



Belastingdienst

Belastingdienst / Toeslagen
1e Viermaandsrapportage 2018

Versie

Datum 16 mei 2018
Status **Definitief**

Colofon

Titel Belastingdienst / Toeslagen
1e viermaandsrapportage 2018

Auteur(s)

Bijlagen

Inlichtingen

(06)

@belastingdienst.nl

Inhoud

hoofdstuk I.	Managementverklaring—7
hoofdstuk II.	Prestaties en Handhaving—8
hoofdstuk III.	Ketens en processen—21
hoofdstuk IV.	Middelen (financiële, personele en IV-kaders)—22
hoofdstuk V.	Informatievoorziening (IV) en Vernieuwing en bijdrage aan Herijking Investeringsagenda—29
hoofdstuk VI.	Risico's en beheersing, onvolkomenheden en aandachtspunten ARK en bevindingen ADR—31
hoofdstuk VII.	Vaktechniek—34
hoofdstuk VIII.	Interne fiscale beheersing—36
hoofdstuk IX.	Beveiliging—37

hoofdstuk I. Managementverklaring

Reflectie op resultaten januari – april 2018

De instroom van burgergeïnitieerd werk vermindert meer dan verwacht, onder andere vanwege de tijdelijk lagere toezichtsinspanningen. Vooralsnog blijven de werkvoorraden op peil waar een geleidelijke stijging werd verwacht. Kanttekening is dat we door een tegenvallende inzetbaarheid (o.a. als gevolg van het hogere verzuim en de tijd die nodig is voor de opleiding nieuwe uitzendkrachten) en productiviteit (o.a. als gevolg van de instroom van medewerkers vast vervangt flex) meer mensen nodig hebben om het werk uit te voeren.

- Verzuim: Op het terugdringen van verzuim zijn acties geïnitieerd, maar resultaten zijn nog niet zichtbaar in de cijfers.
- Productiviteit: Per proces bezien we of het mogelijk is acties ter verhoging van productiviteit uit te voeren.

Inzetbaarheid: We verwachten dat we later in het jaar (na uitstroom van uitzendkrachten) een verbeterde inzetbaarheid en productiviteit nodig hebben om het werk te kunnen uitvoeren.

Om binnen de begroting voor 2018 met de daarin opgenomen taakstelling van ca. 100 fte te blijven is gestart met het traject Versneld vernieuwen. De bedoeling hiervan is het aantal uren dat benodigd is voor de uitvoering van toezicht te verminderen door verbeteringen in het toezicht door te voeren. De eerste resultaten zijn zichtbaar, maar het is onzeker of de beoogde 100.000 uur besparing kan worden gerealiseerd.

Aandachtspunten

- De hiervoor genoemde omstandigheden rond ziekteverzuim, productiviteit en inzetbaarheid vragen voortdurend aandacht, ook met het oog op de in het jaarcontract opgenomen streefwaarden.
- Daarnaast zien we ons voor de opgave geplaatst personeel te werven ter invulling van de formatie en ter vervanging van uitzendkrachten. Dit stuit op de grenzen van onze opnamecapaciteit en de beperkte levering door het EC.

Perspectief

- Het besluit dat de KOT niet vervangen wordt door Directe Financiering is belangrijk nieuws voor onze medewerkers die in toenemende mate vragen hadden over de toekomst van de KOT.
- We richten ons nu op de voor KOT benodigde proces- en IV-aanpassingen

We verwachten dat het werk beheersbaar blijft met de voor 2018 beschikbare middelen.

hoofdstuk II. Prestaties en Handhaving

a. Overzichtstabel KPI's

Nr	Prestatie-indicator	Planning		Realisatie t/m periode		Trend *
		jaarplan	t/m periode	aantal	%	
1	Rechtmatigheid – De score van fouten en onzekerheden ligt onder de rapporteringsgrens op artikelniveau (5% voor begrotingsartikelen en voor de afgerekende voorschotten waarbij fouten en onzekerheden worden opgeteld)			Betreft een jaarindicator, zie toelichting		⇒
2	Het aantal terug te betalen toeslagen onder € 500, bij KOT € 1.000, als percentage van de totale hoeveelheid definitief toekennen is minimaal 91% (een nabetaling van toeslagen telt mee als terug te betalen bedragen).	91%			93%	↓
3	Ultimo 2018 is respectievelijk 99%, 98% en 85% van de populatie DT 2015, 2016 en 2017 toegekend.			2015 99% 2016 94% 2017 start juni		↑
4	Werk dat binnenkomt op initiatief van de burger is voor 83% behandeld binnen de termijn die de burger verwacht. Hierbinnen wordt een tijdigheid van 86 bij DT-bezwaar en klacht gerealiseerd.	Totaal DT-bezwaar Klacht	83% 86% 86%	Totaal DT-bezwaar Klacht	93% 93% 98%	⇒
5	De volgende inzetbaarheid wordt gerealiseerd: vast: 1.302 uur per fte direct productief (waarvan 1.070 uur aan producten te koppelen) flex: 1.792 uur per fte direct productief (waarvan 1.550 uur aan producten te koppelen)			Vast (producten 1.207 989)	1.207 989	↑ ↑
				Flex (producten 1.723 1.487)	1.723 1.487	↑ ↑
6	Het ziekteverzuim bedraagt 7,6%	7,6%			9,1%, zie IVb	↓
7	De begrote productiviteit wordt gerealiseerd.	100%			85%	⇒
8	Het percentage op basis van risicoscore terecht voor intensief toezicht geselecteerde aanvragen, mutaties en lopende toekenningen voor de huurtoeslag en kinderopvangtoeslag bedraagt 70%	70%			65%	⇒
9	Datagedreven vernieuwing in handhaving en productie (no touch/pro-actieve interactie/optimalisatie productie): - Er worden minimaal 5 pilots uitgevoerd - Welke leiden tot minimaal 3 uitgevoerde implementaties	Pilots: Implementaties:	5 3	Pilots: Implementaties:	3 1	↑

10	Eigen personeel dat bij andere dienstonderdelen beschikbaar komt zal maximaal worden ingezet op werkzaamheden die voorheen door flexkrachten werden uitgevoerd. Hiervoor wordt een afbouwschema van uitzendkrachten gevolgd gecombineerd met een opbouwschema voor instroom vaste krachten.			Conform planning	⇒
----	---	--	--	------------------	---

↑ = positieve ontwikkeling

⇒ = ontwikkeling onveranderd

↓ = negatieve ontwikkeling

b. Toelichting

Nr	Prestatie-indicator	Planning		Realisatie t/m periode		Trend *
		jaarplan	t/m periode	aantal	%	
1	Rechtmatigheid – De score van fouten en onzekerheden ligt onder de rapporteringsgrens op artikelniveau (5% voor begrotingsartikelen en voor de afgerekende voorschotten waarbij fouten en onzekerheden worden opgeteld)			Betreft jaarindicator		→
oorzaak afwijking:		- Onvolkomenheden in de objectadministratie in het toeslagensysteem (TVS) waardoor niet in alle gevallen kan worden vastgesteld of a) een burger op een zelfstandig of aangewezen onzelfstandig woonobject woont. b) de voor de berekening van de huurtoeslag gebruikte huishoudsamenstelling juist is Hierdoor kunnen we niet met zekerheid vaststellen of de toekenning van de huurtoeslag juist is - Ontbreken koppelingen tussen huurobjecten in onze verhuurdersadministratie en in TVS waardoor de gegevens van de jaarlijkse huurgegevensuitwisseling niet zijn verwerkt in TVS				
sturingsmaatregel:		<i>Maatregelen</i> - Implementatie structurele aanpak van en beheer op onvolkomenheden in de woonobjectadministratie binnen kantoor Toeslagen - Creëren Dashboard woonobjectadministratie ter ondersteuning van beheer van en toezicht op woonobjectadministratie - Uniformeren en optimaliseren proces handmatige behandeling splitsen woonobjecten - Inrichten verbijzonderde kwaliteitscontrole op het proces van het splitsen van objecten - Opzetten opleidingsmodule beoordeling woonobjectadministratie <i>Realisatie</i> Alle werkzaamheden kunnen binnen de bestaande formatie gerealiseerd worden <i>Effect</i> De effecten van de maatregelen op de rechtmatigheid van de huurtoeslag zullen in de loop van 2018 zichtbaar worden				
prognose:		We verwachten een verbetering in de score van de rechtmatigheid voor de huurtoeslag maar onderkennen dat het risico van overschrijding van de rapporteringstolerantie op artikelniveau voor de huurtoeslag voor 2018 blijft bestaan Daarnaast bestaat het risico voor overschrijding van de rapporteringstolerantie op artikelniveau voor de zorgtoeslag (uitgaven/ontvangsten). Het risico bij de zorgtoeslag is het gevolg van de mogelijkheid dat de uitbetaling plaatsvindt op rekeningnummer ouder(s). Deze omissie kan ontstaan doordat bij validatie van het 1BRN het opgegeven rekeningnummer ten onrechte is toegeschreven aan de aanvrager. Over aanpak van dit issue wordt overlegd met B/CAP. Voor de overige toeslagsoorten zijn er geen indicaties dat de rapporteringstolerantie overschreden zal worden				

Nr	Prestatie-indicator	Planning		Realisatie t/m periode		Trend *
		jaarplan	t/m periode	aantal	%	
5	De volgende inzetbaarheid wordt gerealiseerd: vast: 1.302 uur per fte direct productief (waarvan 1.070 uur aan producten te koppelen) flex: 1.792 uur per fte direct productief (waarvan 1.550 uur aan producten te koppelen)	Vast (producten 1.302 1.070)	1.302 1.070	Vast (producten 1.207 989)	1.207 989	↑ ↑
		Flex (producten 1.792 1.550)	1.792 1.550	Flex (producten 1.723 1.487)	1.723 1.487	↑ ↑
oorzaak afwijking:		De informatiebron is SAP/Tijd. Vanwege het afsluitmoment zijn de gegevens voor vaste medewerkers nog niet compleet. De werkelijke inzetbaarheid ligt ruim 20 uur hoger dan gerapporteerd, voor zowel het totaal als aan producten te koppelen uren. Voor flexkrachten geldt dit niet. Het hoge verzuim is de belangrijkste oorzaak van het achterblijven van de inzetbaarheid bij vaste medewerkers. In de eerste maanden ligt het verzuim bij de relevante groep medewerkers 4,5% boven het planniveau. Hierdoor blijft de inzetbaarheid tot 80 uur per persoon lager. Vanwege onverwachte uitstroom bij flexmedewerkers en onderbezetting bij vaste medewerkers is dit jaar een klas uitzendkrachten opgeleid. Dit heeft geleid tot minder dan geplande productie-uren per fte. Een deel van de opleidingsuren werd onjuist verantwoord (startopleiding i.p.v. TVS-training). Herstel is niet mogelijk bij flexkrachten. Hierdoor is het aantal geregistreerde directe uren te laag.				
sturingsmaatregel:		We hebben maatregelen genomen om het verzuim te verminderen.				
prognose:		De inzetbaarheid zal gaandeweg het jaar verbeteren, maar het is onwaarschijnlijk dat de geplande inzetbaarheidsniveaus voor 2018 zullen worden gerealiseerd.				

Nr	Prestatie-indicator	Planning		Realisatie t/m periode		Trend *
		jaarplan	t/m periode	aantal	%	
7	De begrote productiviteit wordt gerealiseerd.	100%			85%	⇒
oorzaak afwijking:		De realisatie is 85% van de norm. De oorzaken van deze afwijking zijn divers: • Medewerkers 'vast vervangt flex' realiseren op het moment dat ze de opleiding hebben afgerond nog niet de normproductiviteit • Begeleiding van 'vast vervangt flex' wordt verzorgd door de ervaren medewerkers, die tijdens het begeleiden minder producten kunnen behandelen. De bijdrage van deze medewerkers neemt dus af waardoor de gemiddelde productiviteit daalt. • Lage instroom en de daarmee samenhangende verbreding zorgt voor veel wisselingen in werkzaamheden, waaronder ook nieuwe werkzaamheden waarvoor een investering noodzakelijk is om deze werkzaamheden te kunnen uitvoeren. Dit zorgt voor een lagere productiviteit. • Uitstroom van ervaren uitzendkrachten door een aantrekkelijke arbeidsmarkt zorgt ervoor dat de gemiddelde productiviteit daalt. • Organisatiebreed geen beproefde aanpak geformuleerd op het resultaatgericht verbeteren van de productiviteit. • De eenvoudige werkstromen worden steeds meer (deels) geautomatiseerd behandeld, hierdoor stijgt de gemiddelde complexiteit van de werkzaamheden. Dit betreft voornamelijk de processen met een hogere productiviteit, waarmee de gemiddelde productiviteit van de handmatige behandeling daalt.				
sturingsmaatregel:		(a) Initiëren van een ontwikkelplan per proces, om inzichtelijk te maken wat het potentieel van 2018 is in het verhogen van de productiviteit. (b) Omstelkosten als gevolg van het wisselen van werkzaamheden inzichtelijk worden of niet ten laste komen van de productiviteit. (c) Initiëren van het verbeterpotentieel om de medewerker te ondersteunen bij het uitvoeren van de uit te voeren handelingen. Het implementeren van een klantbeeld op maat voor een medewerker is hier een voorbeeld van.				
prognose:		De verwachting is dat de productiviteit de komende periode niet zal stijgen. Het effect van bovenstaande sturingsmaatregelen zal in de komende 4 maanden minimaal zijn. Deze verwachting is gebaseerd op de volgende aannames: • De komende periode zullen nog een groot aantal 'vast vervangt flex'-medewerkers de opleiding afronden en niet direct na afronding van de opleiding de gewenste productiviteit realiseren • Uitstroom ervaren uitzendkrachten zal gezien de arbeidsmarkt door blijven gaan • Voorraden blijven laag waardoor noodzaak voor wisselingen in werkstromen groot blijft en verbreding van kennis noodzakelijk blijft.				

Nr	Prestatie-indicator	Planning		Realisatie t/m periode		Trend *
		jaarplan	t/m periode	aantal	%	
8	Het percentage op basis van risicoscore terecht voor intensief toezicht geselecteerde aanvragen, mutaties en lopende toekenningen voor de huurtoeslag en kinderopvangtoeslag bedraagt 70%	70%			65%	⇒
oorzaak afwijking:		De laatste training van het risicoselectiemodel (RSM) is niet juist verlopen. Hierdoor worden, naast de dalende hitrate, minder posten met een hoog risico dan gebruikelijk gedetecteerd.				
sturingsmaatregel:		De risicoselectierun van mei 2018 is daarom gedraaid op het 'oude' model, hetgeen goed heeft gewerkt. We gaan het RSM opnieuw trainen, zodat volgende maand met een up to date en naar verwachting goedwerkend model gedraaid kan worden.				
prognose:		Het percentage op basis van risicoscore terecht voor intensief toezicht geselecteerde aanvragen, mutaties en lopende toekenningen voor de huurtoeslag en kinderopvangtoeslag ligt weer boven de norm.				

c. Handhaving

Inleiding

Binnen de handhavingsvisie van de Belastingdienst streven we na dat de verschijningsvorm van handhaving meer dienstverlening en interactie met burgers vóóraf zou moeten zijn, dan toezicht achteraf.

Een belangrijke ontwikkeling hierin is het muteren voor de burger. Mutenen voor de burger levert voor burgers een vereenvoudiging op door het verminderen van administratieve lasten en zorgt daarnaast voor een grotere toekenningszekerheid. Voorts betekent dit een vereenvoudiging van de uitvoering omdat controle op juistheid van grondslagen in toenemende mate massaal en geautomatiseerd kan plaatsvinden in plaats van door middel van arbeidsintensief handmatig toezicht. Toeslagen wil de reeds ingezette werkwijze en ontwikkeling uitbreiden voor de grondslagen inkomen, huurlasten en kinderopvanglasten.

Deze ontwikkeling loopt parallel aan het reguliere toezicht. Toezicht vindt plaats in alle fasen van het proces: voor de eerste uitbetaling (aanvraagfase), tijdens het lopende toeslagjaar (VT fase) en na afloop van het toeslagjaar (DT fase).

Het toezicht is erop gericht de nalevingsbereidheid van de burgers te vergroten en te onderhouden. Met het uitvoeren van toezicht willen we bewerkstelligen dat er zo min mogelijk verschillen zijn tussen de voorlopige toekenningen en de definitieve toekenningen.

Datagedreven vernieuwing in handhaving

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

- Pilot hot/hor (hoge toeslag, hoog risico)

In de huidige situatie worden aanvragen of wijzigingen die zouden leiden tot een hoge kinderopvangtoeslag bij het maandelijks formeel beschikken uitgesloten voor betaling en geselecteerd voor individueel toezicht (hot/hor), vanwege het risico op terugvorderingen. In de pilot hebben we deze controle naar voren gehaald, door zo vroeg mogelijk na de aanvraag of wijziging de opvanglasten te verifiëren bij de kinderopvangorganisatie én door burgers te vragen de aanvraag of wijziging te controleren. In de pilot is 31% van de hot/hor-posten afgehandeld vóór formeel beschikken, waardoor deze burgers een maand eerder toekenningszekerheid krijgen.

In de pilot is ook de selectie van hot/hor-posten verbeterd met behulp van data-analyse, waardoor 14% van de populatie met een hoge aanvraag of wijziging niet meer hoeft te worden aangeboden voor handmatig toezicht. In de komende maanden zal de werkwijze worden geïmplementeerd.

- Pilot automatiseren toezicht op de zorgtoeslag

In de eerste 4 maanden van 2018 hebben we geïnvesteerd in het mogelijk maken van het automatiseren van de verschillende interventies die we uitvoeren rondom het al dan niet zorgverzekerd zijn. Door de kwaliteit en actualiteit van de controles te verhogen kunnen we burgers eerder geven waar ze recht op hebben. Doordat we deze gegevens eerder verwerken dan voorheen voorkomen we onjuiste

toekenningen en onterechte stopzettingen. De handmatige controle op de zorgverzekering kan grotendeels vervallen en het aantal klantreacties neemt af door de snellere duidelijkheid voor de burger. In de afgelopen maanden hebben we geanalyseerd hoe we deze kwaliteitsslag kunnen maken en wat de gevolgen daarvan zijn voor de burger en ons werk. In de komende maanden zal de automatisering worden geïmplementeerd.

- *Pilot servicekosten*

Uit analyse van de beoordeelde hoogrisico-posten huurtoeslag 2017 is gebleken dat bij 20% ervan alleen de servicekosten zijn aangepast. Dit betekent dat veel uren worden besteed aan iets waarvan de financiële consequenties vaak klein zijn. In de pilot is op basis van data-analyse geconcludeerd dat de posten waarbij de servicekosten én de kale huurprijs overeenkomen met de gegevens uit de verhuurdersadministratie niet risicovol zijn, omdat de wijzigingen na de beoordeling vooral gaan om een marginale aanpassing in de servicekosten of kale huurprijs. Het risicoselectiemodel is hierop aangepast. De pilot heeft een besparing van 10% handmatig te behandelen risicoposten opgeleverd.

- *Pilot inkomens in de actualiteit toepassen*

In maart 2018 is gestart met een pilot 'inkomens in de actualiteit toepassen'. In de pilot toetsen we of en in welke situaties de Belastingdienst in het lopende jaar het inkomen voor burgers kan muteren.

Dienstverlening

Convenanten

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

In deze rapportageperiode zijn 2 aanvragen om een convenant POBR1 te sluiten in behandeling genomen en 1 convenant is met ingang van 1 januari 2018 beëindigd. Het totaal aantal convenanten POBR1 bedraagt nu 196.

Er zijn 3 aanvragen om een convenant HA te sluiten in behandeling daarnaast zijn er 3 convenanten met ingang van 1 januari 2018 beëindigd. Het totaal aantal convenanten HA bedraagt nu 110.

Flexibel accountantsprotocol

Het zogenoemde flexibel accountantsprotocol is niet gerealiseerd. De achtergrond is dat de kinderopvanginstellingen met een POBR1-overeenkomst ermee hebben ingestemd dat jaarlijks een accountantscontrole wordt uitgevoerd. Na overleg met alle partijen is besloten het accountantsprotocol van 2016 ook in 2017 (accountantscontrole 2018) te gebruiken. In december 2017 zijn alle partijen en ook onze partners hierover in kennis gesteld.

Gebleken is dat de tekst die voor 2016 is toegepast en voor 2017 wordt gebruikt niet door iedereen als duidelijk is ervaren. Om het risico van interpretatieverschillen te voorkomen is besloten om voor het berekeningsjaar 2018 enkele kleine

verbeteringen aan te brengen, waarmee de bekende onduidelijkheden worden weggenomen.

Toezicht

Risicovinding, aselecte steekproef

Door het uitvoeren van een integrale aselecte steekproef kunnen we een meer representatief beeld krijgen van het nalevingstekort en krijgen we inzicht in wat onjuist wordt aangevraagd en gewijzigd. Voor de steekproef in 2018 is gekozen voor een steekproef op de huurtoeslag. In de rapportageperiode is een PIA uitgevoerd en afgerond. In de volgende rapportageperiode bereiden we de steekproef voor en wordt gestart met de uitvoering.

Effectmeting

In deze rapportageperiode is de bouw en de (her)programmering van het indicatorenmodel afgerond. In maart 2018 is een eerste proefrun uitgevoerd met gegevens van definitieve toekenningen over toeslagjaar 2016. In de volgende rapportageperiode worden de resultaten van de proefrun geanalyseerd en het model verder ontwikkeld.

Toezicht, samen met P inzicht verkrijgen in doelgroepen

In juli 2017 is met Particulieren de verkenning gestart naar een gezamenlijke doelgroep voor subjectgericht toezicht. Door de beperkingen in het beschikbaar stellen van data, is het nog niet gelukt om een gezamenlijke doelgroep te vinden. De data zijn nog steeds niet beschikbaar. Pas als deze fase is afgerond, kunnen we eventueel een gezamenlijke handhavingsactie uitvoeren. In de volgende rapportageperiode nemen we het besluit of we de verkenning in 2018 alsnog uitvoeren.

Landelijke Stuurgroep interventieteams (LSI)

De stuurgroep heeft het jaarplan voor 2018 vastgesteld, waarin naast bestaande thema's ook nieuwe thema's aan de orde komen. Met name de analysecapaciteit ten behoeve van de LSI-projecten wordt uitgebreid. Voor ons betekent dit dat de gewenste aanpassingen van het risicoselectiesysteem (SYRI) binnenkort kunnen worden doorgevoerd. We participeren in 10 projecten die met name adresgerelateerd zijn.

Landelijke Aanpak Adreskwaliteit (LAA)

Er heeft weer een levering plaatsgevonden voor de gemeenten om te onderzoeken of er sprake is van een schijnverlating of een onterecht briefadres. Dit leidt in 50% van de gevallen tot aanpassing van de Basis Registratie Personen.

In samenwerking met de organisatie van LAA hebben we twee workshops gegeven op het congres van de Nederlandse Vereniging Van Bevolkingsambtenaren over de consequenties voor de verstrekking van toeslagen als gevolg van onterecht toegekende briefadressen.

Fraudebestrijding en strafrecht

In de eerste vier maanden van 2018 zijn 33 vergrijpboetes opgelegd. Het totaalbedrag van deze boetes bedraagt € 275.919.

Vanaf januari 2018 is het opleggen van verzuimboetes structureel ingeregeld voor die gevallen waarin bij de handmatige behandeling tekortkomingen zijn geconstateerd.

Het strafrecht wordt in 2018 met name ingezet als sprake is van grootschalige georganiseerde fraude. Het toezicht wordt hierbij ondermijnd door met behulp van valse stukken aanspraak te maken op een van de toeslagen. Op dit moment zijn 5 signalen in onderzoek waarbij door meerdere aanvragers gebruik is gemaakt van valse stukken. Het onderzoek richt zich in deze gevallen op het mogelijk georganiseerde verband.

Daarnaast wordt het strafrecht in 2018 ingezet ten behoeve van normhandhaving bij individuele burgers indien sprake is van een groot financieel nadeel voor Toeslagen of van een nieuw fenomeen.

Ontwikkelingen data analyse

Netwerkanalyse fraudezaken

Op basis van een signaal over een aanvraag met valse stukken is een netwerkanalyse uitgevoerd. Door te kijken welke aanvragers een familierelatie hebben, hetzelfde IP-adres hebben gebruikt of dezelfde postcode, werkgever of kinderopvanginstelling hebben kan een lijst gerelateerde aanvragen worden gevonden. Van deze lijst van ruim 5.000 gerelateerde aanvragen is vervolgens bepaald hoe centraal hun positie in het netwerk was, waarbij geldt dat hoe centraler een aanvraag zich in het netwerk bevindt, hoe groter de kans dat de aanvrager lijkt op de aanvrager met valse stukken. Door de aanvragen te rangschikken op de mate waarin ze een centrale positie bekleden, kunnen door experts snel aanvragers worden gevonden die dezelfde modus operandi hanteren. We streven ernaar om een vergelijkbare aanpak toe te passen bij andere fraudepatronen.

Jaarlijkse controle opvanglasten

Jaarlijks winnen we van zoveel mogelijk kinderopvanginstellingen gegevens in over de genoten opvanguren en betaalde tarieven van hun klanten. In de eerste 4 maanden van 2018 hebben we van 1.557 opvanginstellingen opvanglasten aangeleverd gekregen over in totaal 488.000 aanvragers. Op basis van deze gegevens kunnen we voor 309.000 aanvragen vaststellen dat de opvanglasten die de burger heeft doorgegeven niet hoeven te worden aangepast. Voor 69.000 aanvragen zullen we de afgenomen uren en/of het tarief omhoog muteren, voor 47.000 omlaag. Voor 114.000 aanvragen vragen we gegevens bij de burger zelf op: omdat de gegevens niet compleet zijn, omdat we twijfels hebben over de gegevens van de kinderopvanginstelling of omdat dit vanuit een ander handhavingsoogpunt wenselijk is.

Effectmeting MAC en Inkomen

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

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

Voor het jaar 2017 hebben we een aanzienlijk deel van de aangiften inkomstenbelasting 2017 ontvangen. Ondanks dat deze gegevens nog niet zijn

gecontroleerd en nog niet alle inkomens binnen zijn, kunnen we op basis van deze gegevens al een voorzichtige schatting maken van de effecten van onze interventie. Voor 2017 hebben we op huishoudenniveau het inkomen gemiddeld genomen nog maar een fractie te laag geschat. Voor dit toeslagjaar is het eerste beeld dat de actie het aantal terugvorderingen substantieel heeft kunnen verlagen. Daarnaast neemt het gemiddelde verschil tussen VT en DT af en het aantal definitieve toekenningen zonder verschil toe.

Resultaten uitvoering Wet aanpak fraude toeslagen en fiscaliteit

Definitieve resultaten 2017

Opbrengst fraudemaatregelen (2017)								
1-5-2018								
Totaal	#in behandeling	#beoordeeld	#corr	hitrate	vermindering	bruto result	netto result	
verhoogd risico	-	45.260	29.360	65%	€ 80,5 mln	€ 56,4 mln	€	25,9 mln
onbekende aanvragers	10	24.600	4.750	19%	€ 3,7 mln	€ 3,6 mln	€	1,7 mln
status zorgverzekerd	-	56.190	47.080	p.m.	€ 26,3 mln	€ 19,9 mln	€	9,2 mln
Totaal	10	126.050	81.190		€ 110,5 mln	€ 79,9 mln	€	36,8 mln
Huurtoeslag	#in behandeling	#beoordeeld	#corr	hitrate				
verhoogd risico	-	21.700	14.570	67%	€ 18,1 mln	€ 14,0 mln	€	6,4 mln
onbekende aanvragers	10	5.360	2.650	49%	€ 2,1 mln	€ 2,0 mln	€	0,9 mln
Totaal	10	27.060	17.220		€ 20,2 mln	€ 16,0 mln	€	7,4 mln
Kinderopvangtoeslag	#in behandeling	#beoordeeld	#corr	hitrate				
hothor	-	6.240	3.480	56%	€ 21,3 mln	€ 17,3 mln	€	8,0 mln
verhoogd risico	-	6.290	4.070	65%	€ 32,8 mln	€ 19,5 mln	€	9,0 mln
onbekende aanvragers	-	360	200	56%	€ 0,6 mln	€ 0,6 mln	€	0,3 mln
Totaal	-	12.890	7.750		€ 54,8 mln	€ 37,4 mln	€	17,2 mln
Zorgtoeslag	#in behandeling	#beoordeeld	#corr	hitrate				
verhoogd risico (onbekend adres)	-	10.130	6.510	64%	€ 5,7 mln	€ 4,0 mln	€	1,8 mln
onbekende aanvragers	-	18.880	1.900	10%	€ 1,0 mln	€ 0,9 mln	€	0,4 mln
status zorgverzekerd	-	56.190	47.080	p.m.	€ 26,3 mln	€ 19,9 mln	€	9,2 mln
Totaal	-	85.200	55.490		€ 33,0 mln	€ 24,9 mln	€	11,4 mln
Kindgebonden budget	#in behandeling	#beoordeeld	#corr	hitrate				
verhoogd risico (onbekend adres)	-	900	730	81%	€ 2,5 mln	€ 1,7 mln	€	0,8 mln
Totaal	-	900	730		€ 2,5 mln	€ 1,7 mln	€	0,8 mln

Resultaten januari tot en met april 2018

resultaten januari tot en met april 2018

Opbrengst fraudemaatregelen (2018)								
1-5-2018								
Totaal	#in behandeling	#beoordeeld	#corr	hitrate	vermindering	bruto result	netto result	
verhoogd risico	1.730	9.070	4.380	48%	€ 16,1 mln	€ 13,1 mln	€	6,0 mln
onbekende aanvragers	580	1.530	900	59%	€ 1,4 mln	€ 1,4 mln	€	0,6 mln
status zorgverzekerd	-	9.780	7.960	p.m.	€ 6,3 mln	€ 4,0 mln	€	1,8 mln
Totaal	2.310	20.380	13.240		€ 23,8 mln	€ 18,4 mln	€	8,5 mln
Huurtoeslag	#in behandeling	#beoordeeld	#corr	hitrate				
verhoogd risico	830	2.330	1.350	58%	€ 2,1 mln	€ 1,9 mln	€	0,9 mln
onbekende aanvragers	510	1.250	760	61%	€ 1,1 mln	€ 1,1 mln	€	0,5 mln
Totaal	1.340	3.580	2.110		€ 3,2 mln	€ 3,0 mln	€	1,4 mln
Kinderopvangtoeslag	#in behandeling	#beoordeeld	#corr	hitrate				
hothor	510	1.360	800	59%	€ 9,1 mln	€ 7,5 mln	€	3,5 mln
verhoogd risico	390	480	240	50%	€ 2,1 mln	€ 1,7 mln	€	0,8 mln
onbekende aanvragers	70	90	70	78%	€ 0,2 mln	€ 0,2 mln	€	0,1 mln
Totaal	970	1.930	1.110		€ 11,5 mln	€ 9,5 mln	€	4,4 mln
Zorgtoeslag	#in behandeling	#beoordeeld	#corr	hitrate				
verhoogd risico (onbekend adres)	-	4.500	1.640	36%	€ 1,6 mln	€ 1,1 mln	€	0,5 mln
onbekende aanvragers	-	190	70	37%	€ 0,1 mln	€ 0,1 mln	€	0,0 mln
status zorgverzekerd	-	9.780	7.960	p.m.	€ 6,3 mln	€ 4,0 mln	€	1,8 mln
Totaal	-	14.470	9.670		€ 8,0 mln	€ 5,1 mln	€	2,4 mln
Kindgebonden budget	#in behandeling	#beoordeeld	#corr	hitrate				
verhoogd risico (onbekend adres)	-	400	350	88%	€ 1,1 mln	€ 0,8 mln	€	0,4 mln
Totaal	-	400	350		€ 1,1 mln	€ 0,8 mln	€	0,4 mln

d. Follow-up voorgaand viermaandsgesprek

Over de onderwerpen ziekteverzuim en medewerkersonderzoek rapporteren we in de hiervoor bedoelde paragraaf IVb.

O&F-rapport

De eerste versie van het rapport is conform plan aangeleverd.

We zijn voornemens een tweede O&F-rapport op te stellen. Doel is onder meer het vullen van lege formatieplekken. Een en ander vraagt erom met een brede blik te kijken naar de organisatie, vanuit de vele ontwikkelingen die spelen. Voor 31 mei wordt in elk geval inzichtelijk gemaakt wat de wervingsbehoefte is tot dat moment om de huidige lege formatieplekken (deels) te vullen. Mede vanwege ontwikkelingen zoals de recente duidelijkheid rondom de kinderopvangtoeslag dient de planning voor totstandkoming van het bijbehorend O&F-rapport te worden herzien.

In het aanstaande viermaandsgesprek beschikken we over een tijdpad hoe het O&F kan worden vastgesteld en zal leiden tot invulling van de formatieruimte.

hoofdstuk III. Ketens en processen

1. Werking van de keten

De keten Toeslagen werkt al meerdere jaren in nauwe en goede samenwerking, hetgeen tot uiting komt in de behaalde resultaten en ontwikkelingen van de keten. Per 2018 is op bestuurlijk niveau het ketenbestuur en de ketentafel ingericht. Met deze bestuurlijke overleggen is de onderlinge uitvoering en samenwerking nu ook op bestuurlijk niveau structureel geborgd. Voor het jaar 2018 is een ketenjaarplan opgesteld en vastgesteld. Dit plan is nader uitgewerkt in concrete acties per doelstelling. De monitoring en rapportage op de voortgang van het ketenjaarplan wordt ingeregeld.

Vanaf april wordt gerapporteerd over de in het jaarplan opgenomen KPI's (kernresultaten). Deze rapportage wordt besproken in de ketentafel Toeslagen. Daarnaast worden in de ketentafel ook rapportages en evaluaties besproken vanuit bijvoorbeeld de controlroom Toeslagen en portfolio-overleggen.

2. Samenwerking binnen de keten

Ketenbestuur en ketentafel Toeslagen zijn operationeel naast de al langer bestaande en bewezen samenwerkingsverbanden exploitatietafel en controlroom. Vertegenwoordigers van de ketenonderdelen zijn nauw betrokken bij het opstellen en de uitwerking van plannen zoals jaarplan en portfolio.

In het jaarplan 2019 is voorzien in een ketenconferentie in het tweede halfjaar.

3. Samenwerking binnen de keten

Voor dit jaar is een ketenjaarplan met ketendoelstellingen en keten-KPI's vastgesteld. Daarbij is opgemerkt dat 2018 een overgangsjaar betreft waarin de voor het eerst concreet gemaakte doelstellingen en KPI's bijgesteld kunnen worden met het oog op het jaarplan 2019. De (door)ontwikkeling van ketendoelstellingen en keten KPI's 2019 zijn onderdeel van de voorbereiding van het ketenjaarplan 2019 en de integrale ketenportfolio Toeslagen voor 2019 en verder.

4. Samenwerking binnen de keten

Risicomanagement is onderdeel van het ketenjaarplan 2018. Als eerste verkenning voor de komende gateway review is een sterkte-zwakteanalyse uitgevoerd. Mogelijke risico's zijn een vast agendapunt van de ketentafel. Tussentijdse risico's worden via het escalatiemodel van de controlroom aan de ketentafel gemeld en waar nodig gemanaged.

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

a. Financiële kader

(bedragen x € 1.000)

In de 2^e budgetbrief 2018 is een budget beschikbaar gesteld van € 60.635. We gaan dit budget niet volledig aanwenden. In de volgende tabel is de prognose afgezet tegen het beschikbare budget. Daarnaast zijn de uitgaven t/m april opgenomen.

	Budget	Prognose	Verschil	Uitgaven
Loonsom eigen personeel	€ 47.040	€ 42.812	€ 4.228	€ 12.183
Overige P-uitgaven eigen personeel	€ 1.087	€ 1.228	€ -142	€ 452
Totaal eigen personeel	€ 48.127	€ 44.040	€ 4.087	€ 12.635
Uitzendkrachten	€ 10.248	€ 9.248	€ 1.000	€ 4.164
Inhuur regulier	€ 1.590	€ 1.497	€ 93	€ 498
Inhuur (investeringsagenda)	€ 192	€ 37	€ 155	€ 28
Totaal inhuur	€ 12.030	€ 10.782	€ 1.248	€ 4.689
Materieel	€ 478	€ 478	€ 0	€ 34
Totaal materieel	€ 478	€ 478	€ 0	€ 34
TOTAAL PEN M	€ 60.635	€ 55.300	€ 5.335	€ 17.358
Ontvangsten	€ 0	€ -33	€ 33	€ -12

We verwachten een onderuitnutting van € 5.335. Dit wordt voor een bedrag van € 4.087 veroorzaakt doordat sprake is van een onderbezetting bij het eigen personeel. We verwachten dit jaar een gemiddelde bezetting van 814 fte. Daarbij gaan we ervan uit dat de bezetting (896 fte) ultimo dit jaar nagenoeg in lijn is met de formatie (903 fte). In de 2^e budgetbrief is de formatie opgehoogd met 7 fte in verband met de uitvoeringstoets "eenmalige tegemoetkoming dagloonbesluit". Deze uitbreiding is niet structureel en zal daarom niet ingevuld worden.

Om de bezetting in lijn te krijgen met formatie zullen nog 104 vacatures ingevuld moeten worden. Daarbij heeft het Employability Center (EC) een cruciale rol. In overleg met het EC gaan we vaststellen of dit haalbaar is. Daarbij zullen we ons ook richten op de vraag of de opnamecapaciteit (opleiding en begeleiding) binnen ons kantoor voldoende aanwezig is om de instroom te begeleiden.

Voor inhuur van uitzendkrachten is door een budgetmutatie in de 2^e brief een budget beschikbaar van € 10.248. Doordat de instroom van werk vooralsnog meevalt, verwachten we een onderuitnutting van ca. € 1.000 op het budget inhuur uitzendkrachten.

Op overige inhuur wordt een onderuitnutting voorzien van € 248. Daarvan heeft € 93 betrekking op reguliere inhuur en € 155 op het geoormerkte inhuurbudget vanuit de investeringsagenda voor het project "werkstroombesturing". De uitkomst op het reguliere inhuurbudget wordt mede veroorzaakt doordat we afscheid nemen van een aantal medewerkers die we al enige tijd inhuren. De wet DBA speelt hierbij mede een rol. De uitkomst op het IA inhuurbudget kent zijn oorzaak in het feit dat een inhuurmedewerker per 1 mei in vaste dienst is gekomen.

De verwachting is dat het materiële budget volledig zal worden aangewend. In het materiële budget is voor € 200 aan specials opgenomen. De uitgaven van deze specials zullen in het najaar vallen.

b. Personeel kader (Human Resources)

1. Formatie / bezetting / werklast

We streven naar een bezetting ultimo dit jaar die nagenoeg in lijn ligt met de formatie. Daarvoor is ondersteuning van het employability center (EC) van cruciaal belang. In de 2e budgetbrief is onze formatie 2018 met 7 fte opgehoogd tot 903 fte in verband met de uitvoeringstoets "eenmalige tegemoetkoming dagloonbesluit". Deze toekenning zal zeker niet omgezet worden in vacatures aangezien de uitbreiding niet structureel van aard is. We zetten in op een bezetting ultimo dit jaar van 896 fte. Dit betekent dat we 104 vacatures te vervullen hebben. We treden in overleg met het EC om hiervoor een concrete planning op te stellen.

De ontwikkeling van de bezetting met een onderverdeling naar de categorieën management, regie en productie geeft dan het volgende inzicht.

FORMATIE EN VERWACHTE BEZETTING							
	Formatie	Bezetting 31-12-'17	Bezetting 30-04-'18	Verwachte instroom	Verwachte uitstroom	Plan instroom (bezetting in lijn met formatie)	Prognose bezetting 31-12-'18
Management	42	35	38	4	-0	1	42
Regie	155	130	127	18	-2	11	155
Productie	707	608	642	23	-13	47	700
TOTAAL	903	773	807	45	-15	59	896

In het kader VWNW voorzien we een uitstroom van 5 fte. Daarnaast is rekening gehouden met overige uitstroom van 10 fte.

In de periode juli t/m september 2017 zijn 20 vacatures opengesteld. Gezien de ontwikkelingen bij de Directie Communicatie is daarvan 1 vacature "on hold" gezet en is reeds 1 vacature in 2017 vervuld. Van de resterende vacatures zijn er in de verslagperiode 9 vervuld. Van deze tranche resteren nog 10 vacatures. Het invullen van de vacatures voor teamleider S10 verloopt moeizaam. Van de 6 openstellingen zijn er 3 vervuld. De overige zijn opnieuw opengesteld, maar nu op S11.

De werving van 31 medewerkers, waaronder 16 groepsfunctionarissen wordt voorbereid. Inmiddels is een aantal aangemeld bij het EC. Over de mate waarin we de overige vacatures (59) zullen invullen zal de komende periode intern een besluit worden genomen. Het O&F-rapport (2e versie) zal mede bepalend zijn voor die invulling.

De volgende tabel biedt inzicht in de wervingsacties en het moment waarop instroom is voorzien.

Planning invulling vacatures	
	FTE
Vacatures	104
Instroom vast vervangt flex Q3	4
Lopende werving:	
Instroom Q2	3
Instroom Q3	6
Instroom Q4	1
Voorbereiding voor werving:	
Instroom Q3	8
Instroom Q4	23
Restant onderbezetting:	
Instroom Q4	59
TOTAAL	104

2. Switch instroom/uitstroom

Binnen ons kantoor zijn 90 medewerkers (85 fte) werkzaam met een getekende VSO. Van dit aantal zijn 47 medewerkers (52%) ingestroomd in het kader van het project *vast vervangt flex (vvf)*. In de rapportageperiode is 1 fte uitgestroomd. Met een onderscheid in management, regie en productie biedt de volgende tabel inzicht in het jaar waarin medewerkers de dienst zullen verlaten. De nadruk ligt in 2020. Voor 2018 wordt geen continuïteitsprobleem voorzien met de uitstroom.

Cluster	Aantal		uitstroom in FTE		
	medew.	FTE	2018	2019	2020
Management	3	3		1	2
Regie	10	9		5	4
Productie	77	73	6	15	52
Totaal	90	85	6	21	58
B/T Productie	30	27	5	5	18
VVF Productie	47	45	1	10	34
Totaal productie	77	73	6	15	52

3. Ziekteverzuim / meldingsfrequentie

	Streefwaarde	realisatie
Verzuimpercentage	7,6%	9,1%
Meldingsfrequentie	1,3	1,3

Het verzuimpercentage toont nog een stijgende tendens. De verwachting is dat het voortschrijdend jaarcijfer op korte termijn verder oploopt. De meldingsfrequentie ligt wel op het streefniveau voor 2018.

Oorzaken

Bij het kort verzuim lijkt de verzuimdrempel laag vanwege de combinatie met de hoge meldingsfrequentie in een aantal teams. Daarnaast zien we verband in het verzuimgedrag en het medewerkerstevredenheidsonderzoek, zoals laag gevoelde waardering en beperkte invloed op de organisatie van het werk.

Een andere oorzaak voor kort verzuim is de griep epidemie van dit jaar, die ruim 18 weken geduurd heeft.

Bij langdurend verzuim lijkt de hoogte van het verzuim een relatie te hebben met het proces waarvoor teams werk verrichten. Anders gezegd: meerdere teams die werkzaam zijn in eenzelfde proces vertonen eenzelfde verzuimpatroon. Het werkniveau heeft soms een negatieve invloed op het verzuim. Medewerkers zijn overgekwalificeerd of hebben juist moeite om werk goed te kunnen uitvoeren. Ook geven medewerkers aan dat zij een hoge werkdruk ervaren.

Maatregelen

Op basis van het medewerkerstevredenheidsonderzoek zijn door preventiemedewerker en re-integratiemanager acties ondernomen op het gebied van vitaliteit en ongewenste omgangsvormen.

Om het gedragsmodel "eigen regie bij verzuim" weer onder de aandacht te brengen bij (nieuwe) teamleiders en medewerkers en hen te ondersteunen bij een oplossingsgerichte gespreksmethode bij verzuim zijn inmiddels stappen gezet om het interactief theater "Grip op Verzuimgedrag" in te zetten.

Om de teamleiders nog meer te ondersteunen/adviseren bij het (terugdringen van) verzuim, vinden, naast de reguliere verzuimgesprekken van teamleider met medewerker, om de 4 tot 6 weken gesprekken plaats met de re-integratieadviseur en teamleider. In deze gesprekken worden de (langdurig) verzuimende medewerkers besproken, de medewerkers met frequent verzuim en medewerkers waarbij de re-integratie stagneert. Ook de acties die de teamleider moet ondernemen in het kader van de Wet Verbetering Poortwachter komen aan de orde.

De re-integratieadviseurs gaan samen met de bedrijfsarts en een externe arbeidsdeskundige de verzuimdossiers analyseren om te bezien waar het verzuim kan worden beïnvloed. Ook wordt gekeken of een bepaalde tendens in het verzuim is te zien welke centraal opgepakt zou kunnen worden. Er is een eerste bijeenkomst geweest.

4. Arbeidsbeperkten

Toeslagen zal werk bieden voor 5 arbeidsbeperkten. De aangegeven randvoorwaarden zijn dat voldoende capaciteit vanuit HR en teamleiders van buiten Toeslagen beschikbaar zijn om de instroom te begeleiden.

We hebben de mogelijke functies inzichtelijk gemaakt. Vanuit het project wordt bezien hoe de functies kunnen worden gevuld.

5. Follow-up medewerkersonderzoek 2017

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

Resultaatgerichtheid

Verbeteracties:

- We herijken de leiderschapsvisie en dragen dit uit richting teamleiders
- De Gesprekscyclus Rijk wordt verder geïmplementeerd. Door middel van sessies met M1 en teamleiders wordt de kwaliteit van de gesprekken en de gespreksverslagen op een hoger niveau getild. Aandacht krijgt hierbinnen nadrukkelijk het maken van resultaatafspraken en de verantwoording over behaalde resultaten. Dit betreft niet alleen meetbare resultaten gerelateerd aan het primaire proces, maar ook zaken als inzet op ontwikkeling van medewerkers en het verzuim binnen teams.

- Er worden actieplannen ontwikkeld op teamniveau. Vanuit het focuspunt 'resultaatgerichtheid' zullen we de oogst aan activiteiten uit de actieplannen op teamniveau ophalen en ideeën die toeslagenbreed ingezet kunnen worden een plek geven in de organisatieaanpak.

Stand van zaken:

- Met herijking leiderschapsvisie is gestart. Proces loopt.
- De sessies met M1 en teamleiders zijn inmiddels afgerond en dragen bij aan een meer eenduidige wijze van komen tot de samenvattende conclusie in de P-gesprekken. Op korte termijn bezien we de opties voor het vervolg hierop. Daarnaast doen we onderzoek naar een training op het gebied van gesprekstechnieken.
- In augustus bepalen we de oogst op het gebied van het focuspunt 'resultaatgerichtheid' uit de actieplannen op teamniveau. Vervolgens bezien we welke ideeën toeslagenbreed ingezet kunnen worden.

Ontwikkeling medewerkers

Verbeteracties:

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

Stand van zaken:

We inventariseren de interesse onder teamleiders om een voorstel te ontwikkelen voor de aanpak.

Samenwerking

Verbeteracties:

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

Stand van zaken:

We halen in augustus de oogst op het gebied van het focuspunt 'samenwerking' uit de actieplannen op teamniveau op. Vervolgens bezien we welke ideeën toeslagenbreed ingezet kunnen worden.

Welzijn

Verbeteracties:

Ziekteverzuim:

- Ziekteverzuim wordt minimaal één keer per maand onderwerp van gesprek tussen M1 en zijn/haar teamleiders.
- Eens per maand wordt een (andere) teamleider uitgenodigd om in het MT uitleg te geven over het verzuim binnen zijn/haar team
- Team Arbeid & Gezondheid spreekt in een regelmatige frequentie met elke teamleider over de arbeidsongeschikte en frequent verzuimende medewerkers in zijn/haar team. Op basis hiervan wordt gerichte ondersteuning ingezet, afgestemd met het betrokken MT-lid
- Onderzocht worden de mogelijkheden om te participeren in de pilot van het SSO O&P voor health checks
- Een aantal nog nader te specificeren workshops worden aangeboden aan alle leidinggevendenden. Denk aan bijvoorbeeld gespreksvoering omgaan met verzuim, intervisie, of themamiddagen gericht op re-integratie/arbo

- Naar verwachting leveren de nog te ontvangen uitkomsten van het verdiepende onderzoek naar verzuim in combinatie met de uitkomsten van het medewerkersonderzoek aanvullende input voor interventies.

Belasting:

- Een eerste stap in het verhogen van de vitaliteit van medewerkers zit in het vergroten van het bewustzijn van het belang van beweging, rust, ontspanning en gezond eten en drinken. We onderzoeken hoe dit bewustzijn te vergroten en stimuleren
- We onderkennen dat het aantal uren zittend werk zoals dat van een groot gedeelte van de medewerkers wordt gevraagd ongezond is. We onderzoeken welke beleidsmatige keuzes gemaakt dienen te worden om negatieve effecten te verkleinen
- Als werkgever willen we het minder zitten en meer bewegen stimuleren door te onderzoeken of er mogelijkheden zijn hier aandacht aan te schenken via de inrichting van de werkomgeving

Ongewenste omgangsvormen:

- We onderzoeken of de wegwijzer hoe om te gaan met pesten op het werk (product van de werkgroep Pesten) input levert voor een aanpak
- We overwegen of en aan wie (een vervolg op) de 'Weerbaarheidstraining' kan worden aangeboden
- We actualiseren de RI&E
- Aan teamleiders wordt gevraagd om medewerkers die gezondheidsklachten en beperkingen in het werk ervaren preventief in gesprek te laten gaan met de bedrijfsarts

Stand van zaken:

We onderzoeken de mogelijkheden om de vitaliteit van medewerkers te vergroten. Onderzoekspunten zijn:

- Welke interventies kunnen een bijdragen leveren het verzuim bij Toeslagen te reduceren?
- Wat kan gedaan worden om het bewustzijn van de risico's van zittend werk in relatie tot te weinig bewegen te vergroten?
- Welke beleidsmatige maatregelen dienen te worden genomen om de negatieve effecten van zittend werk te verkleinen en het verzuim te reduceren?
- Welke mogelijkheden zijn er om de inrichting van de werkomgeving zo aan te passen dat dit ook een positieve bijdragen aan de doelstelling kan leveren.

Een plan van aanpak wordt opgesteld waarin bovenstaande punten verder worden uitgewerkt. Op korte termijn wordt dit ingebracht in het MT.

c. kader IV-dagen

De keten Toeslagen heeft voor 2018 naast de budgetten vanuit de investeringsagenda een budgetkader voor continuïteit van 23.397 IV-dagen. In 2017 is een continuïteitsclaim voor 2018 neergelegd van 27.736 IV-dagen gebaseerd op een inhoudelijke onderbouwing. Het verschil tussen de claim en het toegekende budget wordt door de keten opgelost door gedurende het jaar te prioriteren in de onderwerpen zodat het kader niet wordt overschreden.

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

tweewekelijkse rapportage over de uitnutting van op de portfolio-items. De samenwerking daarin is goed.

Noemenswaardige resultaten zijn de aansluiting van FNV/CNV op het burgerportaal via E-herkenning, de 4 wekelijkse bug-bash, de pilot werkstroombesturing en verbeteringen in de administratie van grote woonobjecten. Tot nu hebben zich in 2018 geen door IV veroorzaakte damages voorgedaan.

De uitnutting van het IV-budget ligt op dit moment achter op schema. De bezetting van IBS/toeslagen is te laag als gevolg van het inhuurplafond en onderuitnutting op de raakvlakbudgetten. Dit zal komende periode worden geanalyseerd en waar nodig worden bijgestuurd. Voor IV-werkzaamheden aan het Gegevensfundament (IA-project 3.07) is geen budget opgenomen in de portfolio. Toeslagen financiert dit uit eigen middelen.

Toeslagen wil een aantal belangrijke portfolio-items dit jaar afronden. Het betreft ondermeer T.next (infrastructuur), SVB-uitwisseling (aansluiting op nieuw systeem) en de oplossing voor de ALO-kop. Mogelijk moeten hier keuzes worden gemaakt als werk met hoge prioriteit moet worden opgepakt, zoals in het kader van AVG. Op dit moment is dit nog niet opportuun.

Voor het jaar 2019 wordt gewerkt aan een integrale roadmap en portfolio waarin naast IV/IBS, ook eventuele werkzaamheden voor IV/GBS, DF&A en andere ketens zullen worden opgenomen.

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

a. Grote Projecten

Geen.

b. (H)IA- projecten

2.15 BPM voor Toeslagen

Het HIA onderwerp betreft het invoeren van werkstroombesturing voor de individuele klantbehandeling in de keten Toeslagen. Het traject omvat 2 hoofdonderdelen: de invoering van het bouwblok GSV (generieke signaalverwerker) voor het verdelen van het werk over de teams en de invoering van het bouwblok BPM voor het routeren en monitoren van het door de medewerker in behandeling genomen werk.

Met de invoering van GSV wordt een besparing van 31 fte beoogd. Voor de besparingen van tweede deel wordt de business case in juni herijkt. Op basis hiervan zal ook de budgetclaim voor 2019 worden geactualiseerd.

Ten behoeve van de vrijgave van het restantbudget 2018 (7/12) is een pilot uitgevoerd. Hiermee is voldaan aan de randvoorwaarden van FEZ/IRF: de performance en de werking van GSV zijn aangetoond, de baten van BPM voor de toeslagenketen zijn kwalitatief geduid.

De uitnutting van middelen (resources) bij de IV-kolom en de besparingen bij de business lopen achter ten opzichte van de business case. De oorzaken zijn het inhuurplafond in de IV-kolom, niet gepland werk dat voortvloeit uit de pilot en nieuw inzicht na de uitrol van de eerste werkstroom.

De belangrijkste risico's zijn:

- Verservicen van kantoorportaal te laag ingeschat – mogelijk hogere kosten
- Complexiteit werkstromen – mate van ondersteuning

De lijnverantwoordelijkheden zijn als volgt belegd:

Business owners

	(bestuurlijk)
	(tactisch)
	(operationeel)

Verantwoordelijke ketendirecteur

Opdrachtnemer

IV-accent /

3.07 Gegevensfundament Toeslagen

Dit betreft de migratie van het data-analyseplatform Toeslagen van de AWS+-omgeving naar de SAS GRID-omgeving. Vanaf 31 december wordt de huidige omgeving, waarop we het gegevensfundament ontwikkelen en onderhouden, niet langer ondersteund. Daarom is migratie naar de nieuwe omgeving noodzakelijk. Als Toeslagen niet beschikt over het gegevensfundament heeft dit direct grote impact op het primaire proces en wordt het uitvoeren hiervan feitelijk onmogelijk.

De financiering van het IV-IBS-gedeelte van de kosten van deze migratie vindt plaats uit reguliere budget, waarbij niet direct HIA-budget wordt gebruikt. Indirect maken wij wel gebruik van HIA budget doordat wij bij de migratie resources van IV-GBS en DF&A inzetten.

De huidige migratieplanning voorziet in een overgang naar de nieuwe omgeving vóór 31 december. Samenloop met andere trajecten, zoals het vervangen van RAM, zet het migratietraject onder druk. Het risico op het niet halen van de deadline van 31 december, zou bij andere prioritering kunnen worden verhoogd. Ondanks dat het risico nu nog klein is, zou de impact van het ontbreken van een gegevensfundament op 1 januari 2019 groot zijn.

De lijnverantwoordelijkheden zijn als volgt belegd:

Verantwoordelijke		

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

a. onvolkomenheden en aandachtspunten ARK

Geen.

b. bevindingen ADR

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

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

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

c. risico's en beheersing

De volgende risico's zijn opgenomen in het jaarcontract:

Risico	Kenmerk	Risicobeschrijving	Stand van zaken
2018-01	Efficiënte uitvoering van processen/Vakbekwame en tevreden medewerkers	De werkdruk neemt toe door oplopende werkvoorraden ten gevolge van een krimpende personeelsformatie.	De werkvoorraden nemen tot heden niet toe door het lager dan verwachte werkaanbod, mede vanwege de tijdelijk lagere toezichtsinstentiteit.
2018-02	Klantgerichte dienstverlening aan burger/Vakbekwame en tevreden medewerkers	De onderbezetting (gf E/F, regie, management) duurt voort doordat vacaturevervulling op zich laat wachten	Ondanks dat de bezetting lager is dan de formatie neemt de werkdruk niet toe. We hebben 10 vacatures openstaan en verwachten in het tweede halfjaar nog een substantieel aantal vacatures open te stellen.
2018-03	Klantgerichte dienstverlening aan burger/Vakbekwame en tevreden medewerkers	Door de implementatie van de topstructuur ontstaat een achteruitgang in de dienstverlening door overgang naar SSO's en corporate diensten	De invloed van de implementatie van de topstructuur uit zich niet in de gesignaleerde risico's.
2018-04	Klantgerichte dienstverlening aan burgers/Resources passen bij het verwachte werkaanbod	De werkvoorraden nemen toe door een krimpende personeelsformatie.	We slagen er tot nog toe in de klantreacties tijdig te behandelen.
2018-05	Rechtmatige toekenning van toeslagen/Resources passen bij het verwachte werkaanbod	De rechtmatigheid is onvoldoende doordat vernieuwing toezicht onvoldoende rendement oplevert	We voeren het toezicht effectiever uit. Door de maatregelen die aangegeven staan bij de KPI hitrate verwachten we tevens een verbetering.
2018-06	Klantgerichte dienstverlening aan burgers./Burger staat centraal in onze aanpak	Toeslagen is niet tijdig (25 mei 2018) compliant aan de AVG door een incompleet beeld en/of het niet kunnen leveren van de noodzakelijke extra inspanning.	De stand van zaken staat beschreven in hoofdstuk IX
2018-07	Klantgerichte dienstverlening aan burgers./Burger staat centraal in onze aanpak	Het niveau van onze dienstverlening neemt af door toenemende werkvoorraden en onvoldoende middelen (data-analisten) voor doorontwikkeling van de interactie.	We verwachten dit jaar nog enkele data- en intelligence-analisten te werven. Hiermee is het mogelijk de doorontwikkeling van interactie op een hoog niveau te houden.
2018-08	Efficiënte uitvoering van processen/Effectief en efficiënt toezicht	Versnelde doorontwikkeling handhaving heeft niet het gewenste effect.	Vooralsnog worden voldoende pilots uitgevoerd en geïmplementeerd. Capaciteitsinzet voor pilots compenseert de nog niet gerealiseerde efficiencywinst.

d. 'maverick buying'

In de verslagperiode is geen sprake geweest van *maverick buying*. Bestellingen boven het grensbedrag van € 5.000 zijn in voorkomende gevallen geplaatst bij gecontracteerde leveranciers. Het afgelopen jaar is voor "trainingen effectief optreden ter zitting bij de bestuursrechter" gebruik gemaakt van een leverancier waarmee geen overeenkomst was gesloten. We hebben B/CKC (BelastingdienstAcademie) gevraagd de betreffende leverancier te contracteren. Uitsluitel hierover wordt in de komende periode verwacht.

e. onrechtmatige aangegane contracten

Toeslagen heeft geen onrechtmatige contracten afgesloten.

hoofdstuk VII. Vaktechniek

a. vaktechnische infrastructuur

De afgelopen periode is gewerkt aan verdere versterking van de vaktechnische infrastructuur. We hebben gekeken naar de positionering en versterking van de vaktechniek langs drie lijnen, te weten de aansluiting op het landelijke vaktechnische netwerk, de ondersteuning en advisering binnen ons kantoor en de versterking van de vaktechniek in de uitvoering.

Over de aansluiting van vaktechniek op het landelijke vaktechnische netwerk en de positionering als ondersteuning en advisering zijn diverse gesprekken gevoerd. Op basis van deze gesprekken werken we verder aan de versterking van de vaktechnische structuur. De uitkomst nemen we mee in het O&F-rapport.

Op het gebied van de versterking van de vaktechniek in de uitvoering is allereerst gekeken naar het huidige niveau van de vaktechniek in de productieteams. Hierbij is geconstateerd dat niet in alle productieteams medewerkers van voldoende vaktechnisch niveau aanwezig zijn en dat versterking in deze teams nodig is, zeker gezien de toenemende noodzaak tot wendbaarheid. Deze noodzaak tot versterking is vertaald in het formatieplaatje voor deze teams in het O&F-rapport.

Daarnaast hebben we gewerkt aan de versterking van de samenwerking tussen het team Beleid & Vaktechniek, dat binnen kantoor kaderstellend is op het gebied van vaktechniek, en het team Kwaliteitsregie, dat binnen de uitvoering een centrale faciliterende rol heeft.

b. bezetting kennisgroepen

Omdat de toeslagenspecifieke kennis gecentraliseerd zit binnen het team Beleid & Vaktechniek, bestaat er geen aparte kennisgroep toeslagen. Het team functioneert als kennisgroep binnen het toeslagenveld en heeft in die rol verschillende rechtsvragen en helpdeskvragen beantwoord. De antwoorden op deze vragen zijn zoveel mogelijk verwerkt in het Handboek Toeslagen. Daar waar nodig heeft Beleid & Vaktechniek afstemming gezocht met de beleidsdepartementen. Naast Financiën gaat het dan om SZW, BZK en VWS.

Daarnaast hebben leden van het team Beleid & Vaktechniek deelgenomen aan toelagoverstijgende kennisgroepen, zoals de kennisgroepen formeel recht en IH/niet-winst. Met name in deze laatste kennisgroep is de laatste tijd het besef gegroeid van de raakvlakken tussen de IH en de toeslagen, bijvoorbeeld op het gebied van het gemeenschappelijke partnerbegrip, en dus de noodzaak tot afstemming.

c. kennisoverdracht

De afgelopen periode is een groot aantal medewerkers van de fiscale directies overgekomen naar de directie Toeslagen in het kader van de maatregel *vast vervangt flex*. Deze medewerkers hebben eerst aan theoretische opleiding op het gebied van de toeslagen gehad en vervolgens een opleiding over de processen binnen toeslagen. Daarna hebben ze een aantal weken een praktijkprogramma doorlopen in speciale opleidingsteams, waarin onder begeleiding in de praktijk wordt

gewerkt. Aan de nieuw ingestroomde uitzendkrachten, ter vervanging van de uitstroom, is een vergelijkbaar programma aangeboden.

Naast het bijbrengen van een startniveau is ook gewerkt aan het onderhoud en de verdieping van de kennis. Hiertoe is allereerst regelmatig het Handboek Toeslagen bijgewerkt. Hierin worden de ontwikkelingen op het gebied van onder andere wetgeving en jurisprudentie opgenomen en waar nodig vertaald naar de uitvoering. Ook is periodiek een nieuwsbrief verspreid met interessante en/of opvallende jurisprudentie. Verder is op een aantal specifieke onderwerpen voorlichting aan de productieteams gegeven. Tenslotte is als onderdeel van het versterken van de samenwerking tussen Beleid & Vaktechniek en Kwaliteitsregie ook gekeken naar de kennisdeling richting de productieteams en hoe die in de toekomst verbeterd kan worden.

hoofdstuk VIII. Interne fiscale beheersing

In een aantal constructieve sessies met medewerkers uit het team fiscale beheersing belastingdienst (TFBB) zijn de risico's geïnventariseerd. Het proces en de risico's zijn besproken in aanwezigheid van een MT-lid.

Inhoudelijk lopen we in het kader van de wet DBA risico bij de inhuur van zzp'ers en verder zijn onder meer risico's gedefinieerd bij de toepassing van de werkkostenregeling.

Bij onze medewerkers ontbreekt het op dit moment aan voldoende kennis en ervaring met de fiscale wet- en regelgeving. Aan dit punt zal in de komende maanden aandacht worden besteed door opleidingen en trainingen die door TFBB zullen worden aangeboden.

Een risico met aanzienlijke fiscale gevolgen (inhuur zzp) wordt in komende periode opgelost. Voor de andere risico's zullen we beheersmaatregelen opstellen en die inbedden in de organisatie.

hoofdstuk IX. Beveiliging

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

i. implementatie AVG

In de afgelopen maanden hebben we grote stappen gezet in het behalen van de projectdoelen. Een belangrijke mijlpaal hierin is het completeren van het register van verwerkingen voor Toeslagen. Deze is op 1 april afgerond en ter accordering aangeboden aan de FG. De oorspronkelijke datum van 1 maart is niet gehaald vooral doordat het onduidelijk was over het niveau waarop de verwerkingen en categorieën van persoonsgegevens beschreven moeten worden. Na overleg met de FG is besloten om de verwerkingen op een globaler niveau te beschrijven.

Op basis van een risicoanalyse is de prioriteit van verwerkingen vastgesteld die leidend is voor het doorlopen van het PIA-proces. In de komende weken kan een start gemaakt worden met het uitvoeren van deze PIA's. De beschikbare capaciteit en bereidheid tot uitvoering zijn cruciale succesfactoren voor een goed resultaat.

Ook zijn de risico's geïdentificeerd met betrekking tot gegevensverwerkingen. Deze risico's zijn vertaald naar maatregelen die opgenomen kunnen worden in het Toeslagenportfolio. In het reguliere voortbrengingsproces kunnen deze maatregelen verder vertaald worden voor realisatie. Met het doorlopen van het PIA-proces voor de bestaande verwerkingen volgen mogelijk nog aanvullende maatregelen voor de nog te identificeren risico's.

Voornamelijk het bewustzijn binnen de organisatie en de bereidheid om privacy als vraagstuk op te nemen in het voortbrengingsproces zijn aandachtspunten voor de komende periode. Hieraan wordt onder andere invulling gegeven door het verplicht volgen van de cursus iBewustzijn en de AVG module. Daarnaast gebeurt dit door het trainingsprogramma voor management en cultuurdragers en het bewustzijnsprogramma voor de productie- en regieteams.

ii. uitkomsten zelfanalyse beveiligingsdoelstellingen

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

Veilig personeel

Uit controle van de formele vereisten die opgenomen moeten zijn in het dossier van zowel vast personeel als extern personeel zijn onvolkomenheden gebleken. Op basis van deze bevindingen is het proces aangescherpt.

In het kader van AVG is in de afgelopen periode een start gemaakt met het bewustzijn, opleiding en training ten aanzien van informatiebeveiliging. Dit zal in de komende periode verder geïntensiveerd worden.

Toegangsbeveiliging

De toegangsbeveiliging in het algemeen en beheersing van autorisaties specifiek heeft continue aandacht. Met de massale horizontale instroom van medewerkers van Belastingen is specifiek aandacht geweest voor het opschonen van oude autorisaties. Voor alle medewerkers is gekeken naar de conflicterende mutatierechten; momenteel zijn er geen medewerkers meer die conflicterende rechten hebben. Verder wordt extra aandacht geschonken aan de autorisaties op samenwerkingsgebieden. Doelstelling is deze in de komende periode verder terug te brengen zodat overzichtelijk blijkt wie toegang heeft tot welke gegevens.

Doelstelling is om in de volgende rapportageperiode extra aandacht te schenken aan leveranciersrelaties en beveiligingseisen bij (systeem)ontwikkeling.

iii. Te Beschermen Belangen

De lijst met Te Beschermen Belangen (TBB) is in deze rapportageperiode geactualiseerd. Deze geactualiseerde belangen zijn echter nog op een te abstract niveau gedefinieerd om er passende mitigerende maatregelen aan te koppelen. De huidige Te Beschermen Belangen zijn:

- bedrijfs- en/of procesinformatie (niet-limitatief):
selectiecriteria
profiling
business cases
- broncodes ((detail)gegevens over informatiesystemen)

Op basis van de inventarisatie voor het AVG-verwerkingsregister worden de TBB verder gespecificeerd. In de tweede viermaandsrapportage rapporteren we welke TBB we onderkennen, welke maatregelen zijn getroffen die nodig zijn voor beveiliging boven het niveau departementaal vertrouwelijk en welke restrisico's worden geaccepteerd.

iv. belangrijkste beveiligingsincidenten

Incidenten m.b.t. informatiebeveiliging en datalekken

In deze rapportageperiode is drie maal een datalek ontstaan. In twee gevallen gaat om 1 betrokkene waarover persoonsgegevens zijn gelekt en 1 ontvanger die deze gegevens heeft verkregen. In het derde geval gaat om het om opgevraagde dossiers uit het archief die niet of niet tijdig zijn afgeleverd. Doordat het onbekend is waar de dossiers zijn geweest, zijn deze als datalek aangemerkt.

Incidenten m.b.t. fysieke beveiliging

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

Incidenten m.b.t. personele veiligheid

Bij het meldpunt zijn 5 ARO meldingen geregistreerd waarbij agressie ten opzichte van de Toeslagenmedewerkers is gebruikt.

Integriteitsincidenten

Er hebben zich geen belangrijke integriteitsincidenten voorgedaan.

Incidenten continuïteit

Er hebben zich geen belangrijke continuïteitsincidenten voorgedaan.

v. voortgang implementeren BCM

We maken gebruik van het Business Continuity Maturity Model (BCMM) waarin een roadmap is afgesproken die aan de hand van niveaus wordt ingezet. In totaal zijn er zes niveaus waarbij voor niveau twee 69% is gehaald en voor niveau drie 59%. Vanwege prioriteit voor implementatie van de AVG staat voortgang BCM onder druk.