuim. Toeslagen heeft hier veel oog voor gehad, onder andere door regelmatig webinars te organiseren om de verbinding met medewerkers te versterken. Hoewel er een dalende trend in het verzuim zichtbaar is, mede doordat er andere regelmogelijkheden zijn in de werk/privé balans door het verplicht thuiswerken vanwege COVID19, blijven de mentale en fysieke risico's een punt van zorg en aandacht. Ook omdat over de beroepsbevolking van Nederland als geheel het gemiddelde ziekteverzuim is gestegen. Op basis van signalen van bedrijfsmaatschappelijk werk wordt ook duidelijk dat de thuiswerksituatie tot spanningen kan leiden, in combinatie met thuisonderwijs en opvang (jonge) kinderen of relationele spanningen.

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

Welke maatregelen neemt de directie, om het ziekteverzuim terug te dringen en te voorkomen? [7]
Er is een VVG-werkgroep met OR-participatie opgericht met als doel het verbeteren en verhogen van vitaliteit, veiligheid en gezondheid als een permanente opgave te zien. Het onderwerp wordt vanuit een constructieve, positieve houding aangevlogen, op basis van de infrastructuur zoals Beleids-SMO, en SSO O&P-expertise. Er is besloten om een verzuim-aanpak 2021 in te zetten met onder andere preventieve maatregelen (afspraken over verzuimgesprek 3e dag en frequent verzuimgesprek) maar ook reactieve maatregelen (o.a. structureel Sociaal Medisch Overleg).

Voortschrijdend Ziekteverzuim (%)	**7,3%**
Oorzaak afwijking en eventuele knelpunten	Het ziekteverzuimcijfer is thans lager dan de doelstelling (target) van 8,0% maar aandacht voor de mentale- en fysieke risico's en het effect hiervan op verzuim blijft zeker nodig.
Sturingsmaatregel	Voortdurend aandacht voor de psycho-sociale arbeidsbelasting (werkdruk, stress, organisatieontwikkelingen, Corona en thuiswerken) worden grotendeels meegenomen in de nieuwe verzuimaanpak 2021.

5. *Integriteit*

Jaarplan Integriteit 2020
Hoe wordt aandacht geschonken aan integriteit, in de eigen onboarding van nieuwe medewerkers en leidinggevenden?
Bij de instroom van nieuwe medewerkers, wordt bij de basisopleiding Toeslagen stilgestaan bij het onderwerp integriteit via de module iBewustzijn. Nieuwe leidinggevenden volgen de centrale onboarding. In 2021 zal er een leerroute Management worden geïmplementeerd waarbij nieuwe managers ook in de basisopleiding dezelfde modules krijgen als bij nieuwe medewerkers.
Hebben er Integriteitsrisico's voorgedaan, gekoppeld aan (werk)processen, waarin zich kwetsbaarheden bevinden? Zo ja, welke? En welke beheersmaatregelen zijn getroffen om deze incidenten in de toekomst te voorkomen?
Nee, dergelijke integriteitsrisico's hebben zich niet voorgedaan.
Op welke wijze worden instrumenten op het gebied van integriteit ingezet, zoals opleiding/training/workshops e.d.
[ ] neemt deel aan het landelijke [ ] overleg[ ] In de week van de Integriteit heeft [ ] deelgenomen aan twee lezingen en een workshop omtrent integriteit. Op deze wijze blijft de [ ] competent in de actualiteit werken.
Op welke wijze wordt aandacht gegeven aan verbetering bewustwording integriteit, door team- en/of afdeling sessies, werkoverleg, medewerkersbijeenkomsten e.d.

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

In het integriteitsjaarplan is opgenomen dat ook jaarlijks weer enkele teams/processen worden bezocht. Doel is het verbeteren van de bewustwording van de medewerkers op het gebied van integriteit. Uitgangspunt is dat tijdens de werkoverleggen in de teams door de integriteit/privacy/informatie [redacted] workshops worden gegeven. I.v.m. COVID19 hebben de afgelopen maanden echter nauwelijks bezoeken aan de teams plaatsgevonden.

In december 2020 is een bijeenkomst gehouden tussen een aantal business-analisten en de [redacted] Doel van deze bijeenkomst was het bespreken van vraagstukken en casussen, waarbij het onderscheid tussen het 'mogen' en 'kunnen' gebruiken van systemen en data nader voor het voetlicht werd gebracht.

Door [redacted] is aan leidinggevenden gevraagd om de rijksbrede "week van de integriteit" onder de aandacht te brengen van de medewerkers. Dit is gebeurd maar de mate waarin dit effect heeft gehad is nog niet bekend. Dit zal in de nieuwe teambezoeken uitgevraagd worden.

Vanuit de [redacted] is leidinggevenden geadviseerd om tijdens een contactmoment met het team het zakelijk gebruik van de telefoon te bespreken. Aanleiding is instroom nieuwe medewerkers en de uitrol van smart-telefoons. Voor het bespreken van dit punt verwezen naar Gedragscode Integriteit Rijk en Intranet Belastingdienst (Gebruik van Overheidsmiddelen).

Eventuele knelpunten	-
Sturingsmaatregel	

d. Control & Financiën

1. Budgettair kader

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

Uitnutting budget

Voor Toeslagen regulier ziet de realisatie voor 2020 er als volgt uit.

Toeslagen Regulier			
UITGAVEN APPARAAT, PROGRAMMA, BEKOSTIGING EN APPARAATSONTV.			
PSM Rapportage	Jaar-budget	Realisatie	Saldo (budget -/- realisatie)
1010301 PERSONEEL EIGEN	€ 61.220	€ 62.405	-€ 1.185
1010302 PERSONEEL INHUUR	€ 18.089	€ 12.910	€ 5.179
1010303 PERSONEEL OVERIG	€ 0	€ 0	€ 0
1010401 MATERIEEL ICT	€ 50	€ 48	€ 2
1010403 MATERIEEL OVERIG	€ 520	€ 176	€ 344
1010451 ICT OPDRACHTEN	€ 13	€ 17	-€ 4
1010452 OVERIGE OPDRACHTEN	€ 35	€ 33	€ 2
1010434 OVERIGE ZBO RWT	€ 100	€ 54	€ 46
1010448 Bijdrage Medeoverheden	€ 0	€ 0	€ 0
101000B BEKOSTIGING	€ 25	€ 13	€ 12
9016202 APP ONTV	€ 0	-€ 1	€ 1
Eindtotaal	€ 80.052	€ 75.656	€ 4.396

Er is een budgetoverschot van € 4.396 gerealiseerd. De budgetoverschrijding op Personeel Eigen wordt met name veroorzaakt wordt door een hoger dan verwachte boeking op uitgaven sociaal Flankerend beleid (€ 1.521). Budgettaire overschotten zijn gerealiseerd bij besteding voor uitzendkrachten van € 1.868 en lagere besteding inhuur van € 3.311.

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

Verplichtingen 2020	Jaarbudget Bbrief	Realisatie	Saldo (budget -/- real.)
Totaal (Uitgave + Ontvangsten)	€ 159.419	€ 167.372	-€ 7.953
1.01.00.00 Uitgave	€ 159.419	€ 167.372	-€ 7.954
1.01.00.0A Apparaat	€ 109.249	€ 127.956	-€ 18.707
1.01.03.00 Apparaat personeel	€ 109.249	€ 125.170	-€ 15.921
1.01.03.01 Personeel eigen	€ 73.992	€ 75.131	-€ 1.139
1.01.03.02 Personeel inhuur	€ 32.516	€ 50.039	-€ 17.523
1.01.04.00 Apparaat materieel	€ 2.741	€ 2.786	-€ 45
1.01.04.01 Materieel ICT	€ 50	€ 24	€ 26
1.01.04.02 Materieel SSO	€ 0	€ 1.282	-€ 1.282
1.01.04.03 Materieel overig	€ 2.691	€ 1.480	€ 1.211
1.01.00.0P Programma	€ 145	€ 10.950	-€ 10.805
1.01.04.43 Programma ZBO RWT	€ 100	€ 55	€ 45
1.01.04.34 Overige ZBO RWT	€ 100	€ 55	€ 45
1.01.04.45 Programma opdrachten	€ 45	€ 109	-€ 64
1.01.04.51 ICT opdrachten	€ 10	€ 2	€ 7
1.01.04.52 Overige Opdrachten	€ 35	€ 106	-€ 71
1.01.04.48 Programma bijdrage medeoverheden	€ 0	€ 10.786	-€ 10.786
1.01.00.0B Bekostiging	€ 50.025	€ 28.467	€ 21.558
9.00.00.00 Ontvangst	€ 0	-€ 1	€ 1

De bedragen in deze tabel zijn in duizenden euro's

Het tekort op het budget voor inhuur en uitzendkrachten wordt veroorzaakt door de inhuurverplichtingen die in 2020 zijn aangegaan voor 2021 op basis van het budget voor 2021: de verplichtingen voor de verlengingen van inzet van inhuur en uitzendkrachten ten behoeve van 2021, en verplichtingen door nieuwe inhuur voor 2021.

De bekostiging betreft uitgaven op basis van de eerste behandeling van de dossiers van 108 toeslaggerechtigden, de uitkeringen naar aanleiding van het besluit zo`n 9.000 gedupeerde ouders en de ouders waarbij sprake was van O/GS voor de feestdagen van 2020 een tegemoetkoming van 750 euro te verstrekken

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

	2020				
	Budget	Realisatie	Verschil	Formatie	Bezetting
Eigen personeel	€61.220	€62.405	€1.185	981 fte	1023,5 fte
Inhuur	€18.089	€12.910	-€5.179	167 fte*	33,2 fte*
Materieel	€570	€224	-€346	nvt	n.v.t.

*het aantal FTE van uitzendkrachten en inhuur bij elkaar geteld

Formatie en (onder)bezetting

Bezetting & Formatie (in FTE)	Bezetting 31-12-2019	In-stroom	Uit-stroom	Stand Bezetting 31-12-2020	Formatie (2020)	Verschil Formatie-Bezetting
Eigen personeel	928,2	203,0	107,7	1023,5	981,0	-42,5
Uitzendkrachten	112,6	73,6	153,0	33,2	167,0	133,8
Overige inhuur	11,5	27,3	6,0	32,8	n.v.t.	n.v.t.
Totaal	**1052,3**	**303,9**	**266,7**	**1089,5**	**1148,0**	**91,3**

Tot november 2020 was sprake van onderbezetting bij Toeslagen Regulier. Door de succesvolle werking in het tweede halfjaar 2020 is bij vast personeel eind 2020 sprake van een overbezetting van ruim 40 FTE ten opzicht van de formatie van 981 FTE.

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

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

Op basis van het beschikbare budget kon Toeslagen regulier ca. 164 medewerkers aan uitzendkrachten inzetten, terwijl bij de begroting was uitgegaan van 177 FTE. In de oorspronkelijke budgettering voor 2020 is uitgegaan van de kosten per uitzendkracht van € 52.000. Door wetswijzingen en tariefsverhoging zijn de kosten thans € 57.000 per uitzendkracht.

Het budget voor uitzendkrachten is niet volledig benut door onder andere lager dan verwachte inzet voor de KGB. In combinatie met het streven naar een verhouding vast personeel en inhuur van 90%-10% (Roemer norm) en succesvolle instroom van uitzendkrachten op interne functies. Gemiddeld werden in 2020, 123 uitzendkrachten ingezet. De Roemer-norm is in 2020 overschreden

Tabel realisatie Roemer Norm.

Toeslagen Regulier		
Roemer-Norm max 10%	Budget	Realisatie
Inhuur	€ 18.089	€ 12.910
Totaal Personeel	€ 79.309	€ 75.315
% inhuur van totaal P	23%	17%

Inhuur : Budget € 9.125. Totaal onderschrijding € 3.001
De verschillende budgetten en uitgaven worden onderstaand verder toegelicht.

2020 inhuur				
		Kasuitgaven 2020	**Budget**	**Budget vs kasuitgaven**
TSL REG.	KGB	€451	€809	€358
	KOT	€919	€652	-€ 267
	Inhuur regulier	€224	€1.361	€1.137
	Progr vernieuwing dienstverl.	€1.405	€2.678	€ 1.273
	IA budget	€0	€125	€125
	Facturen Inhuur uitbesteding	€117	€0	-€ 117
	Facturen KPMG tbv TKO	€3.018	€3.500	€482
	Totaal	**€6.134**	**€9.125**	**€2.991**

Inhuur KGB, KOT, overig: (budget € 2.822):
Van het inhuurbudget is geoormerkt voor inhuur Herstel kindgebonden budget € 809 en voor de inhuur voor het verbeterprogramma kinderopvangtoeslag € 652. Voor overige inhuur is een budget beschikbaar van € 1.361. Totaal € 2.822. Het budget is in 2020 niet volledig benut, door lagere uitnutting bij KGB € 358 en bij Verbeterprogramma KOT en Inhuur regulier € 870. De totale onderschrijding is € 1.228.

Inhuur Toeslagen vernieuwing dienstverlening: (budget € 2.678):
Dit betreft budget voor de inhuur van externe deskundigheid voor het Programma Vernieuwing dienstverlening. De onderschrijding wordt veroorzaakt doordat geplande inhuur vanaf september in het laatste kwartaal gefaseerd gestart is.

Inhuur KPMG: (budget € 3.500)
Dit betreft inhuur voor de uitvoering van de regeling Tegemoetkoming eigen bijdrage Kinderopvang kosten (TKO). De werkzaamheden voor de tegemoetkoming van ouders en afhandeling van eventuele bezwaren worden in opdracht van SZW ingericht en uitgevoerd onder verantwoordelijkheid van Toeslagen.

2. *Interne beheersing*

a. Aanpak onvolkomenheden en aandachtspunten Algemene Rekenkamer

Aandachtspunt: Kindgebonden budget

Er resteren enkele kleine groepen die hersteld moeten worden en in 2021 zal het herstel van deze groepen worden gecontinueerd. Een inhoudelijke beschrijving van de voortgang is opgenomen in paragraaf 2.1 onder c.

b. Managementletter Auditdienst Rijk

Wettelijke taak

Onderstaand de bevindingen naar aanleiding van de managementletter over het 1e halfjaar 2020.

Rechtmatigheid uitbetalingen zorgtoeslag

In de Algemene Wet Inkomensafhankelijke Regelingen (AWIR) is aangegeven dat een bankrekeningnummer waarop een toeslag wordt uitbetaald op naam moet staan van de aanvrager, tenzij er sprake is van een wettelijke toegestane uitzondering. Deze verplichting is eind 2013 ingevoerd en is vooral bedoeld om misbruik tegen te gaan.

Door het zoveel mogelijk geautomatiseerd valideren van de bankrekeningen voor de uitbetaling van toeslagen is in een aantal gevallen een door de aanvrager opgegeven bankrekening geaccepteerd die bij nadere beschouwing niet op naam van de aanvrager bleek te staan, maar bijvoorbeeld op naam van een ouder of kind van de aanvrager. In verband hiermee heeft de directie Centrale Administratieve Processen (CAP) zijn validatieproces aangepast zodat het risico op fouten in de validatie van nieuwe bankrekeningnummers tot een minimum beperkt is.

Er is een groep van 90.000 bankrekeningnummers die niet voldoen aan het wettelijke criterium of waarvan aan de hand van beschikbare gegevens niet vastgesteld kan worden dat ze voldoen aan het wettelijke criterium. In november 2019 heeft de staatssecretaris onder meer aangegeven dat uitbetaling van toeslagen op deze bankrekeningnummers niet zonder meer stopgezet zal worden, en dat een wijziging van de wet voorbereid moet worden waardoor uitbetalingen binnen de familiesfeer mogelijk gemaakt worden. Deze wetswijziging is nog in voorbereiding. Voor de 90.000 bankrekeningnummers zou in 2020 een nieuwe validatie plaatsvinden via het Verwijzingenportaal Bank om tot een reductie van het aantal risicovolle bankrekeningnummers te komen. Deze validatie heeft niet in 2020 kunnen plaatsvinden, eerst vanwege een aantal (technische) uitvoeringsproblemen bij CAP en later doordat de prioritering van de werkzaamheden is gewijzigd i.v.m. de COVID19-maatregelen.

Het vaststellen van vervolgstappen inzake uitvoering validatie, uitvoeringstoets aanpassing wetgeving en actief benaderen van burgers met een (mogelijk) onjuist bankrekening zullen nader worden besproken en vastgesteld binnen de Ketentafel Inning/Toeslagen. CAP heeft hierbij reeds aangegeven dat het streven is om het project van validatie in de 1e helft van 2021 af te ronden.

Bedrijfvoeringsinformatie over de juist en volledige verwerking van betalingen en aanvragen onvoldoende
Voor de monitoring van de massale gegevens verwerking binnen TVS verzorgt de directie Centrale Administratieve Processen (CAP) het functionele beheer voor Toeslagen. CAP informeert Toeslagen wekelijks over de voortgang van het beschikkingsproces en de resultaten en bevindingen van de verwerking worden wekelijks besproken in het *Toeslagen exploitatietafeloverleg*. Hierbij ligt de nadruk van de aandacht op het beschikken en uitbetalen van de toeslagen. Gebleken is dat in onvoldoende mate gerapporteerd wordt over de volledigheid van verwerking van de gegevens voor beschikken van de toeslagen. CAP en Toeslagen zijn daarom overeengekomen dat CAP een voorstel gaat schrijven voor een KPI inzake volledigheid van verwerken welke Toeslagen kan gebruiken bij zijn verantwoording van de volledigheid van verwerking van gegevens in TVS. Het streven van Toeslagen is om een concept KPI in het 1e kwartaal 2021 op te leveren om grond van de informatiestromen die nu beschikbaar zijn.

De ADR heeft aangegeven dit een passend oplossing te vinden inzake oplossen van de bevinding in de ML

Verbijzonderde interne controle SSO F&Mi op saldibalansposten Toeslagen behoeft aandacht
In de afgelopen jaren zijn er op het gebied van interne controle, plausibiliteits- en verbandcontroles en verbijzonderde interne controles verbetermaatregelen doorgevoerd door de Belastingdienst. Hierdoor zijn de interne controle en de verbijzonderde controle op de saldicijfers voor de jaarverantwoording zodanig dat de kans op een materiele fout in de gerapporteerde voorschotten, zoals zich eerder heeft voorgedaan, geminimaliseerd zijn.

Ondanks deze verbeterslag is de ADR van mening dat een afsluitende cijferbeoordeling op het verloop van de door SSO F&MI berekende voorschotstanden en de mutaties nog ontbreekt. Een verbijzonderde interne controle die de ADR wenselijk vindt gezien de complexiteit van de berekeningen en het risico op fouten.

Toeslagen herkent de zorg van de ADR en heeft het voornemen om met SSO F&Mi afspraken te maken over het uitvoeren van een plausibiliteitscontrole als onderdeel van de (verbijzonderde) interne controles door SSO F&MI op de juistheid en volledigheid van de saldibalansposten Toeslagen.

Handhavingsregie
In 2020 heeft Toeslagen keuzes moeten maken hoe zij de beschikbare capaciteit wilde inzetten. Hierbij is prioriteit gegeven aan de burger geïnitieerde werkzaamheden vanuit het oogpunt van in stand houden van de dienstverlening en nakomen van de wettelijke termijnen waaraan een deel van deze werkzaamheden, bezwaren en klachten, zijn geboden. Voor het toezicht is daarom besloten het handmatige toezicht in de voorschotfase te temporiseren en zo veel mogelijk in te zetten op geautomatiseerd toezicht in de definitieve fase. Het temporiseren van het handmatige toezicht kan leiden tot een relatieve stijging van het aantal bevindingen in de rechtmatigheidscontroles voor met name de kinderopvangtoeslagen en huurtoeslag ten opzicht van eerdere jaren.

Toeslagen heeft in 2020 een wervingscampagne uitgevoerd om de capaciteit binnen de verschillende onderdelen van de organisatie op het juiste formatieniveau te krijgen. De verwachting is dat vanaf 2021 deze nieuwe capaciteit (stapsgewijs) actief inzetbaar is en er meer capaciteit voor handmatig toezicht beschikbaar komt.

Verdere inhoudelijke toelichting over de handhaving staat in de handhavingsparagraaf 2.1.

Verschillen tussen fiscaal partnerschap en toeslagpartner
De bepaling die regelt dat een fiscaal partner ook als AWIR-toeslagpartner wordt aangemerkt is in de wet gekomen om de tijdelijke verschillen die zouden ontstaan bij de overgang naar het geobjectiveerde partnerbegrip in 2013 te ondervangen.

Met ingang van 2021 is besloten om deze bepaling te laten vervallen voor artikel 3 Partner voor de AWIR. De bepaling leidt namelijk tot onevenwichtigheid doordat de bepaling eenzijdige werking heeft. Een toeslagpartner is niet automatisch ook een fiscaal partner. Daarnaast heeft de overgang naar het geobjectiveerde partnerschap plaatsgevonden waardoor de bepaling niet langer van nut is.

Gezien de aanpassing van de wet per 2021 is Toeslagen van mening dat verdere inspanningen en capaciteitsvraag voor het terugdringen van de verschillen tussen fiscaal partnerschap en toeslagpartnerschap niet opportuun zijn in relatie tot het mogelijk risico voor de rechtmatigheid bij de zorgtoeslag, de gevolgen voor de uitvoering van het burger geïnitieerde werk en de tijdelijkheid van het risico omdat alleen nog voor het toeslagjaar 2020 sprake kan zijn van verschillen tussen fiscaal partnerschap en toeslagpartner.

AVG
Binnen Toeslagen zijn de processen inzake verwerking van fraudesignalen en het risicoclassificatiemodel stopgezet i.v.m. het ontbreken van een goedgekeurde GEB en niet voldoen aan de AVG. Het stopzetten van deze processen heeft tot gevolg dat bepaalde handhavingsactiviteiten niet uitgevoerd (zijn) kunnen worden. Toeslagen werkt samen met IV&D aan de GEB's voor deze processen. Zodra de formele goedkeuring is gegeven zal Toeslagen de betrokken processen weer opstarten voor gebruik.

In de Handhavingsparagraaf 2.1, alinea Toezicht en Fraudeaanpak staan de ontwikkelingen beschreven rondom handhaving.

In de tabel van paragraaf 2.2.b.5 gegevensbescherming staat verdere informatie over de GEB's.

Ontvlechting
Toeslagen zal officieel per 1 januari 2021 als zelfstandig directoraat-generaal gaan functioneren. Het proces van ontvlechting is reeds eerder gestart en zal na 1 januari het groeipad blijven volgen ten einde op een verantwoorde wijze en minimalisatie van risico's voltooid worden. Toeslagen en ADR hebben hierbij afgesproken dat zij nader overleg zullen hebben over de uitvoering van de ontvlechting en de wijze waarop Toeslagen voor borging van een goede uitvoering van het proces zorgt.

Beheersing herstelbetalingen
UHT stelt een eigen viermaandsrapportage op waarbij ingegaan zal worden op de bevinding van de ADR t.a.v. de beheersing van de rechtmatigheid binnen het proces van de herstelbetalingen

Vervallen bevindingen

Herstelactie KGB
Toeslagen heeft actief invulling gegeven aan het advies uit het Onderzoeksrapport Opzet projectorganisatie kindgebonden budget herstel inzake het uitvoeren van een verbijzonderde interne controle op de juistheid van de uitbetalingen.

Herstelactie verworven recht
Toeslagen heeft de huurtoeslag toegekend aan de betrokken burgers voor de periode waarover zij op grond van de uitspraak van de Raad van State van 24 juli 2019 alsnog recht hebben.

Vraaggestuurde onderzoeken
Toeslagen is bezig met het inventariseren en beleggen van de beheersmaatregelen in de keten voor de geïdentificeerde risico's. Als dit gereed wordt beoordeeld of het wenselijk is audits op te zetten.

C . Interne fiscale beheersing
De aanpak van de 2e tranche op basis van het comply or explain-principe

Vraag	*Comply*	*Explain* als met neen is geantwoord (inclusief acties om op te lossen)
De processen en controles van de 8 grootste risico's (1e tranche) zijn allemaal geïmplementeerd	neen	De implementatie van de procesbeschrijvingen voor zes van de acht fiscale risico's heeft plaatsgevonden. Zie ook de toelichting onder deze tabel.
De VIC's op de processen van de 8 grootste risico's (1e tranche) zijn allemaal uitgevoerd	neen	Zie toelichting onder deze tabel.
Ik ben mij bewust van de aanpak van de 2e tranche fiscale risico's (conform besluit DTBD d.d. 1 oktober 2020) en ben voorbereid op de implementatie daarvan	Ja	
De maandelijkse TCF-voortgangsrapportage wordt in het MT vastgesteld en waar nodig worden benodigde acties in gang gezet	Ja	

De jaarlijkse actualisatie van de fiscale risico-inventarisatie is uitgevoerd. Het inzicht in de fiscale risico's is afgestemd met Team Fiscale Beheersing van F&MI (TFBB).

De implementatie van de procesbeschrijvingen voor de zes van de acht fiscale risico's heeft plaatsgevonden. Er is geen implementatie van de procesbeschrijvingen en verbijzonderde interne controles (VIC's) voor detacheringen en auto van de zaak. Begin 2020 is vastgesteld dat er geen sprake was van detacheringen waarvoor een fiscaal risico geldt en geen auto`s van de zaak. Afgesproken is dat indien hierin een wijziging optreedt de procesbeschrijvingen en VIC's worden ingevoerd. Elk half jaar wordt de status getoetst.

In december is duidelijk geworden dat er sprake is van 2 auto`s van de zaak. Toeslagen zal derhalve over gaan tot implementatie van de procesbeschrijvingen en verbijzonderde interne controles (VIC's) voor de auto van de zaak.

Voor de processen afscheidsrecepties, teamuitjes, vervoerskaarten zijn de VIC's uitgevoerd voor de COVID19-periode. Overeenkomstig het voorstel van TFBB aan de driehoek C&F worden de VIC's na het einde van de periode van COVID19 weer opgepakt. Voor de uitvoering van de VIC's, bedrijfsmiddelen en kosten externen maakt Toeslagen gebruik van het uitstel van de deadlines door de maatregelen vanwege covid-19. De VIC op bedrijfsmiddelen is niet uitvoerbaar door het onbreken van actuele opgave door CFD.

Inzake de processen en juiste uitvoering van VIC's in het kader van de wet DBA heeft in Q4 afstemming plaatsgevonden met de Directie IV, verantwoordelijk voor de uitwerking en ondersteuning van dit proces en zijn workshops met IV georganiseerd ter informatie van de voor inhuur verantwoordelijke managers en medewerkers. De controle met terugwerkende kracht op de inhuur vanaf medio 2019 tot medio 2020 is overeenkomstig voorschrift van TFBB uitgevoerd en opgeleverd. De nieuwe inhuur vanaf medio 2020 wordt eveneens getoetst conform voorschriften wet DBA en voorgelegd aan IV en TFBB. De VIC`s zullen vanaf februari 2021 uitgevoerd worden.

D. In Control Verklaring

Toeslagen is zich bewust van de noodzaak om te komen tot een In Control Verklaring (ICV), maar beschikt op dit moment niet over de bezetting waarmee het mogelijk is gericht te werken aan voorbereidingen voor het verkrijgen van een ICV. Wel is met ingang van 2021 budget om hiervoor capaciteit aan te trekken en een uitvraag daarvoor loopt. Vanuit het ketenperspectief wordt met ondersteuning van het programma MI/RM wel gewerkt aan deelgebieden die relevant zijn voor het verkrijgen van de ICV voor de keten.

Toeslagen maakt een risicoanalyse binnen het programma MI/RM en zal de komende periode in afstemming met collega's uit het programma weer vervolgstappen zetten. Een plan van aanpak wordt in Q1 en Q2 van 2021 uitgewerkt. Het is op dit moment nog moeilijk om de impact van het programma MI/RM in te schatten en welke gevolgen dit heeft op de benodigde capaciteit.

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

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

e. Overige onderwerpen

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

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

Waiver-aanvragen
In de verslagperiode is geen sprake geweest van *waivers*.

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

Veranderingen als gevolg van wijzigingen in het mandaatbesluit voor de oprichting van DG Toeslagen worden na vaststelling zo spoedig mogelijk doorgevoerd.

Hoofdstuk 3. Ketens

Ontwikkelingen
De volgende ontwikkelingen zijn relevant om nader te duiden:
a. Programma Vernieuwing Dienstverlening Toeslagen
b. Coronacrisis en RIVM-maatregelen
c. Bestuurlijke ontvlechting van Belastingdienst, Douane en Toeslagen

a. Programma Vernieuwing dienstverlening
De grote lijnen van het programmaplan – zowel inhoudelijk als qua organisatie – waren in september duidelijk en zijn daarna alleen op onderdelen aangescherpt. De verbinding van het programma Vernieuwing met de verantwoordelijkheden binnen de lijnorganisaties is een van de belangrijkste aspecten in het proces, zodat het programma niet los komt te staan van bestaande reguliere afspraken. Deze verbinding is tot stand gebracht door in het ketenjaarplan de verbeteracties per ketenpartner expliciet te koppelen aan de drie pijlers van vernieuwing: 1) vergroten toekenningszekerheid, 2) meer menselijke maat en 3) adequate handhaving.

Het programmaplan Vernieuwing dienstverlening Toeslagen is op 3 november goedgekeurd in het DG-team. Het plan is daarna ook met de opdrachtgevers gedeeld, om hen te informeren over wat het programma concreet doet en de gesprekken over visie en doelstellingen te ondersteunen.

Op een aantal van de verbetertrajecten is extra projectmatige versterking gekomen; hierdoor kan het programma gericht aan de slag. In december is het programma aangehaakt op het Portfolio-overleg van de keten om de benoemde doelen door te nemen. Verder is verbinding met de keten Interactie gelegd om de wederzijdse plannen te synchroniseren.

b. COVID19-crisis en RIVM-maatregelen
De toeslagenaffaire in combinatie met de COVID19-crisis leidden nog steeds tot veel druk op de operatie en had impact op de prestaties van de verschillende dienstonderdelen.

Tegemoetkoming eigen bijdrage kinderopvangtoeslag (KOT)
De eerste betaling aan ouders is in juli 2020 gedaan, de herstelbetaling in oktober 2020 (circa 25.000 toeslaggerechtigden). De samenwerking met het ministerie van SZW en de Sociale Verzekeringsbank (SVB) is goed verlopen. Over de 560.000 beschikkingen en betalingen zijn ongeveer 3.300 bezwaren gekomen, waarvan de meeste inmiddels zijn afgehandeld. De resterende 150 bezwaren zitten in de laatste fase van afhandeling bij KPMG en USG Legal.

Er zijn 74 beroepszaken aangespannen die vanaf november worden afgehandeld. Verder zijn er twee rechtszaken gepland (eind november en medio december) die gaan over het urenbeginsel in de regeling en de peildatum die daarvoor is vastgesteld.

Het project wordt langzaamaan afgebouwd en zal uiteindelijk alleen nog inzet van USG Legal vergen ten behoeve van de laatste bezwaren en beroepen.

Een volgende traject dat wordt gestart, betreft de niet-KOT-variant (populatie circa 5.000 burgers). Deze regeling zal worden uitgevoerd door de SVB, inclusief bezwaar en beroep. Van Toeslagen wordt een minimale bijdrage verlangd.

c. Bestuurlijke ontvlechting Belastingdienst, Douane en Toeslagen
De voorbereidingen op de bestuurlijke ontvlechting van Toeslagen zijn in september gestart. Het ketenbureau heeft gesprekken met alle ketenpartners gevoerd over de huidige afspraken die worden gevat in 'as is' samenwerkingsovereenkomsten.
In oktober zijn de (leverings)afspraken concreet beschreven, waarna ze in november zijn vastgesteld en [redacted] Toeslagen ze in december heeft bekrachtigd.
De afspraak is dat "er niets wordt veranderd totdat er nieuwe afspraken zijn gemaakt".

Een lid van het DG-team Toeslagen en [redacted] zijn in september gevraagd om een inrichtingsplan op te stellen maken voor de toekomstige directie Ketenregie binnen het DG Toeslagen.
Per 1 januari 2021 worden alle medewerkers 'as is' administratief omgehangen. Extra functies worden met tijdelijke krachten ingevuld, vooruitlopend op het O&F-rapport.

De werkgroep Positionering – met een brede vertegenwoordiging vanuit de Belastingdienst, Douane, Toeslagen, FIOD en directie Communicatie van MinFin – heeft in oktober keuzes en scenario's voorgelegd aan de Stuurgroep Continuïteit en Ontvlechting. De stuurgroep heeft besloten dat er niks verandert aan de bestaande huisstijl van de Belastingdienst. De drie onderdelen behouden en versterken hun eigen identiteit, aansluitend bij de verwachtingen van burgers en bedrijven. Ze zullen herkenbaar zijn aan hun merkidentiteit die in 2021 verder wordt uitgewerkt. Zo laat het nieuwe logo van het onderdeel Toeslagen zien dat het valt onder het ministerie van Financiën.

Verder gaan de drie directoraten werken met een eigen 'mailextensie'; voor Toeslagen wordt dit @toeslagen.nl.

Overall
Massale processen
CAP Inning heeft in september de eerste uitbetalingen Herstel gedaan. De DT-campagne 2019 is goed verlopen. De doelstelling dat 85% van de populatie DT2019 is toegekend werd gehaald.

De MAC-campagne (Massaal Automatisch Continueren 2021) is op 19 oktober gestart en goed verlopen.

Dit jaar is voor het eerst een release 46 gepland, die werd geïmplementeerd tijdens de MAC-campagne. Hierbij gold de restrictie dat de samenstelling van de voorgestelde release geen specifiek risico zou vormen voor de lopende MAC-campagne. Daarnaast moesten de wijzigingen voldoen aan de vigerende kwaliteitscriteria voor functionele wijzigingen, testen en accepteren.

Release 46.2020 is al met al een succes te noemen, na tien jaar geen MAC-release te hebben gedaan. Er was sprake van slechts één incident met huurtoeslag.

Program Increments

Er vonden twee digitale planning-events plaats. PI23 was een eendaags event op 7 september. PI24 was een tweedaags event op 16 en 17 november. Toeslagen heeft op de tweede dag gesproken over de koers van Toeslagen en de Parlementaire Onderzoekscommissie Kinderopvangtoeslag (POK).

Ketenarchitectuur
De concerndirectie IV&D heeft gevraagd om op 1 april 2021 (verschoven deadline) een nieuwe Domeinarchitectuur Toeslagen op te leveren. De concept-DA was in december gereed.
Het geactualiseerde Beheer- & Onderhoudsplan is op 1 oktober opgeleverd.

Daarnaast zijn er enkele vraagstukken waarover de architecten zich buigen:
- Het aanbod van Analytics en Gegevens – het team Data Analytics Toeslagen (DAT-team) maakt nuttige en praktische modellen waarmee de productie wordt ondersteund, maar hiervoor is nog geen geschikte plek binnen de architectuur gevonden.
- Vervanging hostingplatform voor Toeslagen – eind 2020 is een advies geformuleerd dat is getoetst bij de afnemers van deze diensten. Belangrijke aandachtspunten zijn het borgen van de continuïteit en het bewaken van data die van de Belastingdienst zijn.
- Beveiliging / data security – de UHT heeft inmiddels diverse partijen buiten de Belastingdienst een rol in het herstelproces gegeven, waaronder drie (advies)commissies. Met deze partijen worden stukken/data uitgewisseld, wat vraagt om een procesinrichting die voldoet aan de geldende beveiligingskaders.
- In het kader van de bestuurlijke ontvlechting wordt onderzocht hoe de kaderstelling voor Toeslagen, inclusief de centrale architectuurfunctie, moet worden ingericht, rekening houdend met het feit dat de samenwerking met de Belastingdienst 'as is' wordt gecontinueerd.
  Andere aandachtpunten in dit kader zijn het portfoliomanagement in relatie tot Douane en Belastingdienst, en het opstellen van een Informatieplan, specifiek voor Toeslagen.
  Deze producten worden mettertijd voorgelegd aan de ketentafel Toeslagen.

Damages
In de rapportageperiode vonden drie damages plaats die alle zijn hersteld Er is sprake van een goede samenwerking binnen de keten. Het telefonisch benaderen van burgers bij grote verstoringen wordt gewaardeerd.

Ketenbureau Toeslagen
- In september is een inhuurkracht aangesteld om ondersteuning te bieden bij het inrichten van het portfoliomanagement.
- Binnen IV is een nieuwe [redacted] gestart, waardoor versnelling mogelijk werd op de doelarchitectuur vanuit IV; deze is in december opgeleverd.
- In november en december heeft een [redacted] (inhuur) geholpen bij het uitwerken van de samenwerkingsovereenkomsten met ketenpartners.
- In december zijn drie medewerkers (inhuur) gestart ter versterking van het ketenbureau: [redacted] met specifieke aandacht voor de UHT en een deskundige op het gebied van informatiebeveiliging die gaat helpen bij het inrichten van het CIO-office.

[redacted] is begin november gevraagd om tijdelijk de rol van [redacted] Toeslagen te vervullen. Verder zal een IV&D-onderdeel binnen Ketenregie worden

gepositioneerd. In dat kader neemt [redacted] vanaf november namens Toeslagen deel aan het Driehoeksoverleg IV&D.

De ketenconferentie in september, met de focus op ketendoelen en het ketenjaarplan, was een WebEx Meeting met 'break out'-sessies en werksessies. De [redacted] Toeslagen sloot een kwartiertje aan om kennis te maken en haar eerste ervaringen te delen.

Toeslagen Ketenjaarplan 2021
In november is het definitieve Ketenjaarplan opgeleverd. Dit plan omvat alle ketendoelen en subdoelen, (Key) Prestatie Indicatoren, actiehouders en randvoorwaarden. Doelen die nog onvoldoende concreet waren, zijn vooral kwalitatief beschreven. De Uitvoeringsorganisatie Herstel Toeslagen (UHT) heeft een apart hoofdstuk in het plan, met een samenvatting van het meest actuele programmaplan.
Het ketenbureau hanteert een voortrollende planning: het ketenjaarplan wordt elk kwartaal of triaal geactualiseerd en verder geconcretiseerd.

Procedure tijdelijke ontheffing verwerking persoonsgegevens
De ketentafel stemde in november in met het voorstel om alle verzoeken voor het gebruik van persoonsgegevens van de keten Toeslagen *buiten* het verwerkingsregister aan te vragen bij het ketenbureau Toeslagen. Dit aan de hand van een formulier 'tijdelijke ontheffing', waarbij [redacted] is gemandateerd om in dergelijke gevallen toestemming te kunnen geven.

KI&S / BelastingTelefoon
In algemene zin waren de bereikbaarheid en service levels in het afgelopen jaar goed op niveau, zonder noemenswaardige verstoringen. Qua personeel zit KI&S redelijk ruim in het jasje. De afgelopen periode is veel aandacht besteed aan opleiding en training; de medewerkers kunnen vanaf Q4 vol worden ingezet.

Communicatie
Op 12 september is de TV-campagne 'life events' van start gegaan, met daarbij de deelcampagnes 'scheiden' en 'kinderopvangtoeslag'.
De KOT-campagne wordt voortgezet in Q1 en Q2 2021. In december maakten circa 90.000 ouders gebruik van de KOT-app, wat een succes is te noemen. Met deze app kunnen ouders eenvoudig hun gegevens bekijken en wijzigen en berichten ontvangen van Toeslagen.

Begin oktober is een [redacted] Communicatie [redacted] Toeslagen begonnen. Deze gaat de komende periode bekijken op welke manier de communicatiefunctie moet worden ingericht in aansluiting op de bestuurlijke ontvlechting van Toeslagen.
Begin oktober is tevens een werkgroep in het leven geroepen voor de toekomstige positionering van Toeslagen binnen de Rijkshuisstijl (o.a. website, brieven, e-mails).

Business Continuity Management (BCM)
Er is inmiddels een eerste BCM-plan voor de keten opgesteld, dat vooral op de ICT is gericht. In december is dit aan de ketentafel gepresenteerd. De ketentafel wil graag aanhaken op de al bestaande governance in de keten, zodat een en ander wordt geborgd op strategisch, tactisch en operationeel niveau.

Programma Managementinformatie en Risicomanagement (MI/RM)
Het programma MI/RM heeft de eerste versie van het ketendashboard opgeleverd. De beschikbare informatie over de prestaties van de keten wordt op die manier eenvoudig toegankelijk. Omdat er vertraging is opgetreden rondom de ontsluiting van de data van "innen en betalen" zal het programma in ieder geval tot februari 2021 ondersteuning blijven bieden aan het ketenbureau en het DAT-team (Data Analytics Toeslagen).

Ten aanzien van risico- en verandermanagement is de RM-implementatiefase in december 2020 nagenoeg afgerond. In de validatiesessie met ketenpartners op 6 november is de top 10 van de risico's doorgenomen. Op 13 november stond een oefensessie gepland rondom risicobeheersing in de praktijk.

In de ketentafel van 7 december is het risicoregister 'Going Concern' met gevalideerde beheersmaatregelen voor de Top 10 ter goedkeuring voorgelegd, evenals een document over de vormgeving en implementatie van RM in de keten Toeslagen. Verder heeft het programma een document opgeleverd dat aangeeft op welke manier RM aansluit op de P&C-cyclus van de keten. Begin 2021 wordt het risicoregister 'Going Concern' herijkt en geactualiseerd.

De Controlroom gaat een rol spelen in het risicomanagement van de keten. Dit sluit aan bij de gewenste vormgeving van het RM-proces, waarbij de ketentafel richtinggevend opereert en de Controlroom een adviserende, signalerende en voorbereidende rol heeft.

Aandachtspunten

Diverse onderzoeken

- In september is het onderzoek van de Inspectie Overheidsinformatie en Erfgoed gestart met betrekking tot het naleven van de Archiveringswet. Het onderzoek loopt goed, maar zal mogelijk leiden tot extra interviews bij ketenpartners (uitloop Q1 2021). [redacted] regelt dit voor de gehele keten Toeslagen. De Inspectie rapporteert rechtstreeks aan de minister.
- Vanuit Capgemini liep een onderzoek naar verloren bewijsstukken. Dit is geïnitieerd vanuit het Strategisch Crisisteam en ziet op de signalen over vernietigde stukken.
- Een onderzoek vanuit KPMG had betrekking op de signalen van een klokkenluider over de gang van zaken bij Toeslagen. Ook dit leidde tot interviews bij verschillende ketenpartners.
- De Parlementaire Onderzoekscommissie Kinderopvangtoeslag (POK) startte op 16 november. De Kabinetsreactie wordt medio januari 2021 verwacht.
  In november zijn webinars over de POK voor leidinggevenden en medewerkers gegeven, bedoeld om in te gaan op vragen en onduidelijkheden weg te nemen.
  In december zijn meerdere vervolgacties gepland. De POK doet namelijk veel met de medewerkers; hier was en is aandacht voor.

Voortgang Uitvoeringstoetsen Nieuwe Stijl (UTNS)
Het toenemende aantal U-toetsen dat op de uitvoering afkomt, blijft een aandachtspunt.

Er is een werkgroep 'Implementatie voorbereiding' ingesteld die zich onder andere bezighoudt met de UT-lijst. In de praktijk blijkt het moeilijk om een complete en consistente lijst samen te stellen; dit aandachtspunt is opgenomen in het risicoregister van de keten Toeslagen.

1866710 01005

Het DG Fiscale Zaken is in de zomer gestart met het toekomsttraject / alternatieven voor het toeslagenstelsel, als vervolg op het Interdepartementaal Beleidsonderzoek (IBO). In de UT-lijst ontbreken de fiches in het kader van de stelselwijziging. De verwachting is echter dat hier behoorlijk wat werk uit zal voortkomen.

Het wetsvoorstel Verbetering uitvoerbaarheid Toeslagen is door de Tweede en Eerste Kamer aangenomen. De wet richt zich op het verbeteren van de praktische rechtsbescherming en het voorkomen van schrijnende situaties als gevolg van bijvoorbeeld partnerschap. De meeste maatregelen uit de wet treden per 1 januari 2021 in werking. Een aantal maatregelen zal later in werking treden in verband met beschikbare IV-capaciteit.

Er is veel aandacht uitgegaan naar gegevensverstrekking door derden aan Toeslagen in het kader van AVG/privacy. Kinderopvangorganisaties moeten op eigen beweging gegevens gaan verstrekken, wat tot op heden alleen op verzoek gebeurde. De AMvB die hiervoor een grondslag biedt, is voor het kerstreces aangeboden aan de Eerste en Tweede Kamer in verband met de voorhangprocedure. Beide Kamers hebben tot en met maandag 11 februari 2021 om te reageren.

DG FZ heeft technische bijstand verleend aan Kamerleden ten aanzien van diverse amendementen (o.a. detentiemaatregel / uitzondering op partnerschap; stijging doelmatigheidsgrens) en een Nota van Wijziging met betrekking tot een kerstbonus voor gedupeerde ouders van de kinderopvangtoeslag.

DG FZ was ook bezig met niet-kinderopvangtoeslagzaken (zorgtoeslag, huurtoeslag en KGB) die aan het licht zijn gekomen. Het advies is om voor alle compensatieregelingen – behalve de hardheidsclausule – een grondslag te bieden, zoals O/GS, vangnet en institutionele vooringenomenheid. Het advies is voorts om in 2021 te beginnen met de behandeling van acute en schrijnende niet-KOT-zaken. De Ministerraad is akkoord met het advies. Centrale vraag is nog wel wat de concrete planning voor uitvoering is.

Hoofdstuk 4. KPI's

4.1 Scorecard met prestatie-indicatoren

Nr	Prestatie-indicator	Niet meetbaar of uitgewerkt	Gehele jaar		Score
			Jaarcontract	Realisatie	
KPI 1	Rechtmatigheid – De score van fouten en onzekerheden ligt onder de rapporteringsgrens op artikelniveau.		☺	☺	☺
KPI 2	Verminderen grote terugvorderingen		>91%	>95%	☺
KPI 3	Ultimo 2019 is toegekend van de populatie DT2017 van de populatie DT2018 van de populatie DT2019		99% 98% 85%	99,8% 98,6% 90,6%	☺
KPI 4	Percentage toeslagen dat tijdig wordt uitbetaald		99,9%	99,9%	☺
KPI 5	Aantal productieverstoringen		<=10	7	☺
KPI 6	We realiseren de Awb-norm voor DT-bezwaar		>90%	84,7%	☹
KPI 7	We realiseren de Awb-norm voor klachten		>90%	91%	☺
KPI 8	We ontvangen minder klachten dan in 2019		<268 per mnd	203	☺
PI1	De onderbezetting van vast personeel		<=10	./.42,5	☺
PI2	Het ziekteverzuim neemt af		<=8,2%	7,3%	☺
PI3	Tijdige behandeling burger geïnitieerd werk		94%	83,8%	☹
PI4	We realiseren de productiebegroting hetgeen blijkt uit het voorraadniveau		75.000 uur	54.000 uur	☺
PI6	Verbetering KOT: % uitvoering maatregelen		100%	86%	☹

4.2 Toelichting afwijkingen prestatie-indicatoren

Nr	Prestatie-indicator	Gehele jaar		Score
		Jaarcontract	Realisatie	
KPI 1	Rechtmatigheid: score van fouten en onzekerheden ligt onder de rapporteringstolerantie op artikelniveau	☺	betreft een jaarindicator	☺
Oorzaak afwijking en knelpunten	-			
Sturingsmaatregel	-			
Nadere toelichting	Betreft een jaarindicator. In januari 2021 komt Toeslagen met een voorlopige uitspraak over het resultaat na afronding v/d controle. De ADR zal hier opvolgend z.s.m. verslag uitbrengen over het definitieve resultaat			

Nr	Prestatie-indicator	Gehele jaar		Score
		Norm	Prognose	
KPI 6	**We realiseren de Awb-norm voor DT-bezwaar**	90%	84,5%	☹
Oorzaak afwijking en knelpunten	Toeslagen is het jaar gestart met hoge voorraden vanwege benodigde inzet voor herstelacties n.a.v. de toeslagenaffaire en uitbreiding van de klantbehandeling n.a.v. gewijzigde jurisprudentie van de Raad van State. Deze stijging van voorraden resulteerde in langere doorlooptijden en een daling van het aandeel tijdig behandelde zaken. Toeslagen verlaagt de prioriteit van zaken welke buiten termijn raken niet ten gunste van nog tijdige zaken. Zo worden alle bezwaarschriften gelijkwaardig behandeld maar daalt de score snel bij te hoge voorraden.			
Sturingsmaatregel	1) GSV is geïmplementeerd bij de bezwarenteams. GSV verzorgt de toedeling en prioritering van werkzaamheden binnen het Toeslagen Verstrekkingen Systeem. Met GSV werkt iedereen aan de meest urgente zaken passende bij zijn of haar vaardigheden. Handmatige werkverdeling naar teams en naar medewerkers door middel van lokaal ontwikkelde applicaties en werkverdelers is niet langer nodig. 2) Er is blijvend aandacht voor het in overleg treden met de burger wanneer tijdige behandeling niet mogelijk lijkt.			
Nadere toelichting	Vanaf week 33 is ruim 95% van de bezwaren tijdig afgehandeld, toch was het niet meer mogelijk om 2020 met een cumulatieve tijdigheid boven de 90% af te ronden. Dit is in de vorige VMR gerapporteerd. Binnen de voorraad bezwaarschriften zit een aantal 'verborgen' verzoeken om herbeoordeling (UHT). Er wordt momenteel een proces ingericht om met de burger te bespreken hoe het gewenste vervolgtraject eruit ziet. Het afhandelen van deze bezwaarschriften zal de tijdigheid van de afhandeling tijdelijk negatief beïnvloeden.			

Nr	Prestatie-indicator	Gehele jaar		Score
		Jaarcontract	Realisatie	
PI 3	**Door burgers geïnitieerd werk is tijdig behandeld**	94%	84%	☹
Oorzaak afwijking en knelpunten	Bij aanvang van 2020 waren de voorraadniveaus hoog. Ondanks een forse inhaalslag lukt het (zoals vorige VMR aangegeven) niet meer om cumulatief over 2020 meer dan 94% van het werk tijdig af te ronden. De tijdige behandeling van ingebrekestellingen bij bezwaarteams vraagt aandacht. Op alle andere processen (bezwaar, telefonische uitzoekopdrachten, schriftelijke uitzoekopdrachten, herzieningsverzoeken, klachten en bijzondere berekeningen) is er de afgelopen maanden een duidelijke positieve trend zichtbaar.			
Sturingsmaatregel	1) GSV is geïmplementeerd bij de bezwarenteams. GSV verzorgt de toedeling en prioritering van werkzaamheden binnen het Toeslagen Verstrekkingen Systeem. Met GSV werkt iedereen aan de meest urgente zaken passende bij zijn of haar vaardigheden. Handmatige werkverdeling naar teams en naar medewerkers door middel van lokaal ontwikkelde applicaties en werkverdelers is niet langer nodig. 2) Er is blijvend aandacht voor het in overleg treden met de burger wanneer tijdige behandeling niet mogelijk lijkt. 3) De functionaliteit om af te zien van (een voorschot op) kindgebonden budget is herzien, zodanig dat deze vragen direct door de belastingtelefoon afgehandeld kunnen worden. 4) Voor de tijdige afhandeling van ingebrekestellingen is binnen de uitvoerende teams extra aandacht gevraagd.			
Nadere toelichting	De dit jaar genomen maatregelen (afsplitsen UHT, toezichtcapaciteit beschikbaar stellen ten behoeve van burger geïnitieerd werk en werving van nieuwe medewerkers) hebben geleid tot een daling van de voorraad. De voorraden van burgergeïnitieerde processen zijn inmiddels afgebouwd tot een beheersbaar niveau en tijdigheid laat een positieve trend zien.			

Nr	Prestatie-indicator	Gehele jaar		Score
		Jaarcontract	Realisatie	
PI6	**Verbetering KOT: % uitvoering maatregelen**	100%	86%	☹
Oorzaak afwijking en knelpunten	De inwerkingtreding van de regelgeving die het maandelijks leveren van opvanggegevens verplicht maakt, is vertraagd. Het gevolg hiervan is dat de bepaling betreffende de maandelijkse gegevenslevering door kinderopvangorganisaties pas in de loop van 2021 in werking kan treden.			
Sturingsmaatregel	De implementatie van persoonlijke begeleiding loopt door in 2021.			
Nadere toelichting	Zie paragraaf 2.1.b			

Hoofdstuk 5. Risico's en beheersing

a. Risicotabel

In dit hoofdstuk zijn drie tabellen met daarin de mutaties op de risico's van Toeslagen regulier opgenomen Dit zijn de tabellen "vervallen risico's", "nieuwe risico's "en "gewijzigde risico's". Voor de nieuwe risico's zijn nog geen interne beheersmaatregelen geformuleerd. Met het oog op de ontvlechting van Toeslagen per 1-1-2021 heeft het dienstonderdeel Toeslagen regulier in het jaarcontract van 2021 de 10 grootste risico's opnieuw benoemd en de interne beheersmaatregelen op deze risico's geformuleerd. Deze risico's en de bijbehorende interne beheersmaatregelen liggen thans ter goedkeuring bij FEZ.

Vervallen risico's
Deze risico's komen uit het risicoregister Toeslagen Regulier zoals opgenomen VMR2-2020.

Nr.	Risico oorzaak	Risico gebeurtenis	Risico gevolg	Omvang (KxI)	Toelichting
KTS.05	Als gevolg van: extreme druk op het topmanagement door wisselende prioriteitstelling en / of politiek aandacht	bestaat de kans dat: de aansturing van de operatie niet eenduidig is, geen consistente interpretatie kent, te weinig aandacht geeft op de resultaten en te weinig leidt tot corrigerende maatregelen	waardoor: de (operationele) doelstellingen van de keten niet gehaald worden	20	Is een aspect van risico KTS.01 en daarmee als zelfstandig risico vervallen
KTS.11	Als gevolg van: grote politieke druk	bestaat de kans dat: er onvoldoende feedback wordt gegeven aan de politiek wat wel/niet voor de uitvoering haalbaar is	waardoor: negatieve effecten op de uitvoering kunnen ontstaan	16	Is een aspect van risico KTS.06 en daarmee als zelfstandig risico vervallen

Vervallen risico's

Deze risico's komen uit het risicoregister Toeslagen Regulier zoals opgenomen VMR2-2020.

Nr.	Risico oorzaak	Risico gebeurtenis	Risico gevolg	Omvang (KxI)	Toelichting
KTS.12	Als gevolg van: Politieke druk	bestaat de kans dat: het Kabinet en of de staatsecretaris toezeggingen doet mede door te weinig inhoudelijke en gedegen operationele kennis	waardoor: die lastig of onvoldoende tijdig uitgevoerd kunnen worden en de uitvoering onnodig en verkeerd onder druk komt te staan	16	Is een aspect van risico KTS.01 en daarmee als zelfstandig risico vervallen
KTS.27	Als gevolg van: het feit dat wet- en regelgeving lastig volledig te vertalen is in business rules	bestaat de kans dat: er fouten ontstaan welke later hersteld moeten worden	waardoor: er imago- / reputatieschade ontstaat	16	Is een aspect van risico KTS.21 en KTS.26 en daarmee als zelfstandig risico vervallen
KTS.28	Als gevolg van: toenemende inkomensonzekerheden bij burgers door de Coronacrisis	bestaat de kans dat: burgers relevante informatie niet tijdig en/of correct doorgeven	waardoor: er bij de DT veel correcties plaatsvinden en of aanzienlijke toename van bezwaren ontstaan	16	Is ondergebracht in risico KTS.03 en daarmee als zelfstandig risico vervallen

Nieuwe risico's						
Nr	**Risico oorzaak**	**Risico gebeurtenis**	**Risico gevolg**	**Omvang (K x I)**	**Beheersmaatregelen**	**Toelichting**
KTS.01	Als gevolg van externe politiek-maatschappelijke ontwikkelingen zoals verschuivende politieke opdracht, wisselende besturings- en programmalijnen, wisselende (beleid/uitvoeringsprioriteiten) van kabinet of departement, verhoogde media aandacht voor Toeslagen problematiek (met name inzake UHT)	bestaat de kans dat beleidswijzigingen/veranderingen worden gevraagd die praktisch/operationeel niet haalbaar zijn of grote gevolgen hebben voor de bestaande systemen en processen	waardoor de doelen en KPI's voor Keten Toeslagen niet gerealiseerd worden zoals toekenningszekerheid, reduceren aantal en hoogte van terugvorderingen, reduceren aantal bezwaren en beroepen, etc.	16	Nog definitief vast te stellen iom ketenpartners	KTS.01 heeft een bredere scope gekregen o.a. door samenvoegen met KTS.05 en staat daarmee nu bovenaan de top 10
KTS.03	Als gevolg van externe ontwikkelingen zoals de Coronacrisis en bijbehorende inkomensonzekerheden of een economische recessie	bestaat de kans dat de operatie van Toeslagen extra belast wordt door toename in aanvragen, bezwaar en beroep, niet tijdig doorgeven correcties in Toeslagen omstandigheden	waardoor de toekenningszekerheid en/of dat burgers in betalingsproblemen komen, of oninbare vorderingen ontstaan.	16	Nog definitief vast te stellen iom ketenpartners	De impact van dit risico is opgeschaald naar 4 en daarmee in de top 10 terecht gekomen

Nieuwe risico's						
Nr	**Risico oorzaak**	**Risico gebeurtenis**	**Risico gevolg**	**Omvang (K x I)**	**Beheersmaatregelen**	**Toelichting**
KTS.64	Als gevolg van het ontbreken van kaders en technische ondersteuning in applicaties om bewaar- en vernietiging termijnen na te leven (bijvoorbeeld inzake de Archiefwet en AVG)	bestaat de kans dat documenten korter of langer worden bewaard dan voorgeschreven	waardoor niet wordt voldaan aan de archiefwet, wat in het uiterste geval tot aanzienlijke boetes kan leiden.	15	Nog definitief vast te stellen iom ketenpartners	Door vervallen / samenvoegen andere risico's in de top 10 terecht gekomen
KTS.06	Als gevolg van tekortkomingen in de huidige manier van uitvoeringstoetsen (ontbreken integrale uitvoering, externe druk, complexiteit etc.) en de filtering van de uitkomsten van uitvoeringstoetsen door verschillende organisatielagen	bestaat de kans dat de verkeerde/onjuiste impactbepaling en inschattingen worden afgegeven rondom de haalbaarheid van nieuwe wet- en regelgeving	waardoor de operatie onder druk komt te staan.	12	Nog definitief vast te stellen iom ketenpartners	Door vervallen / samenvoegen andere risico's in de top 10 terecht gekomen
KTS.13	Als gevolg van een grootschalige stelselherziening voor Toeslagen	bestaat de kans dat de continuïteit van het operationele proces en de uitvoering van de regelingen onder druk komen te staan	waardoor negatieve impact op het huidige operationele proces ontstaat (beperking noodzakelijke investeringen, besluiten, aantrekkelijkheid als werkgever, etc.)	12	Nog definitief vast te stellen iom ketenpartners	Door vervallen / samenvoegen andere risico's in de top 10 terecht gekomen

Gewijzigde risico's							
Nr	**Risico oorzaak**	**Risico gebeurtenis**	**Risico gevolg**	**Nieuwe omvang (KxI)**	**Oude Omvang (K x I)**	**Beheersmaatregelen**	**Toelichting**
KTS.32	Als gevolg van een uitspraak van de Raad van State met wijzigingen aan het operationele proces Toeslagen of negatieve consequenties voor Toeslagen	bestaat de kans dat de Keten Toeslagen de wijziging niet of niet tijdig kan uitvoeren	waardoor de doelstelling van de keten onder druk komt te staan.	16	12	Nog definitief vast te stellen iom ketenpartners	De impact van dit risico is opgeschaald naar 4 en daarmee in de top 10 terecht gekomen
KTS.43	Als gevolg van onduidelijke kaders ten aanzien van controle en fraude	bestaat de kans dat onrechtmatige dataselecties en -gebruik plaatsvinden ten behoeve van controles en handhaving of dat door angst voor onrechtmatige dataselecties- en gebruik juist een te mild controleregime ontstaat	waardoor burgers ten onrechte als fraudeur worden aangemerkt en/of groepen op onrechtmatige grond worden verdacht van fraude en/of fraude onopgemerkt blijft en/of privacy schendingen optreden van burgers	15	12	Nog definitief vast te stellen iom ketenpartners	De impact van dit risico is op geschaald naar 5 en daarmee in de top 10 terecht gekomen

Bijlage 1: Projectenrapportage

De projectenrapportage is nog niet ontvangen