



Dienst Toeslagen  
Ministerie van Financiën

# Rechtdoen, presteren en anticiperen in 2023

Jaarplan 2023 | Dienst Toeslagen

# Voorwoord

Voor u ligt het Jaarplan van de Dienst Toeslagen voor 2023. De Dienst Toeslagen is onderdeel van het ministerie van Financiën, en draagt bij aan de missie van Financiën: 'samenwerken aan een financieel gezond Nederland'. Het werk van het ministerie van Financiën gaat verder dan enkel cijfers en geld, het gaat over mensen zoals u en ik. Toeslagen heeft daarin een belangrijke rol. Door het toekennen van toeslagen worden zorg, wonen en de kosten van kinderen betaalbaar gemaakt. Dat is essentieel om maatschappelijk mee te kunnen doen en financieel gezond te blijven, zeker in de huidige periode met hoge energiekosten en hoge inflatie.

In 2023 blijft onze missie daarmee onverminderd van belang: Toeslagen maakt vitale voorzieningen voor iedereen betaalbaar. Bij onze missie geven drie kompaswaarden richting aan wat we doen. Bij het nemen van ieder besluit vragen we ons af of wat we doen rechtvaardig is, of we het samen doen en of we als Toeslagen aanspreekbaar zijn.

Een belangrijk voorbeeld van deze samenwerking is de hersteloperatie voor gedupeerden: samen met het programma Directoraat-Generaal Herstel en partners als de Vereniging Nederlandse Gemeenten en Sociale Banken Nederland werken we met man en macht aan het rechtzetten van het onrecht dat de gedupeerden van de toeslagenproblematiek is aangedaan en aan het herstellen van wat fout is gegaan. Wij hopen hiermee – stap voor stap – het vertrouwen van de burger te herwinnen. In dit Jaarplan van de Dienst Toeslagen zijn tevens de ambities van het DG Herstel opgenomen.

In 2023 staan drie, meerjarige, strategische doelen centraal voor Toeslagen: **rechtdoen aan het verleden, presteren in het heden en anticiperen op de toekomst**. Het realiseren van deze doelen vraagt veel van onze organisatie: we moeten ons ontwikkelen tot een **wendbare organisatie** en continu **bouwen in verbinding** met onze doelgroep en partners. Deze doelstellingen sluiten direct aan op de Stand van de uitvoering 2022, die we parallel aan dit Jaarplan publiceren. In deze Stand beschrijven we hoe we er voor staan als Toeslagen, waar kansen en

knelpunten liggen, en welke inzet wij denken dat dit vraagt van onszelf, en onze politieke en beleidsmatige opdrachtgevers.

We realiseren onze doelstellingen door, behalve het uitvoeren van ons reguliere dagelijkse werk, op veel terreinen te werken aan verbetering en vernieuwing van ons werk. En we moeten continu inspelen op de actualiteit, die ingrijpende gevolgen kan hebben voor de toeslaggerechtigden. Een jaar geleden wisten we niet dat in 2022 veel van onze verandercapaciteit nodig zou zijn voor de oorlog in Oekraïne en de grote veranderingen in de koopkracht. Wat 2023 brengt weten we niet, maar we weten wel dat wendbaarheid en flexibiliteit essentieel zijn voor onze missie en doelstellingen.

Dit Jaarplan is daarmee ook geen statisch document. Onze meerjarige doelen geven ons een kapstok en het is onze inzet is om in 2023 zo veel mogelijk te realiseren. We monitoren continu waar zich nieuwe ontwikkelingen voordoen en waar herprioritering nodig is, in nauwe samenwerking met onze opdrachtgevers en samenwerkingspartners. Dit Jaarplan is daarmee ook een uitnodiging voor een gesprek: wat spreekt aan? Wat roept reactie op? Waar liggen nog meer kansen om toeslaggerechtigden elke dag weer een beetje beter te ondersteunen?

Ik wens u veel leesplezier en zie uit naar uw reactie.



Ditte Hak  
*directeur-generaal Toeslagen*

# Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b>	<b>2</b>
<b>1. De opgave van Dienst Toeslagen</b>	<b>4</b>
1.1 Missie en kernwaarden	5
1.2 Presteren en verbeteren in een dynamische omgeving	5
1.3 Een meerjarige agenda, met 2023 als startpunt	6
<b>2. Onze kerntaak De dagelijkse uitvoering voor toeslaggerechtigden en gedupeerden</b>	<b>7</b>
2.1 Reguliere uitvoering	8
2.2 Financieel herstel voor gedupeerde ouders	13
<b>3. Strategische doelen voor verleden, heden en toekomst</b>	<b>14</b>
3.1 Rechtdoen aan het verleden	15
3.2 Presteren in het heden	18
3.3 Anticiperen op de toekomst	24
<b>4. Ontwikkelopgaven voor onze organisatie</b>	<b>26</b>
4.1 Wendbare organisatie die de opgave aan kan	27
4.2 Bouwen in verbinding	32
<b>5. Risicomanagement</b>	<b>34</b>

# 1. De opgave van Dienst Toeslagen



## 1.1 Missie en kernwaarden

De missie van de Dienst Toeslagen luidt:

**Toeslagen maakt vitale voorzieningen voor iedereen betaalbaar.**

Toeslagen zijn voor veel mensen van essentieel belang voor hun dagelijkse bestaan. Komend jaar wordt voor circa 19 miljard euro aan toeslagen uitbetaald aan 5,5 miljoen unieke huishoudens<sup>1</sup>. Hier ligt een grote verantwoordelijkheid voor Toeslagen. Enerzijds om er voor te zorgen dat iedereen op tijd de juiste toeslag krijgt. Anderzijds om er altijd bewust van te zijn dat zich achter de toeslag altijd een (gezins)leven afspeelt.

De missie is bewust kort en krachtig geformuleerd en draagt veel betekenis in zich. De woorden **'vitale voorzieningen'** verwijzen naar de voorzieningen die voor mensen cruciaal zijn om te kunnen participeren in de maatschappij. Een dak boven je hoofd, toegang tot zorg en de zorg voor je kinderen. **'Voor iedereen'** verwijst naar solidariteit. Nederland is een solidair land waarin iedereen moet kunnen rekenen op goede leefomstandigheden. Als iemand hiertoe niet zelfstandig in staat is, is er financiële ondersteuning. **'Voor iedereen'** staat ook voor oog hebben voor onze diverse samenleving. Iedereen mag rekenen op eenzelfde bijdrage, maar niet iedereen heeft baat bij hetzelfde proces. Oog hebben voor de verschillen in taal, cultuur, bereikbaarheid en begrijpelijkheid is een doorslaggevende factor voor het bepalen van doelgerichte dienstverlening. En dan het woord **'betaalbaar'**. Betaalbaar, omdat met de toekenning van de financiële ondersteuning de toeslaggerechtigde zélf de keuze heeft waar de voorziening af te nemen.

<sup>1</sup> Cijfers november 2022.

Als onderdeel van het Ministerie van Financiën zijn wij integer, deskundig en duidelijk. We tonen durf waar dit nodig is in het belang van burgers, medewerkers en opdrachtgevers. En we werken actief samen met anderen, intern en extern om burgers zo goed mogelijk te kunnen helpen. Deze kernwaarden staan centraal in ons dagelijks handelen.

## 1.2 Presteren en verbeteren in een dynamische omgeving

Als Toeslagen zijn we in eerste plaats een publieke dienstverlener: de tijdige en juiste uitbetaling van toeslagen is onze kerntaak, aangevuld met onze opdracht om financieel herstel te bieden aan gedupeerde ouders. Deze dagelijkse kerntaak vormt ons bestaansrecht en vraagt veel van onze tijd en aandacht. Hoofdstuk 2 geeft inzicht in onze operationele doelen voor 2023.

Naast deze kerntaak hebben wij een grote veranderopgave: in nauwe verbinding met onze opdrachtgevers, onze ketenpartners en andere samenwerkingspartners werken we aan verbetering voor heden, verleden en toekomst. Hoofdstuk 3 beschrijft deze veranderopgave aan de hand van drie strategische doelen, aangevuld met twee ontwikkelopgaven voor onze organisatie in hoofdstuk 4.

Onderstaande figuur 1 geeft een overzicht van deze veranderopgave, die in hoofdstuk 3 nader worden toegelicht.

Figuur 1: Veranderopgaven Dienst Toeslagen



Naast onze dagelijkse kerntaak en de inzet op de ambities weten we één ander ding zeker: net als in 2022 zullen er ook in 2023 weer grote actualiteiten gaan spelen die we nu niet kunnen voorzien, maar die wel grote inzet van de Dienst Toeslagen gaan vragen. De context waarin Toeslagen opereert is continu in beweging en ontwikkeling. Deze nu nog niet voorziene actualiteiten kunnen logischerwijs niet opgenomen worden in dit Jaarplan, maar we dienen er als Toeslagen wel rekening mee te houden dat dit een deel van onze schaarse tijd in beslag neemt. Dit kan dan ook effect hebben op onze ambities.

## 1.3 Een meerjarige agenda, met 2023 als startpunt

De ambities om te komen tot veranderingen zijn groot: we gaan er niet vanuit dat deze in 2023 geheel gerealiseerd kunnen worden. Tegelijkertijd kiezen we er bewust voor om onze opgave integraal aan te pakken: bij voorbaat besluiten om onderdelen tot 2024 uit te stellen doet geen recht aan de noodzaak om op alle fronten te werken aan verbetering.

Wel zien we binnen onze totale set ambities er vijf als topprioriteit, die in hoofdstuk 3 bijzondere aandacht krijgen (geel gemarkeerd). Dat wil niet zeggen dat de andere acties geen aandacht krijgen, maar wanneer de reguliere en/of onverwachte werkzaamheden meer tijd vragen dan beschikbaar is en er dus minder tijd overblijft voor de ambities van Toeslagen, zijn dit de acties die voorrang krijgen. Een doorloop van enkele ambities in de jaren na 2023 wordt dan ook voorzien. Het blijft hoe dan ook het doel om alle in dit Jaarplan opgenomen ambities te realiseren en daarmee ons werk voor toeslaggerechtigden en gedupeerde ouders te verbeteren.

## 2. Onze kerntaak

De dagelijkse uitvoering voor toeslaggerechtigden en gedupeerden



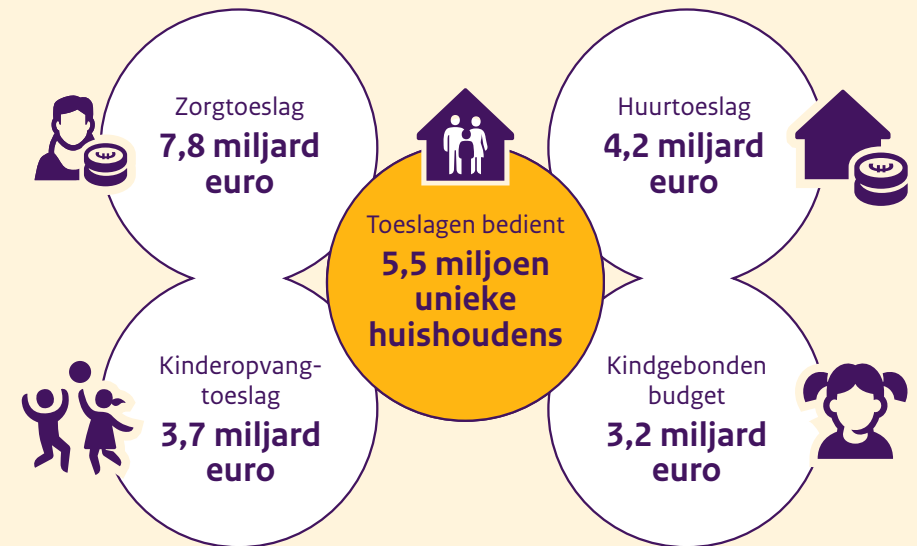
## 2.1 Reguliere uitvoering

De bestaanszekerheid van Nederlandse huishoudens staat onder druk. Het kabinet heeft een groot aantal koopkrachtmaatregelen getroffen, waar maatregelen op de verschillende toeslagen nadrukkelijk deel van uitmaken. Deze hebben als doel om burgers te ondersteunen zodat vitale voorzieningen voor hen betaalbaar blijven. Het bieden van deze extra inkomensondersteuning aan burgers staat of valt met een goede uitvoering van onze kerntaken. Dit betekent voor de Dienst Toeslagen dat voorschotten tijdig uitbetaald moeten worden. Maar ook dat we bereikbaar zijn voor burgers die vragen hebben, duidelijk communiceren, burgers kunnen bereiken die hun recht op toeslag niet gebruiken, voorkomen dat burgers te maken krijgen met onverwachte terugvorderingen en zij die toch in de problemen komen helpen en begeleiden. Uiteraard heeft Toeslagen daarbij aandacht voor de menselijke maat. Juist nu moeten burgers kunnen vertrouwen op een goede uitvoering zonder zorgen.

Toeslagen vormen een directe inkomensondersteuning aan huishoudens in de tegemoetkoming van kosten voor vitale voorzieningen zoals zorg, wonen en de opvang van kinderen. De wettelijke taak van Toeslagen is om deze toeslagen juist, tijdig en rechtmatig toe te kennen en uit te betalen. De doelgroep toeslaggerechtigden is zeer omvangrijk en divers. Het merendeel van de burgers gaat het aanvragen van een toeslag en actueel houden van het recht goed af. Er is echter een groep burgers waarvoor het, al dan niet tijdelijk, lastig is de toeslag actueel te houden en daar tijdig de juiste informatie voor aan te leveren. We sturen op een zo actueel en juist mogelijk toeslagrecht. We doen dit door burgers digitaal en persoonlijk van dienst te zijn, waarmee zij toeslagzaken snel en gemakkelijk kunnen regelen.

Waar nodig helpen we daarbij. Het inkomen is belangrijk voor de berekening van toeslagen. Daarvoor wordt een (basis)registratie gebruikt waar de Belastingdienst eigenaar van is en de Dienst Toeslagen een afnemer. Om zo snel mogelijk tot de definitieve vaststelling van de toeslag te kunnen komen, sturen we op werken in de actualiteit. Hiermee vergroten we de zekerheid over het toegekende bedrag.

Figuur 2: toeslagen en huishoudens (raming 2023)<sup>2</sup>



<sup>2</sup> Aantal huishoudens betreft de beginstand 2023 (peildatum november 2022). Het totaal aan toeslagen zal gedurende 2023 hoger worden als gevolg van nieuwe aanvragen.



Omdat toeslagen bedoeld zijn als actuele inkomensondersteuning, is het van belang dat we in ons reguliere proces zorgvuldig en snel handelen. Voor de toeslaggerechtigde huishoudens is het van wezenlijk belang dat de uitbetalingen aan hen tijdig (streefwaarde 2023 is 99,9 procent) en zo accuraat mogelijk plaatsvinden. Daarom moet onze basis op orde zijn en blijven. In het reguliere proces worden nieuwe aanvragen en mutaties verwerkt, dit leidt tot een voorlopige toekenning waarmee de burger direct over een toeslag beschikt. Op basis daarvan keren we het voorlopig toegekende toeslagbedrag maandelijks - als voorschot - uit. Als er geen bijzonderheden zijn, keren we de eerste of gewijzigde toeslag uiterlijk acht weken na binnenkomst van de aanvraag of mutatie uit. Na het bekend worden van het definitieve inkomen berekenen we het definitieve recht op de toeslag. Als er sprake is van een nabetaling keren we die uit en bij een door toeslaggerechtigden terug te betalen bedrag, innen we dit. Definitief toekennen doen we zoveel mogelijk in het jaar volgend op het toeslagjaar, zodat we burgers zo snel mogelijk zekerheid kunnen geven. Zoals in de begroting opgenomen streven we ernaar minimaal 90 procent van de voorlopige toekenningen definitief te berekenen in het jaar volgend op het toeslagjaar. Tevens hebben we als Kritieke Prestatie Indicator (KPI) in de begroting opgenomen dat het percentage definitief toegekende toeslagen dat niet leidt tot een terug te betalen bedrag dat hoger is dan € 500<sup>3</sup> minimaal 94% is.

Een eenmaal toegekende toeslag zetten we voort als er een nieuw toeslagjaar aanbreekt. Tenzij de toeslaggerechtigde de toeslag zelf stopzet of er een wijziging in de situatie is ontstaan waardoor het recht op de toeslag vervalt. Het voortzetten van de toeslag gebeurt grotendeels geautomatiseerd. Voor de toeslaggerechtigde is het van belang dat het massaal geautomatiseerde proces goed verloopt, betrouwbaar is en voldoet aan de verwachtingen. We maken waar nodig een herberekening van de hoogte van de toeslag op basis van het bij de Belastingdienst bekende en meest actuele inkomensgegeven. Zo kunnen we er voor zorgen dat de hoogte van de toeslag in het daaropvolgende toeslagjaar goed aansluit bij het actuele inkomen van het huishouden.

---

3 Voor kinderopvangtoeslag is € 1.000 van toepassing.

Indien we wijzigingen aanbrengen, informeren we de toeslaggerechtigde hierover en vragen we expliciet om de wijziging te controleren. Via campagnes wordt de burger ook gestimuleerd zelf wijzigingen door te geven. De toeslaggerechtigde is immers verantwoordelijk en het beste op de hoogte van de actuele of aankomende situatie. Door stijgende lonen, uitkeringen en pensioenen is dit in 2023 des te meer van belang.

Zowel in ons reguliere proces als in het proces van toezicht maken we zo veel mogelijk gebruik van betrouwbare gegevens uit authentieke of derdenregistraties. Door deze gegevens zo veel mogelijk geautomatiseerd te vergelijken met gegevens uit de aanvraag of mutatie kunnen we snel de hoogte van het recht vaststellen of bij twijfel direct contact opnemen. We kunnen zo eerder een juiste toeslag vaststellen, wat leidt tot een vermindering van zowel (hoge) terugvorderingen of nabetalingen als van het aantal bezwaren, beroepen en klachten (streefwaarde 2023 is minder dan 1.700 stuks).

Onderstaande tabel geeft een volledig overzicht van de KPI's opgenomen die zijn opgenomen in de begroting voor 2023 voor onze reguliere uitvoering:

Tabel 1: overzicht Begrotings KPI's (voor reguliere uitvoering Dienst Toeslagen)

Prestatie-indicator	Waarde 2021	Streefwaarde 2022	Streefwaarde 2023
<b>Toekenningszekerheid en tijdigheid van de uitvoering</b>			
Het percentage definitief toegekende toeslagen dat niet leidt tot een terug te betalen bedrag > € 500 (of > € 1.000 bij KOT)	94%	≥ 93%	≥ 94%
Definitief vaststellen toeslagen (voortgang jaar t-1)	93%	≥ 85%	≥ 90%
Afgehandelde bezwaren binnen Awb-termijn	91%	≥ 90%	≥ 90%
Afgehandelde klachten binnen Awb-termijn	96%	≥ 95%	≥ 95%
Percentage Toeslagen dat tijdig wordt uitbetaald	99,98%	≥ 99,9%	≥ 99,9%
Prestatie-indicator	Waarde 2021	Streefwaarde 2022	Streefwaarde 2023
<b>Rechtmatigheid</b>			
Rechtmatige toekenning van toeslagen	Gerealiseerd	Het bedrag aan onrechtmatig verstrekte toeslagen is dusdanig laag dat de betrouwbaarheid van de weergegeven cijfers op het betreffende beleidsartikel van het betreffende departement niet ter discussie staat	Fouten en onzekerheden blijven binnen rapporteringstolerantie op artikelniveau van het betreffende beleidsdepartement
Prestatie-indicator	Waarde 2021	Streefwaarde 2022	Streefwaarde 2023
<b>Aantal ontvangen klachten</b>	1.547	Minder klachten dan vorig jaar	≤ 1.700

Prestatie-indicator	Waarde 2021	Streefwaarde 2022	Streefwaarde 2023
<b>Klanttevredenheid</b>			
telefonie	82%	Minimaal 70% van de bellers, website- en baliebezoekers scoort een 3 of hoger op de gehanteerde 5-puntsschaal (neutraal tot zeer tevreden)	Minimaal 70% van de bellers, website- en baliebezoekers scoort een 3 of hoger op de gehanteerde 5-puntsschaal (neutraal tot zeer tevreden)
website	84%		
balie	84%		
<b>Klantontevredenheid</b>			

Prestatie-indicator	Waarde 2021	Streefwaarde 2022	Streefwaarde 2023
telefonie	6%	Maximaal 10% van de bellers, website- en baliebezoekers scoort een 1,5 of lager	Maximaal 10% van de bellers, website- en baliebezoekers scoort een 1,5 of lager
website	3%		
balie	5%		
<b>Burgertevredenheid Dienstverlening Toeslagen</b>	90%	nvt	90%*
Burgerbeloften:			

Prestatie-indicator	Waarde 2021	Streefwaarde 2022	Streefwaarde 2023
Bij Dienst Toeslagen krijg je waar je recht op hebt.		nvt	90%**
Bij Dienst Toeslagen weet je waar je aan toe bent.		nvt	90%**
Dienst Toeslagen staat voor mij klaar.		nvt	90%**

\* (Hoe tevreden ben je in het algemeen over de dienstverlening van de Dienst Toeslagen? (% neutraal, tevreden, zeer tevreden))

\*\* (% niet mee oneens, mee eens, helemaal mee eens)

## 2.2 Financieel herstel voor gedupeerde ouders

Bieden van herstel aan gedupeerde ouders is een groot onderdeel van onze opgave. Dit doen wij als Dienst Toeslagen niet alleen. Op 1 januari 2022 is het programma DG Herstel Toeslagen opgericht, met verantwoordelijkheid voor het parlementaire proces, de beleidsontwikkeling en de ketenregie van de hersteloperatie. Vanuit een coördinerende rol wordt de opgavegerichte en domeinoverstijgende aanpak van de hersteloperatie aangestuurd, in samenwerking met alle partijen die erbij betrokken zijn. Op deze manier verankeren we de betrokkenheid van de verschillende gemeenten, departementen en de diverse uitvoeringsorganisaties.

Op 4 oktober 2022 is de Wet hersteloperatie toeslagen aangenomen in de Tweede Kamer en op 1 november 2022 door de Eerste Kamer. In de wet zijn de reeds lopende regelingen voor de gedupeerden (zoals de Catshuisregeling, de schuldenregeling en brede ondersteuning vanuit gemeenten) geformaliseerd en zijn nieuwe regelingen uitgewerkt, zoals de kindregeling en de regeling voor gedupeerden van andere toeslagen (HZK: huurtoeslag, zorgtoeslag en kindgebonden budget).

Binnen de Dienst Toeslagen biedt de Uitvoeringsorganisatie Herstel Toeslagen (UHT) financieel herstel aan gedupeerden van de kinderopvangtoeslag. Het financieel herstel aan ouders loopt al geruime tijd. De regeling voor kinderen van gedupeerde ouders is op 7 november jl. van start gegaan. In 2023 biedt UHT ook financieel herstel aan gedupeerden van de andere toeslagen en – afhankelijk van het vervolg van de wetgeving – ex-partners van gedupeerden. Het is de ambitie dat in de loop van 2023 alle regelingen worden uitgevoerd. Door in samenwerking met de gemeenten gedupeerden op een breed terrein van inkomen, zorg, wonen, schulden en emotioneel herstel integraal te helpen, dragen we bij aan een nieuwe start. We hebben onze werkwijze herijkt, waardoor we beter aansluiten op de

behoeften van de gedupeerde ouders en méér recht doen aan het emotioneel herstel. Een belangrijk onderdeel hiervan is het gesprek dat een gedupeerde met de gemeente en een persoonlijk zaakbehandelaar kan voeren. We blijven continu kijken hoe het proces voor de ouders beter en sneller kan.

De voortgang van de hersteloperatie wordt zeer nauwgezet gevolgd. Het belangrijkste waar naar wordt gekeken zijn de indicatoren die aangeven of ouders duidelijkheid krijgen in het proces en het proces kunnen afronden. Dit begint met de eerste toets en daarna de integrale beoordeling. Daarna zijn er nog vervolgstappen die gelden voor een kleinere groep ouders, namelijk mogelijk bezwaar en beroep of een aanvraag bij de Commissie Werkelijke Schade. Daarnaast zijn er nog een aantal andere indicatoren die meer inzicht geven in de kwaliteit van de dienstverlening naar ouders, zoals het opleveren van dossiers, de termijn waarop klachten worden afgehandeld, en de ouder tevredenheid. Specifiek over de ervaring van ouders wordt ook met regelmaat meer diepgravend onderzoek gedaan door externen.

Bij de kindregeling en de andere regelingen die in 2023 starten wordt de voortgang eveneens met KPI's gemonitord. De voortgangsrapportages over de hersteloperatie gaan uitgebreid in op de ambities, feiten en cijfers en stand van zaken van de hersteloperatie.

# 3. Strategische doelen voor verleden, heden en toekomst



### 3.1 Rechtdoen aan het verleden



We ondersteunen ouders, kinderen en anderen die gedupeerd zijn als gevolg van de toeslagen-problematiek op een breed terrein van inkomen, zorg, wonen, schulden en emotioneel herstel. We bieden erkenning en helpen met het maken van een nieuwe start. Het programma DG Herstel Toeslagen (hierna: DG Herstel) vervult sinds 1 januari 2022 een coördinerende rol en stuurt de domeinoverstijgende aanpak van de hersteloperatie aan. Op deze manier verankeren we de betrokkenheid van onder andere gemeenten, verschillende departementen en uitvoeringsorganisaties.

DG Herstel richt zich in 2023 mede op de aanvullende wetgeving voor verschillende doelgroepen (zoals ex-partners, overleden gedupeerden). Deze aanvullende Herstelwet wordt in april 2023 aangeboden aan de Tweede Kamer. Daarnaast is DG Herstel, met de Radargroep als partner, recent gestart met de hulp aan ouders in het buitenland die niet door de gemeenten geholpen kunnen worden. Naast financiële herstelregelingen, richt DG Herstel zich ook op het versterken en uitbreiden van het emotioneel herstel van gedupeerden, hun (ex-) partners en

kinderen. DG Herstel werkt intensief samen met de Dienst Toeslagen, en dan met name UHT, voor financieel herstel en met gemeenten voor brede ondersteuning op de leefgebieden financiën, wonen, zorg, gezin en werk. Een andere belangrijke partner is de stichting Sociale Banken Nederland (SBN) die de private schulden van de gedupeerde ouders volgens de kaders van de schuldenregeling afwikkelt. Tevens regisseert DG Herstel de kwijtschelding van publieke schulden, conform de kaders van de Wet hersteloperatie toeslagen. DG Herstel zal in 2023 in de VGR, die in 2023 drie keer zal verschijnen, over de voortgang rapporteren.

UHT draagt binnen de Dienst Toeslagen de verantwoordelijkheid om financieel herstel aan gedupeerde ouders te bieden en compensatieregelingen voor kinderen en gedupeerden van de andere toeslagen uit te voeren.

#### Ambities: Recht doen aan het verleden (Dienst Toeslagen)

Versnelling en kwaliteitsverbetering hersteloperatie

- **Verbeteren en versnellen KOT herstel**
- Uitvoeren kindregeling, HZK en ex-toeslagpartnerregeling
- Verbetering communicatie over herstel

Onderzoeken hoe we recht kunnen doen aan andere fouten uit het verleden. Daar waar nodig kijken we naar mogelijk herstel.

- Afwikkeling Fraude Signalering Voorziening voor Toeslagen
- Vervolg Risico Classificatie Model



## Versnelling en kwaliteitsverbetering hersteloperatie

### Verbeteren en versnellen KOT herstel

De afgelopen jaren is hard gewerkt aan het financieel herstelproces voor gedupeerde ouders van de kinderopvangtoeslagaffaire. Met als resultaat dat 97% van de ouders die een aanvraag hebben gedaan een eerste toets hebben ontvangen en er bij de eerste toets of bij de integrale beoordeling ongeveer 27.000 gedupeerden zijn vastgesteld. Van de 57.000 aanmeldingen is<sup>4</sup> voor circa 17.000 ouders de beoordeling afgerond via een integrale beoordeling of omdat zij afzien van verdere beoordeling. Voor een groot aantal aanmeldingen zal deze beoordeling nog plaatsvinden.

Om te voorkomen dat het beoordelen van deze gedupeerde ouders te lang gaat duren, stelt Toeslagen als doel om het proces van beoordelen te versnellen en verbeteren. Enerzijds worden maatregelen genomen om het proces te versnellen, zonder af te doen aan de benodigde zorgvuldigheid. Anderzijds wordt het proces verbeterd door in samenwerking met gemeentes meer duidelijkheid te geven en behandeling op maat te bieden. Er wordt nog gewerkt aan specifieke doelstellingen met betrekking tot de voortgang van de verschillende stappen in het financieel herstel (eerste toets, integrale beoordeling, noodvoorziening, bezwaren, werkelijke schade etc.). Voor nadere informatie wordt verwezen naar de voortgangsrapportages van de hersteloperatie.

### Uitvoeren kindregeling, HZK en ex-toeslagpartnerregeling

Niet alleen ouders, ook kinderen en ex toeslagpartners zijn geraakt door de problematiek bij Toeslagen. Daarnaast zijn sommige van de fouten bij de kinderopvangtoeslag ook gemaakt bij de andere toeslagen (HZK: huurtoeslag, zorgtoeslag en kindgebonden budget). In november 2022 is gestart met de uitvoering van de kindregeling, met als doel in de eerste helft van 2023 het merendeel van de op dit moment circa 95.000 bekende gedupeerde kinderen de

4 Peildatum 30 september 2022, conform de 12e VGR Hersteloperatie Toeslagen.

tegemoetkoming uit te betalen. In april 2023 start de uitvoering van de regeling voor HZK. Daarnaast is er de ambitie in juli 2023 te starten met het bieden van financieel herstel aan de ex-partners. Dit is onder voorbehoud van aanvullende wetgeving die in begin 2023 aan beide Kamers zal worden aangeboden.

#### **Verbeteren communicatie over herstel**

Toeslagen wil samen met DG Herstel de integrale communicatie rondom de hersteloperatie verbeteren door meer en eerder te communiceren, zowel richting ouders als externe stakeholders. Dit gebeurt door middel van informatiepakketten, proactief contact met ouders die nog wachten op een integrale beoordeling en informatievoorziening naar gemeenten.



### **Onderzoeken en recht doen aan andere fouten in het verleden**

#### **Fraude Signalering Voorziening**

Onder regie van de Belastingdienst wordt, op basis van de onderzoeken uit 2022, doorgewerkt aan de tegemoetkomingsregeling voor Fraude Signalering Voorziening (FSV) en (het ontwerp van) de uitvoering daarvan. Toeslagen is hier nauw bij betrokken voor wat betreft de mogelijke gevolgen voor toeslagaanvragers of de samenloop van tegemoetkomingsregelingen met UHT en Minnelijke Schuldsanering Natuurlijke Personen (MSNP). Op 4 november jl. heeft de Belastingdienst aan de Tweede Kamer een brief gestuurd over de contouren van de uitwerking van het beleid tegemoetkoming FSV die ook toeslaggerechtigden heeft geraakt.<sup>5</sup> Langs de lijnen van deze brief wordt doorgewerkt aan de uitwerking van de tegemoetkomingsregeling FSV en voor mensen die onterecht zijn afgewezen voor deelname aan het MSNP. Hiermee doen we recht aan zaken die in het verleden niet goed zijn gegaan.

---

<sup>5</sup> Kamerstukken II 2022/2023, 2022Z21072

#### **Vervolg risicoclassificatiemodel**

Om recht te doen aan het verleden werkt Toeslagen in 2023 verder aan het onderzoeken van welke fouten in het verleden zijn gemaakt met het gebruik van het risicoclassificatiemodel (RCM, hierna: het model). We bekijken in hoeverre dit nadelige effecten heeft gehad voor burgers en, indien nodig, hoe we dit kunnen recht zetten. PricewaterhouseCoopers heeft in 2022 de opdracht gekregen voor een onderzoek naar het bredere gebruik van de risicoscores uit het model. De uitkomsten helpen bij de beantwoording van de vraag of, en zo ja, op welke manier een eventuele tegemoetkoming moet worden geboden als gevolg van het gebruik van het model. In 2023 beoogt Toeslagen antwoord te geven op deze vragen, waarbij nauwlettend de ontwikkelingen rondom het tegemoetkomingsbeleid van de FSV bij de Belastingdienst worden gevolgd.



## 3.2 Presteren in het heden



We werken aan toeslagen met zorg en zekerheid voor iedereen en doen aan onze burgers drie beloften: *Wij staan voor u klaar*, *u weet waar u aan toe bent* en *u krijgt waar u recht op heeft*. Hierbij staan de begrippen ‘menselijke maat’, ‘zorgvuldigheid’, ‘betrouwbaarheid’ en ‘toekenningszekerheid’ centraal. We blijven onze dienstverlening en uitvoeringsprocessen verbeteren en zo inrichten dat we hoge en onverwachte terugvorderingen voorkomen. We willen daarmee de ‘beweging naar de voorkant’ maken. En als we zien dat de wet- of regelgeving te weinig ruimte geeft en de uitkomsten voor burgers onrechtvaardig voelen gaan we hierover in gesprek met onze opdrachtgevers, de beleidsdepartementen.

### Ambities: Presteren in het heden

Wij staan voor u klaar: inrichten van dienstverlening passend op de behoefte van de burger met aandacht voor ondersteuning van kwetsbare groepen

- Doorontwikkelen kaders interactie en dienstverlening
- Uitwerken van realisatieplan voor de pijlers van de burgerinteractie
  - Verbeteren en verruimen mogelijkheden digitale dienstverlening
  - Dienstverlening door intermediairs uitbreiden
  - Uitbreiding doelgroepen-benadering
- Extra inzet op terugdringen ‘niet-gebruik’
- Doorontwikkelen signaalmanagement

U weet waar u aan toe bent: start transitie naar werken in de actualiteit

- **Integraal programma ‘naar de voorkant’:**
  - Uitbreiden attenderen
  - Programma Toezicht naar de voorkant
  - Optimaliseren Massaal Automatisch Continuëren (MAC)

U krijgt waar u recht op heeft: meer balans in handhaving en invordering

- Doorontwikkelen handhavingsstrategie
- Uitwerken nieuw instrumentarium voor risicoselectie- en detectie
- Uitvoeren handhavingsplan 2023
- Gefaseerde opstart intensief toezicht (ITO)
- Verbeteren informatiepositie t.b.v. handhaving
- Doorontwikkelen invorderingsstrategie
- Start met implementeren herziene invorderingsstrategie

Ondersteunend aan de drie jaardoelen binnen ‘presteren in het heden’

- Proactieve beleidsagenda richting opdrachtgevers en politiek gericht op alle drie de jaardoelen binnen ‘Presteren in het heden’
- Implementatie beleidswijzigingen om knelpunten weg te nemen
- Programma ‘Ruimte in het recht’
- Verbetertrajecten met opdrachtgevers, ondersteunend aan de drie jaardoelen binnen ‘Presteren in het heden’



## Wij staan voor u klaar: inrichten van dienstverlening passend op de behoefte van de burger met aandacht voor ondersteuning van kwetsbare groepen

### Doorontwikkelen kaders interactie en dienstverlening

De Dienst Toeslagen wil klaar staan voor de burger en zet in op interactie met de burger op een wijze die voor de burger het best passend is. Echter, niet elke burger is hetzelfde. Om die reden werkt Toeslagen aan een interactiestrategie op basis waarvan de burger een keuze heeft op welke wijze hij/zij met Toeslagen zaken doet. De interactiestrategie dient als instrument om de totale dienstverlening van Toeslagen te zien vanuit het perspectief van de burger. Naar aanleiding van kabinetsreactie op de Parlementaire ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslag is in 2022 voor de reguliere uitvoering een kanalenstrategie opgesteld. In 2023 wil Toeslagen de interactie en dienstverlening verder intensiveren, ingebed in de relevante wet- en regelgeving en rijksbrede initiatieven voor verbetering. Hierbij wordt ook de samenhang tussen verschillende strategische uitvoeringskaders (interactie, invordering, handhaving) vastgesteld en geborgd. Tevens wordt dienstverlening via intermediairs ondersteund en wordt met het kader van het rijksbrede traject 'Werk aan Uitvoering' de samenwerking met andere overheden, uitvoeringsorganisaties en maatschappelijke stakeholders onderzocht. Dat gaat bijvoorbeeld over de uitwerking van de 'een-loket' gedachte, waarbij burgers geen verkeerde deur kunnen treffen, maar overal worden geholpen met een antwoord.

### Uitwerken van de roadmap voor de pijlers van de burgerinteractie

Toeslagen geeft vanaf 2023 uitvoering aan de opgestelde kanalenstrategie voor burgerinteractie en werkt hiervoor een roadmap uit. Uitgangspunt is dat elke burger dienstverlening kan ontvangen op de wijze die voor de burger het best passend is.

- **Verbeteren en verruimen van mogelijkheden voor digitale dienstverlening:** Het palet van (digitale) dienstverleningskanalen wordt uitgebreid en verbeterd. Kanaalregie wordt ingericht ten behoeve van een soepel samenspel tussen de verschillende dienstverleningskanalen. Burgers zullen merken dat de

dienstverlening eenvoudiger wordt en meer mogelijkheden biedt. Veiligheid, privacy en robuustheid worden geborgd.

- **Dienstverlening door intermediairs uitbreiden:** Dienst Toeslagen breidt het netwerk van maatschappelijke dienstverleners uit. We faciliteren deze maatschappelijke dienstverleners naar hun behoefte en bieden de mogelijkheden tot machtiging namens de toelagerechtigden. Het landelijk netwerk van generieke maatschappelijke dienstverleners wordt uitgebreid en verspreid zodat de reisduur voor de burger zo veel mogelijk wordt beperkt. Daarnaast wordt het kennisnetwerk (digitaal platform) voor intermediairs met voorlichtingsmateriaal en praktische handreikingen uitgebreid.
- **Uitbreiding van de doelgroepgerichte dienstverlening:** De pijler persoonlijke dienstverlening wordt uitgebreid naar meer doelgroepen. Hierbij is tevens speciale aandacht voor persoonlijke dienstverlening. Naast het reguliere dienstverleningsaanbod, wordt waar nodig toegespitst op bepaalde situaties en doelgroepen. Bijvoorbeeld rondom levensgebeurtenissen van burgers. Het wordt voor burgers duidelijker welke wijzigingen zij moeten doorgeven en wanneer.

### Terugdringen 'niet-gebruik'

Er zijn veel burgers die wel recht hebben op toeslagen, maar bewust of onbewust, er geen gebruik van maken. Dienst Toeslagen wil deze groep stimuleren een toeslag aan te vragen en werkt binnen de mogelijkheden van het huidige toeslagenstelsel aan het actief attenderen van burgers op mogelijk recht op toeslagen. Hierbij worden verschillende instrumenten ingezet ook in samenwerking met maatschappelijke partners en intermediairs. In 2023 komt Toeslagen met een geïntegreerd programma niet-gebruik. In dit programma worden bestaande activiteiten geïntensiveerd en uitgebreid. Toeslagen zet in op vier sporen: het aansluiten bij de Rijksbrede campagnes; een doelgroep- en themagerichte benadering; benutten van contactmomenten; en waar mogelijk het persoonlijk benaderen van individuele burgers.

### Doorontwikkeling van signaalmanagement

In 2023 wil Toeslagen voortbouwen op de gestarte structuur van signaalmanagement om signalen vanuit verschillende bronnen in samenhang te bezien en te komen tot een gestructureerde werkwijze om verbeterignalen te prioriteren en terug te koppelen aan opdrachtgevers en politiek. Daarnaast wordt er ingezet op verbetercircels, waarmee signalen zoveel mogelijk binnen bestaande processen kunnen worden opgelost. Hiermee wordt het probleemoplossend vermogen van de werkvloer verder vergroot. Ook blijft er daardoor meer tijd en ruimte over voor signalen en knelpunten die niet in het primaire proces opgelost kunnen worden, maar om een beleids- of wetswijziging vragen. Signaalmanagement vormt daarmee een belangrijk onderdeel van het gesprek met opdrachtgevers en politiek. Voor het direct oppakken van acute signalen van burgers is daarnaast het team 'Menselijke maat en burgersignalen opgericht', waarbij op een multidisciplinaire manier naar de signalen wordt gekeken en oplossingen worden gezocht.



### U weet waar u aan toe bent: start transitie naar werken in de actualiteit

Omdat toeslagen als voorschotten worden uitgekeerd kan bij de definitieve beschikking een nabetaling of terugvordering volgen. Hoewel het percentage (hoge) terugvorderingen is gedaald, worden inherent aan de voorschotsystematiek nog altijd burgers geconfronteerd met onverwachte en hoge terugvorderingen, waardoor zij in de financiële problemen kunnen raken. Daarom werkt Dienst Toeslagen in 2023 aan het maximaliseren van de toekenningszekerheid.

### Integraal programma 'naar de voorkant'

Toeslagen gaat de uitvoering inrichten volgens de principes van werken in de actualiteit, waarbij op basis van actuele gegevens zo vroeg mogelijk een zo exact mogelijk berekening van de toeslagen wordt gemaakt. Dit impliceert dat alles wat in de voorschotfase vraagt om een aanpassing ook in de voorschotfase wordt aangepast. Dit vergroot de toekenningszekerheid voor burgers. Het vergt een meerjarige aanpak en wordt programmatisch ingericht. Het vergt tevens

een herschikking van behandel- en toezichtscapaciteit. Daarom wordt in 2023 allereerst gewerkt aan het op orde brengen van de werkvoorraden. Daarnaast worden in ieder geval opgepakt:

- **Uitbreiden attenderen tijdens de voorschotfase:** In 2023 is de inkomensontwikkeling groot, mede als gevolg van de stijging van het minimumloon. De hoogte van de toeslag hangt af van het inkomen, daarom wordt extra ingezet op communicatie naar de burgers (check direct uw voorschotberekening) en attendering op individueel niveau bij afwijking tussen het feitelijke en het geschatte inkomen. Voor ontvangers van kinderopvangtoeslag geldt dit ook voor het aantal afgenomen uren kinderopvang. Waar mogelijk en verantwoord zal bij het uitblijven van een reactie van de burger Toeslagen zelf aanpassingen doorvoeren. We willen daarmee bereiken dat burgers die een hoge afwijking in hun grondslagen hebben deze zo vroeg mogelijk wegnemen waardoor (hoge en onverwachte) terugvorderingen worden voorkomen.
- **Programma Toezicht naar de voorkant:** In 2023 wordt extra toezicht in de voorschotfase ingezet om bij nieuwe aanvragen snel het recht op toeslag te toetsen en voor de opvolging van de attenderingsacties. In deze fase worden burgers met campagnes aangespoord wijzigingen in hun grondslagen door te geven, met als doel het verschil tussen het voorschot en de definitieve toekenning verkleinen. Hierdoor is minder toezicht in de fase van definitieve toekenning nodig. De burger wordt vaker herinnerd om de gegevens met betrekking tot de grondslagen actueel te houden. De benodigde capaciteit wordt vrijgemaakt uit de capaciteit die voor het toezicht in de fase van definitieve toekenning beschikbaar is, en door vergroting van de productiviteit.
- **Optimaliseren Massaal Automatisch Continueren:** Massaal Automatisch Continueren (MAC) zorgt er voor dat toeslaggerechtigden met een lopende toeslag deze niet elk jaar opnieuw hoeven aan te vragen. Onderzocht wordt hoe dit proces kan worden geoptimaliseerd, om de inkomensschatting voorafgaand aan het toeslagjaar te verbeteren. Hierin worden de actualiteit van de inkomensinformatie en de wijze van indexering meegenomen. Deze optimalisatie betekent dat het voorschot voor het nieuwe toeslagjaar (2024)



op basis van een zo goed mogelijke schatting plaatsvindt en door de burger wordt gecheckt. Dit vergroot het bewustzijn van de burger om de grondslagen van de voorschotten te toetsen aan de feitelijke situatie. Hierdoor zal het aantal terugvorderingen afnemen.

## **U krijgt waar u recht op heeft: meer balans in handhaving en invordering**

### **Doorontwikkelen van de handhavingsstrategie**

Toeslagen is bezig met de afronding van een herziene handhavingsstrategie. In 2023 wordt dit traject afgerond, en aangevuld met verdiepende kaders op bijvoorbeeld het terrein van waarborgen en de informatiepositie van Toeslagen.

### **Uitwerken en inzetten nieuw instrumentarium voor risicoselectie- en detectie**

De processen waarin de verwerking en afhandeling van toeslagaanvragen plaatsvinden, zijn vaak gestandaardiseerd, massaal en geautomatiseerd. Gelet op de grote hoeveelheden nieuwe toeslagaanvragen en wijzigingen in lopende aanvragen is het onmogelijk om deze allemaal (handmatig) te bekijken. Risicoselectie in het toezicht en dienstverlening is en blijft nodig om onderscheid te kunnen maken tussen groepen burger om zo te bepalen waar extra aandacht en toezicht nodig is. In 2023 wordt daarom een herstart gemaakt met het gebruik van risicoselectie en –detectie-instrumenten voor toezicht. Hierdoor wordt het toezicht weer door data ondersteund waardoor het bereik groter wordt en kan de handmatige toezichtscapaciteit effectiever worden ingezet. Dit is tevens een belangrijke voorwaarde om het werken in de actualiteit te kunnen ondersteunen. Alle benodigde waarborgen, randvoorwaarden en checks and balances voor het zorgvuldig inzetten van risicoselectie en –detectie-instrumenten moeten daarvoor getoetst en geïmplementeerd zijn en bewaakt worden.

### **Uitvoeren handhavingsplan 2023**

In 2023 wordt het (eerste) jaarlijkse handhavingsplan van Toeslagen uitgewerkt op basis van de Toeslagen-brede handhavingsstrategie. In dit plan komen aan

de orde: de inzet van de verschillende handhavinginstrumenten, het inrichten van signalering van burgers die persoonlijke begeleiding nodig hebben en het introduceren en ontwikkelen van de effectmeting.

### **Gefaseerde opstart van het intensieve toezicht**

Het intensief toezicht, in het verleden de 'fraudebestrijding', is sinds 2020 stil gezet omdat twijfel bestond over de waarborgen en zorgvuldigheid waarmee dit werd uitgevoerd. De processen worden in 2023 zorgvuldig en gefaseerd herstart in het kader van intensief toezicht en de opvolging daarvan. Hierbij worden de waarborgen voor intensief toezicht (vanuit de handhavingstrategie) toegepast en geïmplementeerd. Het registreren en prioriteren van de reeds binnengekomen signalen vormt het begin. Vervolgens worden hierop de rechtmatigheids- en eventueel de verwijtbaarheidstoets uitgevoerd, waarbij uiteindelijk ook een bestuursrechtelijke boete kan worden opgelegd of overdracht aan het strafrecht kan plaatsvinden.

### **Verbeteren informatiepositie ten behoeve van toezicht en handhaving**

Toeslagen werkt in 2023 aan de verbetering van de 'objectadministratie', te weten een koppeling van de eigen objectadministratie aan de Basisregistratie Adressen en Gebouwen. Hiermee willen we een hogere toekenningszekerheid bereiken, doordat de objectadministratie een meer up-to-date administratie heeft van de huurobjecten. We voorkomen daarmee ook risico's op het gebied van rechtmatigheid door een eenduidiger beeld van de huurobjecten. Tenslotte wordt herhaalwerk (zoals toezicht, uitval/uitworp en bezwaren) voorkomen door het centraliseren en tijdig afhandelen van het beheer van huurobjecten.

Een belangrijk onderdeel van de informatiepositie zijn ook de diverse samenwerkingsverbanden waarin Toeslagen samenwerkt met andere overheidsorganisaties in het kader van handhaving. In het licht van de herziene handhavingstrategie beziet Toeslagen hoe op een geborgde manier aan deze samenwerkingsverbanden kan worden deelgenomen.

### **Doorontwikkeling en implementeren herziene invorderingsstrategie**

In 2022 is de herziene invorderingsstrategie voor Toeslagen opgesteld. In 2023 wordt de invorderingsstrategie verder uitgewerkt en wordt de vertaalslag gemaakt naar een gefaseerd implementatieplan met quick wins en meer fundamentele aanpassingen. Vanaf 2023 wordt toegewerkt naar uitvoering conform de lijnen van de invorderingsstrategie en wordt rijksbreed de samenwerking gezocht bij brede schuldenaanpak. Op basis van de herziene invorderingsstrategie wordt een implementatieplan uitgewerkt. Het programma ten behoeve van de herstart van de gepauzeerde invorderingen wordt hiertoe gecontinueerd en uitgebreid.



### **Overkoepelende programma's onder presteren in het heden**

#### **Proactieve beleidsagenda richting opdrachtgevers en politiek**

Problemen in wetgeving en beleid worden geagendeerd bij de politiek. Over de dilemma's en knelpunten in de uitvoering voert Toeslagen gesprekken met de opdrachtgevende departementen. In de praktijk leidt dit zichtbaar tot een grotere betrokkenheid van opdrachtgevers bij de uitvoering en een grote structurele betrokkenheid van Toeslagen bij totstandkoming van beleid, wet- en regelgeving. De wederzijdse uitwisseling van kennis en betrokkenheid bij (beleids)verbetering helpt vertrouwen op te bouwen. In 2023 worden de gesprekken met de opdrachtgevende beleidsdepartementen meer gericht op de strategische doelen voor de uitvoering, zoals ruimte in het recht, werken in de actualiteit en niet-gebruik.

#### **Implementatie beleidswijzigingen om knelpunten weg te nemen**

Los van grote stelseldiscussies voorzien opdrachtgevers voor 2023 een aantal beleidswijzigingen die – zodra wetgeving is aangenomen – implementatie vragen, waar dit niet reeds al gebeurd is. Vooral nog lijkt het hierbij te gaan om:

- Aanspraak op kinderopvangtoeslag voor ouders met een partner buiten de EU en voor Oekraïense ontheemden;
- Aanspraak op huurtoeslag voor Oekraïense ontheemden;

- Uitzondering toeslagpartnerbegrip en medebewonerschap huurtoeslag bij particuliere opvang van ontheemde Oekraïners;
- Uitzondering toeslagpartnerbegrip voor personen die wegens huiselijk geweld naar de opvang zijn gevlucht.

Daarnaast volgen vanuit het traject rondom de ‘motie Lodders/van Weyenberg’ mogelijk nog andere beleidsmatige wijzigingen om knelpunten weg te nemen. Als dit het geval is dan beziet Toeslagen of en hoe de implementatie hiervan in 2023 opgepakt kan worden.

#### **Programma ‘Ruimte in het recht’**

Met het programma ‘Ruimte in het recht’ wordt de ruimte die Toeslagen als uitvoerder heeft om keuzes te maken binnen juridische kaders verhelderd. Het gaat om het zo optimaal mogelijk benutten en toepassen van de wet- en regelgeving om maatwerk te kunnen bieden, voor die situaties waar mogelijk wettelijke of beleidsmatige beperkingen de toekenningszekerheid voor burgers in de weg zitten. Zowel in de meer massale processen als in de individuele behandeling van burgers. Strategievorming en het stellen van kaders voor de uitvoering is een belangrijk onderdeel, bijvoorbeeld de invulling van de ruimte om in concrete gevallen naar eigen inzicht een besluit te nemen. Dit biedt niet alleen houvast voor de uitvoering, maar draagt ook bij aan het toepassen van de menselijke maat. Daar waar de juridische ruimte te beperkt is en er knelpunten zijn, worden voorstellen gedaan tot aanpassing van de wet-regelgeving. Dit gebeurt in nauwe samenhang met de beleidsdepartementen.

#### **Verbetertrajecten met opdrachtgevers**

In 2023 blijven we samen met de opdrachtgevende departementen werken aan onze verbeteragenda voor het ‘heden’, waarin we in ieder geval aandacht besteden aan thema’s zoals het werken in de actualiteit, de verbetering van de dienstverlening en het terugdringen van niet-gebruik. Deze grote veranderingen vergen een meerjaren-aanpak en raken alle toeslagsoorten. De verbetertrajecten met opdrachtgevers worden voortgezet in de vorm van verbetertafels waarin samen met opdrachtgevers wordt gewerkt aan de gezamenlijke verbeteropgave voor Toeslagen.

### 3.3 Anticiperen op de toekomst



Naast de belangrijke opgave om toeslagen in het huidige stelsel te verbeteren, is het duidelijk dat toeslagen er in de toekomst anders uit zullen zien. In het coalitieakkoord spreekt het kabinet de ambitie uit om toeslagen op termijn af te schaffen. Daartoe zijn fundamentele hervormingen aangekondigd voor de kinderopvangtoeslag en de huurtoeslag. Tegelijkertijd maken alle analyses en onderzoeken over een toekomstig stelsel duidelijk dat er geen eenvoudige alternatieven voor toeslagen zijn en dat elk alternatief haken en ogen kent. Toeslagen voelt een grote verantwoordelijkheid om alle kennis en ervaring in te zetten voor goede inkomensondersteuning in de toekomst, hoe deze ook is georganiseerd. Dat gebeurt langs twee lijnen:

- de herzieningen uit het coalitieakkoord zo goed mogelijk uitwerken en mogelijk uitvoeren;
- actief bijdragen aan de uitwerking van alternatieven voor toeslagen en de discussie hoe de inkomensondersteuning in de toekomst georganiseerd kan worden.

#### Ambities: Anticiperen op de toekomst

Uitwerking en implementatie hervormingen coalitieakkoord	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Greenfield-traject voor directe financiering KOT</b></li> <li>• Wetgevingstraject Huurtoeslag</li> </ul>
Duidelijkheid over toeslag-overstijgende ontwikkelvragen voor de toekomst	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kabinetsbrief naar aanleiding van het coalitieakkoord ten behoeve van de volgende regeerperiode</li> <li>• Bijdragen aan domeinoverstijgende toekomstverkenning</li> <li>• Scenario's organisatie-ontwikkeling van de Dienst Toeslagen</li> </ul>

#### Uitwerking en implementatie hervormingen coalitieakkoord

##### Greenfield-traject voor directe financiering kinderopvangtoeslag

De fundamentele herziening van de financiering van het kinderopvangstelsel is een belangrijke hervorming van dit kabinet. In de recente Kamerbrief<sup>6</sup> is aangegeven dat de samenwerking tussen beleid, sector én de uitvoering cruciaal is voor een succesvolle herziening. Om een zo goed mogelijk ontwerp te maken van het nieuwe stelsel werken Toeslagen, DUO, UWV en SVB, onder regie van het ministerie van SZW en samen met de sector, in het 'greenfield-traject' aan een uitvoeringsontwerp volgens de uitgangspunten van het coalitieakkoord. In de loop van 2023 moet dit ontwerp afgerond zijn en een keuze worden gemaakt over de implementatie en uitvoering hiervan. In 2023 wordt daartoe – als eerste stap – de koppeling gewerkte uren losgelaten, waarmee een belangrijke complexiteit in het huidige stelsel wordt opgelost.

6 Kamerstukken II 2022/2023, 31322, nr. 465.

### **Wetgevingstraject Huurtoeslag**

De in het coalitieakkoord aangekondigde wijzigingen in de huurtoeslag worden uitgewerkt door de minister voor Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening. Toeslagen draagt als uitvoerder van de huurtoeslag actief bij aan de beoogde vereenvoudigingen en implementeert de gekozen richting. In het coalitieakkoord is aangekondigd dat de genormeerde huur vanaf 2024 geleidelijk wordt ingevoerd met een overgangperiode van vijf jaar. Vooruitlopend hierop is Toeslagen gestart met voorbereidingen om zo snel als mogelijk te starten zodra het wetgevingstraject is afgerond.

### **Scenario's organisatie-ontwikkeling Dienst Toeslagen**

Alle mogelijke veranderingen in de toekomst kunnen ook implicaties hebben voor Toeslagen als organisatie. Dienst Toeslagen anticipeert hierop door scenario's in kaart te brengen en waar nodig in te brengen in andere trajecten.



### **Duidelijkheid over toeslag-overstijgende ontwikkelvragen voor de toekomst**

#### **Kabinetsbrief naar aanleiding van coalitieakkoord ten behoeve van de volgende regeerperiode**

In 2023 wordt, onder regie van de beleidsmatige departementen, gewerkt aan een actualisatie van de toekomstscenario's gericht op het afschaffen van toeslagen. De Dienst Toeslagen werkt mee aan de uitwerking van de ambitie om toeslagen af te schaffen. Met een beschrijving en weging van de mogelijkheden wordt een uitwerking opgesteld, waarop de politiek een eventuele keuze kan maken hoe verder invulling gegeven kan worden aan deze kabinetsambitie. Toeslagen brengt daarbij nadrukkelijk de perspectieven van de burger en de uitvoering (cijfers en feiten) in, zodat deze worden betrokken in het traject. In 2023 wordt een plan van aanpak gedeeld met een overzicht van uit te werken (beleids)opties. In 2024 wordt de actualisatie afgerond.

#### **Bijdragen aan toekomstverkenningen**

Een breder maatschappelijk gesprek vindt plaats over het naar de toekomst toe goed en eenvoudig organiseren van inkomensondersteuning, en vereenvoudiging van het fiscale stelsel. Als Toeslagen participeren we actief in opkomende discussies en uitwerkingen hiervan.



# 4. Ontwikkelopgaven voor onze organisatie



## 4.1 Wendbare organisatie die de opgave aan kan



Als organisatie moet Toeslagen wendbaar zijn. Onder andere door het behouden en werven van gekwalificeerde vitale medewerkers. Dat is een enorme opgave. Niet alleen vanwege de huidige krappe arbeidsmarkt, ook gezien de benodigde opschaling van de hersteloperatie en de huidige onderbezetting bij de reguliere uitvoering. Daarnaast is een goed sturingsinstrumentarium onontbeerlijk om onze ambities vanuit Toeslagen voor burgers waar te kunnen maken. Toeslagen heeft een goed inzicht nodig in de prestaties binnen de eigen organisatie en de risico's die zich bij de uitvoeringsprocessen kunnen voordoen. Een van die risico's is de stapeling van IV-portfoliowensen die niet tijdig verwerkt kunnen worden. Er is een veel grotere vraag naar IV capaciteit dan beschikbaar, het IV portfolio is vol en de grip daarop dient te worden verstevigd. Tenslotte zal de samenwerking in de driehoek eigenaar-opdrachtgever-opdrachtnemer in 2023 worden verbeterd, wat de wendbaarheid van Toeslagen ten goede komt.

### Ambities: Wendbare organisatie

Voldoende en goed toegeruste medewerkers

- **Behouden en motiveren juiste medewerkers**
- Aanpak verzuim

IV portfolio: capaciteit, draagvlak, slagkracht en stuur op orde

- **Versterken van de sturing op het IV portfolio**

Waarborgen/versterken interne beheersing

- Versterken rechtmatigheid en terugdringen onvolkomenheden en bevindingen
- Versterken privacy door actieplan AP
- Informatiehuishouding op orde
- Professionaliseren informatievoorziening (IV)
- Professionaliseren en/of verbeteren van de ketensturing
- Doorontwikkelen datamanagement

Assertieve opdrachtnemer in goed werkende driehoek

- Doorontwikkeling driehoek, gericht op de opgave
- Versterken inzet en interne opvolging uitvoeringstoetsen
- Doorontwikkelen invoeringstoets



### Voldoende en goed toegeruste medewerkers

Een wendbare organisatie met oog voor de (toekomstige) maatschappelijke ontwikkelingen betekent voldoende, goed toegeruste en gemotiveerde medewerkers. In 2023 en volgende jaren zet Toeslagen in op meerdere thema's om dit te bereiken.

#### Behouden en motiveren juiste medewerkers

De wervingsopgave van Toeslagen is aanzienlijk. Ofschoon onze maatschappelijke doelstelling aansprekend blijft en toestroom oplevert, is de arbeidsmarkt

momenteel dusdanig krap dat reguliere wervingsstrategieën niet volledig volstaan. Qua instroom zet Toeslagen daarom samen met het beleidsdepartement en de ondersteunende shared service organisatie (SSO O&P) in op tools zoals toeleidingstrajecten, arbeidsvoorwaarden, werving via netwerken en het belonen van het aandragen van geschikte kandidaten. Dit door ministeriebreed samen te werken, goede ideeën te delen en elkaar op dit onderwerp te versterken. Ook wordt gerichte arbeidsmarktcommunicatie ingezet.

Belangrijker nog is het behoud van goede medewerkers. Dit is een belangrijk speerpunt voor Toeslagen en hierop wordt met verschillende middelen ingezet. Verbinding en perspectief bij de onboarding, goede ontwikkel- en doorstroommogelijkheden onderweg en in- en uitstroom op het juiste moment en op de juiste manier. Ontwikkellijnen ('loopbaanpaden'), de ontwikkelschouw, opleidingen, leertrajecten en uitwisselingsstages zijn hierbij voorbeelden.

### **Aanpak verzuim**

Toeslagen wil een aantrekkelijke werkgever zijn met aandacht voor vitaliteit en duurzame inzetbaarheid van haar medewerkers. Aandacht voor duurzame inzetbaarheid voorkomt verzuim en het zorgt voor meer werkplezier en een hogere productiviteit. Het voorkomen en terugbrengen van het verzuim draagt bij aan het doel om 'voldoende en goed toegeruste medewerkers' aan Toeslagen te binden. Om risico's op verzuim te verminderen is het van belang het in 2022 ingerichte Beleids Sociaal Medisch Overleg in 2023 voort te zetten. In dit overleg bespreekt de directie de rode draden in het verzuim en worden de benodigde interventies bepaald.

### **Regulier personeelsbeleid**

Kijkend naar de maatschappelijke ontwikkeling van hybride werken, is er binnen Toeslagen gerichte aandacht om, zowel op kantoor als in de thuisomgeving, een werkomgeving te blijven creëren waar medewerkers elkaar kunnen ontmoeten en zij goed en veilig gefaciliteerd worden om hun werkzaamheden te kunnen uitvoeren. Daarnaast is over de volle breedte van de facilitering een goede samenwerking met de ondersteunende shared service organisaties (SSO's) en het beleidsdepartement essentieel. Transparant en vanuit heldere afspraken over een

ieders verantwoordelijkheden, zodat we kunnen blijven sturen op de kwaliteit van de dienstverlening, aansluitend bij de behoefte van Toeslagen. In 2023 zal de governance met de SSO's verder worden ingericht en de samenwerkingsverbanden met de rest van het ministerie van Financiën waar nodig worden versterkt.

In de uitvoering van de dienstverlening door de SSO's zijn er verwevenheid en afhankelijkheden. Dit zien we onder meer terug bij inkoop, alsmede het formatie- en bezettingsbeheer. Samen met de SSO's zal worden gestart om te komen tot een effectievere en efficiëntere uitvoering die aansluit bij de door Toeslagen gewenste dienstverlening.

De Dienst Toeslagen wil een afspiegeling blijven van de maatschappij. In dat kader zijn in 2022 inspanningen verricht om te voldoen aan het quotum medewerkers banenafspraken. In 2023 worden de inspanningen gecontinueerd. Ditzelfde geldt voor het thema diversiteit en inclusie.



### **IV-portfolio: capaciteit, draagvlak, slagkracht en stuur op orde**

In 2023 versterkt Toeslagen de sturing op het IV-portfolio, onder andere door implementatie van een aangepast governance model, een prioriteringsmodel en een administratietool. Hiermee krijgen we meer zicht op de haalbaarheid en verdringingseffecten van nieuwe wetgeving waarvoor ICT aanpassingen nodig zijn en kunnen we beter keuzes maken met betrekking tot het schaarse IV portfolio, waarbij Toeslagen voor haar IV en informatiesystemen volledig afhankelijk is van de IV-organisatie van de Belastingdienst. Zij beheren een complex landschap van systemen die specifiek zijn ontworpen voor Toeslagen, plus generieke systemen die worden gebruikt door zowel Belastingdienst als Toeslagen.

De IV capaciteit is zeer schaars. De opgaven waar Toeslagen voor staat zorgen voor een veel grotere vraag naar IV capaciteit dan dat er beschikbaar is. Zo zijn er aanpassingen in wet- en regelgeving nodig, zijn er wensen met betrekking

tot verbetering van de dienstverlening en het herstel van gedupeerden van de toeslagenaffaire, moet er invulling worden gegeven aan de voorgenomen maatregelen uit het coalitieakkoord en moet de continuïteit van de processen en informatiesystemen worden geborgd.

Om meer ruimte te krijgen in het portfolio wordt de capaciteit voor Toeslagen in de IV-organisatie bij de Belastingdienst geleidelijk uitgebreid. Daarnaast wordt gezocht naar alternatieven voor de realisatie van nieuwe voorzieningen, zoals uitbesteding en de aanschaf van standaard pakketten. Het is het streven dat eind 2023 10 procent meer IV capaciteit is ingezet ten opzichte van 2022.

Toeslagen ontwikkelt en implementeert tenslotte een nieuw portfolioprioriteringsmodel dat beter aansluit op de maatschappelijke opdracht van Toeslagen. Kern hiervan is dat IV wijzigingen logisch worden geclusterd en gepland in de tijd. Deze zogenaamde routekaarten beschrijven wanneer en met welke capaciteit de veranderingen voor onder andere wetgeving, dienstverlening en onderhoud kunnen worden uitgevoerd. Hiermee kunnen wijzigingen in de toekomst eenvoudiger worden doorgevoerd. In deze prioritering wordt ook nauw opgetrokken met de beleidsmatige opdrachtgevers van Toeslagen, voortbouwend op de gesprekken hierover die in 2022 gestart zijn.



### Waarborgen/versterken interne beheersing

Een goed sturingsinstrumentarium is onontbeerlijk om onze ambities vanuit Toeslagen voor burgers waar te kunnen maken. Toeslagen heeft een goed inzicht nodig in de prestaties en risico's van de uitvoeringsprocessen, zodat sturing daarop mogelijk is, de processen beheersbaar zijn en transparante en duidelijke verantwoording mogelijk is. Er zijn stappen gezet, maar in 2022 is het gewenste niveau van interne beheersing nog niet bereikt.

### Versterken rechtmatigheid en het terugdringen van onvolkomenheden en bevindingen

Bij de verantwoording over 2021 is geconcludeerd dat de beheersing en rechtmatigheid verder versterkt dient te worden en dat gestuurd moet worden op het wegwerken van onvolkomenheden. De speerpunten voor 2023 zijn dan ook gericht op de verdere versterking van de interne beheersing en de rechtmatige verantwoording zodat relevante tekortkomingen worden opgelost en de Dienst Toeslagen in 2024 op de belangrijke aspecten in control is. Het eindresultaat van de inzet vanuit Toeslagen is een betere beheersing en daarbij betere rechtmatigheidsverantwoording op de bereikte resultaten. Hiertoe is een plan van aanpak opgesteld waarbij de beheersing van de meest risicovolle processen onder verantwoordelijkheid van Toeslagen wordt verbeterd, zodat de betreffende processen aantoonbaar in control zijn. Focus hierbij ligt op rechtmatigheid passend bij de in te vullen menselijke maat.

Daarnaast werkt Toeslagen actief aan het oplossen van de door de Auditdienst Rijk (ADR) en de Algemene Rekenkamer (AR) geconstateerde tekortkomingen. Voor inkoopbeheer, verplichtingenbeheer en prestatieverklaringen zijn in 2022 stappen gezet op de inrichting van de beheersorganisatie. Ook is gewerkt aan verder ontwikkelen van het handhavingsbeleid met als doel het verder waarborgen van het voorkomen van misbruik en oneigenlijk gebruik en aan de versterking van IT beheersing rondom de huurtoeslag. Voor 2023 is de ambitie om de beheersmaatregelen in bestaan en de werking gereed te hebben en dit aantoonbaar te maken voor de genoemde tekortkomingen. Dit gebeurt in nauwe samenwerking met de ketenpartners van Toeslagen.

### Versterken privacy door actieplan AP

Toeslagen zet middels het departementale actieplan 'Privacy op Orde 2022-2024' in op het verstevigen van de governance aangaande privacy van de organisatie en het aantoonbaar implementeren van kaders voor privacy binnen Toeslagen. Dit met als doel dat we op de juiste manier met de informatie van burgers, bedrijven en medewerkers omgaan en voldoen aan de AVG. Het plan bestaat uit vijf actielijnen die specifiek voor Toeslagen worden vertaald in concrete actie- en

verbeterpunten: de optimalisatie van de privacyregeling, governance, personeel en bezetting, kader en advies, en processen en instrumenten.

### **Informatiehuishouding op orde**

Het programma informatiehuishouding Open op orde draagt zorg voor versterking van de organisatie op het aspect informatiehuishouding. Dit actieplan beschrijft hoe in de komende jaren verder wordt gewerkt aan betere informatiesystemen en werkprocessen en hoe medewerkers hierbij extra ondersteuning krijgen. Dit actieplan wordt elk jaar bijgesteld. Knelpunten op verschillende niveaus binnen de organisatie worden gestructureerd aangepakt en er wordt gewerkt aan het i-bewustzijn van alle medewerkers. Het organisatiebrede programma loopt tot en met 2026.

### **Professionaliseren van de informatievoorziening (IV)**

Vanuit de I-strategie en het Informatieplan wordt de IV verder geprofessionaliseerd en het CIO Office doorontwikkeld. In 2023 wordt de sturing op architectuur en portfolio voor Toeslagen verder uitgewerkt. Binnen de CIO-office zal de rol van de enterprise-architect verder worden ingevuld en zal de ondersteuning van de CIO verder worden versterkt. Het doel is het realiseren van een toekomstbestendige IV, zodat deze verder geoptimaliseerd kan worden en beheersbaar blijft. Begin 2023 levert het CIO Office het Informatieplan Toeslagen 2023-2025 op.

### **Professionaliseren en/of verbeteren van de ketensturing**

Eind 2020 heeft het kabinet besloten tot bestuurlijke ontvlechting van de Belastingdienst, Douane en Toeslagen. De laatste fase van deze ontvlechting betreft een door de Tweede Kamer verzocht haalbaarheidsonderzoek aangaande de verwevenheid van de processen en informatievoorziening. In dit onderzoek worden de voordelen van het ontvlechten van processen en informatievoorziening afgewogen tegen de impact van het aanpassen van de organisatie en/of de besturing. Dit onderzoek wordt eind 2022 afgerond. In 2023 start de Dienst Toeslagen samen met met de betrokken organisatieonderdelen van de Belastingdienst (Klantinteractie & -services, Centrale Administratieve Processen en IV) met de implementatie van de aanbevelingen.

### **Doorontwikkelen datamanagement**

Data is en blijft cruciaal, ook in de bedrijfsvoering van Toeslagen en haar partners. Data is overal en kan vanuit ieder digitaal bedrijfsproces via ieder ICT-medium vanuit de betreffende bron worden ontsloten, verwerkt en gedistribueerd richting een veilige opslag. Het ontwikkelen van een datastrategie en een governancestructuur biedt Toeslagen de strategische kaders die de volwassenheid op het gebied van datamanagement in 2023 stap voor stap op een hoger niveau moeten tillen. Een belangrijk subdoel is het inrichten van een algoritmeregister.



### **Assertieve opdrachtnemer in goed werkende driehoek**

#### **Doorontwikkeling driehoek, gericht op de opgave**

In 2022 is een start gemaakt met hernieuwde samenwerkingsafspraken in de driehoek Toeslagen (eigenaar-opdrachtgever-opdrachtnemer) en is een extern onderzoek gestart naar verbeteringen in de werking van de driehoek. In 2023 moet dit leiden tot uitgewerkte en gedragen nieuwe samenwerkingsafspraken, die de wendbaarheid en effectiviteit van (besluitvorming in) de driehoek vergroten. Toeslagen draagt actief bij om te komen tot nieuwe afspraken en draagt proactief onderwerpen aan waarop meer afstemming vanuit de opdrachtnemer met de opdrachtgever en/of eigenaar wenselijk is.

#### **Versterken inzet en interne opvolging uitvoeringstoetsen**

In 2022 is gewerkt aan de koppeling tussen de uitvoeringstoetsen en het portfolioproses, en is op basis van individuele casussen gezocht naar een goede kalibratie van de uitvoeringstoetsen. In 2023 wordt deze koppeling structureel doorontwikkeld naar een format waarmee continu inzicht is in hoe het ervoor staat met uitvoeringstoetsen, belasting op het portfolio en de stand van zaken rondom implementaties. Hierdoor komen de gevolgen van nieuwe voornemens scherper in beeld en vindt meer monitoring plaats op de opvolging en implementatie van aangenomen voorstellen.



Toeslagen merkt evenals de Belastingdienst en de Douane dat de instroom van nieuwe maatregelen en beleidsinitiatieven, die vertaald moeten worden naar de uitvoering, groter is dan wat daadwerkelijk opgepakt kan worden binnen de beschikbare capaciteit. Ook in 2023 is het doel om structureler met opdrachtgevende departementen hier in een vroegtijdig stadium het gesprek over aan te gaan. Daarnaast wil Toeslagen toewerken naar een scherper kader op basis waarvan gewogen kan worden of maatregelen (on)uitvoerbaar zijn en op welke termijn. Daarbij wordt onder andere gekeken naar de samenloop met andere (nieuwe) wet- en regelgeving en de ruimte op het portfolio.

#### **Doorontwikkelen invoeringstoets**

In 2022 is ervaring opgedaan met een invoeringstoets door de toepassing op bekende casussen. In 2023 wordt dit uitgewerkt tot een gestructureerde aanpak voor invoeringstoetsen, afgestemd met opdrachtgevers, die op twee a drie nieuwe casussen wordt toegepast. De keuze voor de nieuwe casussen wordt gemaakt in nauwe afstemming met de uitvoerende teams. Daarnaast wordt actief contact gezocht met andere organisaties zoals de Belastingdienst om ervaringen met het doen van invoeringstoetsen te delen en van elkaar te leren.

## 4.2 Bouwen in verbinding



Naar aanleiding van de toeslagenaffaire wil de Dienst Toeslagen de verbinding met burgers herstellen. We investeren in ons lerend vermogen waar het gaat om ontwikkelingen in de samenleving en de interactie met de burger. We blijven in dialoog met stakeholders, maar ook met de medewerkers van Toeslagen. Er wordt een groot beroep op hen en op onze organisatie gedaan en het is belangrijk lessen uit het verleden te trekken om te voorkomen dat een toeslagenaffaire in de toekomst ooit nog kan plaatsvinden. Toeslagen wil een veilige, weerbare en lerende organisatie zijn, die in verbinding staat met de buitenwereld. Hieronder wordt dit in een aantal thema's uiteengezet.

### Ambities: Bouwen in verbinding

- Veilige, lerende en weerbare organisatie in verbinding met buitenwereld
- Burgerinzichten
  - Cultuur & Leiderschap
  - Identiteit, reputatie en stakeholderrelaties
  - Veiligheid medewerkers
  - Aandacht voor lopend proces parlementaire enquête



### Een veilig, lerende en weerbare organisatie in verbinding met de buitenwereld

#### Burgerinzichten

In 2023 wordt een klankbordgroep opgericht bestaande uit burgers die als toeslaggerechtigden ervaring hebben met één of meerdere toeslagen. Het is voor Toeslagen belangrijk dat we weten wat er leeft onder burger zodat daar rekening mee kan worden gehouden bij verbeteren van processen en dienstverlening. Allereerst zal met de klankbordgroep een gezamenlijke agenda worden uitgewerkt.

#### Cultuur & Leiderschap

Toeslagen gaat in 2023 door het met werken aan een open werkklimaat door te investeren in de cultuur en het leiderschap. Vanaf 2023 wordt dit programma in de lijn verankerd. Naast dienstbrede activiteiten, ontstaat daarmee voor elke directie ruimte om – gekoppeld aan de strategische directiedoelen – tot een passende aanpak te komen.

#### Identiteit, reputatie en stakeholderrelaties

In 2023 en daarna werkt Toeslagen aan de integrale implementatie van de nieuwe positionering/profilering en toon van de organisatie, zowel intern als extern in media en in dienstverlening. Toeslagen zet daarbij in op het verbeteren van de relatie en verbinding met stakeholders en burgers. Dit is van belang voor het

vertrouwen in de dienst en om een aantrekkelijke werkgever te zijn. Elementen in de aanpak zijn:

- de uitleg aan burgers en stakeholders over het verleden, heden en de toekomst van Toeslagen;
- voorbeelden van hoe de ambities van de organisatie in de praktijk worden gebracht;
- ambities van een goed presterende, publieke dienstverlener die doet wat ze belooft, integer handelt en het belang van de burger voorop stelt in alles wat ze doet.

#### **Veiligheid medewerkers**

Toeslagen staat onder forse maatschappelijke druk, onder andere door aanhoudende negatieve media aandacht en de mogelijke impact van de parlementaire enquête. Daarbij hebben ook medewerkers van Toeslagen te maken met het toenemende aantal bedreigingen, waarbij ook soms zelfs gegevens op social media worden gedeeld. Daarom zetten we in op het borgen van de sociale en psychologische veiligheid en de rol van leidinggevenden daarin. Daartoe wordt een duidelijker invulling van normen, waarden en voorbeeldgedrag uitgewerkt. Waar deze er nu nog niet zijn, worden leercirkels ingericht om te zorgen dat feedback en verbetermogelijkheden gedeeld en opgepakt worden. Hierover wordt gerapporteerd en in gesprek gegaan met de Commissie Integriteit Financiën. Dit alles is onverminderd de activiteiten die al plaatsvinden binnen Toeslagen ten aanzien van integriteit, ongewenst omgangsvormen en agressie en geweld van burgers naar medewerkers.

#### **Aandacht voor lopend proces parlementaire enquête**

In 2023 is Toeslagen bij twee parlementaire enquêtes betrokken: de Parlementaire enquête Fraudebeleid en Dienstverlening (PEFD) en de Parlementaire enquête Corona. De PEFD is begin 2022 gestart. Toeslagen heeft in de informatiefase voldaan aan de informatievorderingen. Op basis van informatievorderingen is er gezocht naar relevante mails en documenten in documentmanagement systemen, gedeelde netwerkschijven, generieke postbussen en mailboxen van betrokken

ambtenaren. Deze zoektocht is uitgevoerd door het gebruik van specifieke software, die op basis van steekwoorden mails en documenten selecteert. Dit resulteert in tienduizenden zoekresultaten, die vervolgens handmatig één voor één zijn beoordeeld op relevantie.

In 2023 zal deze enquête de volgende fase ingaan. In deze fase vinden eerst de besloten voorgesprekken plaats, waarvoor ook medewerkers van Toeslagen kunnen worden uitgenodigd. Hetzelfde geldt voor de openbare verhoren die daarna zullen plaatsvinden. In beide situaties ondersteunt Toeslagen als werkgever bij de voorbereidingen op de gesprekken.

De parlementaire enquête naar de corona aanpak start in 2023. Toeslagen zal hier naar verwachting een kleinere rol in spelen dan in de PEFD, maar zal ook hier de enquêtecommissie faciliteren in haar onderzoek door het aanleveren van gevraagde documentatie en eventueel het voorbereiden van genodigden voor de besloten en openbare verhoren.



# 5. Risicomanagement



## 5. Risicomanagement



Toeslagen opereert in een dynamisch speelveld. Dit vraagt een pragmatische en stapsgewijze aanpak van risicomanagement. Daarbij is het streven om het risicomanagement zodanig te verankeren in de organisatie dat het direct bijdraagt aan het realiseren van de doelstellingen van Toeslagen. Daarvoor worden ontwikkelingen in de omgeving gevolgd die effect kunnen hebben op de strategische doelstellingen en de daarbij horende strategische risico's. Van elk risico wordt de kans daarop en de impact ervan gewogen. Via de aan de jaardoelen gekoppelde programma's worden beheersmaatregelen genomen en deze worden gekoppeld aan de risico-eigenaren. Evaluatie en mogelijke bijstelling van de risico's en/of beheersmaatregelen vindt minimaal twee keer per jaar plaats op directieniveau. In 2023 zal risicomanagement verder verankerd worden binnen de directies van Toeslagen waarbij nadrukkelijk aandacht is voor de beheersing.

De strategische top risico's worden geclusterd in drie thema's:

### Het tekort aan gefaciliteerd en gekwalificeerd personeel

De arbeidsmarkt is naar verwachting ook in 2023 krap. Met name het borgen van voldoende vast personeel is een grote uitdaging waardoor het primair proces onder druk kan komen te staan. Dit kan doorwerken in de doelstellingen van dit jaarplan. Ook de toekomstige stelselwijziging rondom de kinderopvangtoeslag brengt binnen nu en een paar jaar verandering en onzekerheid met zich mee wat effect heeft op het aantrekken en behouden van gekwalificeerd personeel.

Een belangrijke beheersmaatregel is dat Toeslagen ook in 2023 grootschalig gebruik zal maken van externe inzet van personeel. Waar mogelijk wordt er ingezet op indiensttreding van externen. In aanvulling hierop zal Toeslagen diverse projecten initiëren om het risico op een tekort aan gefaciliteerd en gekwalificeerd personeel te mitigeren. Belangrijke projecten zijn het behouden en motiveren van medewerkers, het op orde brengen van de bezetting en de aanpak van verzuim.

### Gebrek aan wendbaarheid

Toeslagen moet snel kunnen anticiperen op veranderende omstandigheden. Enerzijds om te voldoen aan de groeiende groep van burgers die gebruik maken van de toeslageregelingen en anderzijds door de vele wensen die er zijn om het stelsel en de organisatie aan te passen. Diverse strategische (top)risico's vallen onder dit thema, zoals: onvoorspelbare inkomensontwikkelingen die invloed hebben op de inkomensafhankelijke toeslagen; stapeling IV-portfoliowensen kunnen niet (tijdig) verwerkt worden; onvoldoende slagkracht doordat verantwoordelijkheden niet altijd helder zijn tussen verschillende ambtelijke organisaties.

Toeslagen zal in 2023 diverse projecten initiëren om bovenstaande risico's te mitigeren, zoals: meer werken in de actualiteit en bewustwordingscampagnes om onnodige vorderingen te voorkomen; sturing op het IV portfolio krijgen/versterken en de schaarse capaciteit om IV-verbeteringen door te voeren te prioriteren op datgene wat het meest relevant is; het waarborgen/versterken van de interne beheersing; het programma 'driehoek werkend voor de opgave'



waarbij de afstemming met de verantwoordelijke toeslagdepartementen wordt versterkt. Tevens zullen als onderdeel van het ontvlechtigingsvraagstuk diverse acties ondernomen worden met betrekking tot de ketenpartners van Toeslagen bij de Belastingdienst.

#### **Externe afhankelijkheden**

De druk vanuit de maatschappij en de politiek om de hersteloperatie én een toekomstvast en passend stelsel van toeslagregelingen uit te voeren is groot. Waar Toeslagen hier zelf invloed uit kan hoeven worden acties ondernomen, zoals beschreven in dit Jaarplan. Maar, zoals beschreven in de parallel gepubliceerde Stand van de uitvoering 2022, verbetering op het terrein van toeslagen vraagt ook om actieve inzet van de politieke en beleidsmatige opdrachtgevers van Toeslagen, en van collega-uitvoerders. Op de inzet van deze partijen heeft Toeslagen logischerwijs minder grip, terwijl deze wel van invloed kan zijn op het realiseren van de veranderopgave in dit Jaarplan.

De nauwe samenwerking met opdrachtgevers kan dit gedeeltelijk mitigeren, net als het kritisch volgen van de opvolging van de Stand van de uitvoering en vroegtijdig signaleren waar dit niet of beperkt plaatsvindt. Uiteindelijk mondt dit ook uit in een volgende versie van de Stand van de uitvoering in 2023.

## Colofon

Dit is een uitgave van de Dienst Toeslagen  
Ministerie van Financiën  
Den Haag, december 2022