



Dienst Toeslagen
Ministerie van Financiën



Jaarplan 2024

Dienst Toeslagen

Voorwoord

Voor u ligt het Jaarplan Dienst Toeslagen 2024. Met dit Jaarplan geven wij de Tweede Kamer, onze opdrachtgevers en de inwoners van Nederland graag inzicht in onze plannen, verantwoordelijkheden en doelen in het komend jaar. Wij willen onze taak, toeslagen uitkeren, zo goed mogelijk uitvoeren en vitale voorzieningen voor iedereen betaalbaar maken: een woning, zorg en zorg voor kinderen. Dit zijn voorzieningen die cruciaal zijn om mee te kunnen doen in de huidige uitdagende en veranderlijke maatschappij.

De problemen met toeslagen in het verleden waarbij vele ouders zwaar onrecht is aangedaan hebben ons diep geraakt. We werken er hard aan om ouders financieel en emotioneel herstel te bieden. Tegelijkertijd proberen we Dienst Toeslagen zo goed mogelijk te laten aansluiten op de verwachtingen van burgers die afhankelijk zijn van toeslagen, nu en in de toekomst.

In 2024 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, in verbinding** met onze doelgroep en partners.

Het kabinet heeft in het coalitieakkoord van december 2021 de ambitie neergelegd om de toeslagen op termijn af te schaffen, zodat burgers niet meer verdwalen in de ingewikkelde regelingen of te maken krijgen met hoge terugvorderingen. Voor de komende jaren blijven toeslagen echter van groot belang voor mensen. Het is dan ook noodzakelijk om door te gaan met verbeteringen in het huidige toeslagenstelsel. Daarnaast heeft Toeslagen alle zeilen bijgezet om mee te werken aan oplossingen voor het verzachten van de koopkrachtproblematiek. Het belang van toeslagen is voor veel huishoudens actueler dan ooit. Dit vergt intensief contact met een grote en gevarieerde groep Nederlanders. Zij hebben allemaal behoefte aan duidelijkheid, krijgen waar ze recht op hebben en dat wij voor hen klaar staan. Onze burgerbeloften die centraal staan in ons dagelijks werk zijn dan ook: “wij staan voor u klaar”, “u weet waar u aan toe bent” en “u krijgt waar u recht op heeft”. Dat brengen we in de praktijk door burgers zoveel mogelijk financiële zekerheid te bieden

en altijd te gaan voor gerichte handhaving en voor de menselijke maat. Deze grote uitdagingen zorgen voor druk op de organisatie, maar met zoveel uitstekende en bevlogen medewerkers ben ik ervan overtuigd dat we die uitdagingen aan kunnen.

De val van het kabinet brengt de nodige onzekerheid met zich mee, voor de mensen in het land en ook voor ons. Na de verkiezingen van november 2023 zal de politiek opnieuw keuzes moeten maken waaronder over de toekomst van het toeslagenstelsel. Wat deze keuzes ook worden, we moeten er rekening mee houden dat de impact voor Toeslagen groot zal zijn: voor onze medewerkers en vooral voor miljoenen burgers die toeslagen ontvangen. Ondertussen blijven we toegewijd doorwerken aan Toeslagen, op een manier die vertrouwen geeft, recht doet aan het verleden en anticipeert op de toekomst. Daarbij blijven we onze dienstverlening continu kritisch bekijken en verbeteren, en sturen bij op ieder moment dat het nodig en mogelijk is. Altijd met de blik op rechtvaardigheid en praktische uitvoerbaarheid.

Met dit Jaarplan nodig ik u, de lezer, dan ook uit voor een gesprek. We staan open voor alle ideeën van onze opdrachtgevers, van onze samenwerkingspartners en natuurlijk van de Nederlanders voor wie we het uiteindelijk doen. Over ideeën of suggesties ga ik graag met u en de medewerkers van Toeslagen in gesprek.

Ik wens u veel leesplezier en ik kijk uit naar het nieuwe jaar.



Ditte Hak
directeur-generaal Dienst Toeslagen

Inhoudsopgave

1. De koers van Dienst Toeslagen	4
1.1 Missie en kernwaarden	5
1.2 Presteren en verbeteren in een dynamische omgeving	5
1.3 Reguliere uitvoering van Toeslagen	8
1.4 Financieel herstel voor gedupeerden	9
2. Strategische doelen voor verleden, heden en toekomst	11
2.1 Rechtdoen aan het verleden	12
2.2 Presteren in het heden	14
2.3 Anticiperen op de toekomst	18
3. Randvoorwaardelijk voor succes: wendbaar en in verbinding	20
3.1 Randvoorwaardelijk voor succes: wendbaar en in verbinding	21
4. Risicomanagement	28
4.1 Risicomanagement	29
Bijlage: begrotings KPI's van Dienst Toeslagen	31
Colofon	34

1. De koers van Dienst Toeslagen



1.1 Missie en kernwaarden

De missie van Dienst Toeslagen luidt:

Toeslagen maakt vitale voorzieningen voor iedereen betaalbaar.

Om deze missie waar te maken wil Toeslagen vanuit de uitvoering in nauwe samenwerking met de beleidsverantwoordelijke departementen Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW), Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) en Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) werken aan de strategische doelstellingen recht doen aan het verleden, presteren in het heden en anticiperen op de toekomst. Tevens dient Toeslagen wendbaar en in verbinding te zijn.

Toeslagen zijn voor veel mensen van essentieel belang voor hun dagelijkse bestaan. Komend jaar wordt voor circa 19 miljard euro aan toeslagen uitbetaald aan circa 5,9 miljoen unieke huishoudens¹. Hier ligt een grote verantwoordelijkheid voor Toeslagen. Enerzijds om er voor te zorgen dat iedereen op tijd de juiste toeslag krijgt. Anderzijds om er steeds 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 mogelijkheid om de zorg voor je kinderen en werk te combineren. **‘voor iedereen’** verwijst naar solidariteit. Nederland is een solidair

¹ De exacte aantallen en bedragen zijn afhankelijk van de toeslagnormen die rond Prinsjesdag worden vastgesteld, alsmede van de in/uitstroom als gevolg van inkomensontwikkelingen en het daadwerkelijk gebruik.

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 in staat is de gewenste voorziening af te nemen.

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, intern en extern samen met anderen, 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

Dienst Toeslagen is een publieke dienstverlener met als kerntaak de tijdige en juiste uitbetaling van toeslagen, aangevuld met de opdracht om financieel herstel te bieden aan gedupeerde ouders. Deze dagelijkse kerntaak vormt het bestaansrecht van Toeslagen en vraagt veel tijd en aandacht. De volgende paragrafen bieden inzicht in de operationele doelen voor 2024.

Naast deze kerntaak bestaat tevens een grote veranderopgave: hoofdstuk 2 en 3 beschrijven deze veranderopgave aan de hand van de strategische doelstellingen van Toeslagen. Ook in 2024 staan drie, meerjarige, strategische doelen centraal voor Toeslagen: recht doen aan het verleden, presteren in het heden en anticiperen op de toekomst. Het realiseren van deze doelen vraagt veel van de organisatie: Toeslagen moet zich ontwikkelen tot een organisatie die **wendbaar is en**

in verbinding met de doelgroep en partners opereert. Toeslagen werkt in een dynamische omgeving wat een pragmatische aanpak van **risicomanagement** vraagt om bij te dragen aan het realiseren van de doelstellingen. Onderstaande figuur geeft een overzicht van deze veranderopgave, waarbij het belangrijk is om deze in verbinding met de opdrachtgevers van Toeslagen vorm te geven.

Figuur 1: veranderopgaven Dienst Toeslagen



Bij het rechtdoen aan het verleden zet Toeslagen ten eerste in op financieel herstel bieden aan gedupeerden van de kinderopvangtoeslagaffaire. In 2024 wordt op snellere wijze herstel geboden aan gedupeerde ouders. Daarnaast wordt het bezwaarproces verbeterd met een snellere afhandeling van bezwaren tot gevolg. Het zwaartepunt bij de oplevering van dossiers wordt meer gelegd bij snelheid en eenvoud, en minder bij de uitgebreide controle op elk dossier.

Bij presteren in het heden wordt gewerkt aan inkomensondersteuning zonder grote zorgen voor de burger: Toeslagen maakt het aanvragen zo eenvoudig mogelijk, staat burgers digitaal en persoonlijk bij, betaalt tijdig en streeft naar een zo groot mogelijke toekenningszekerheid. Vanuit de drie burgerbeloften wordt invulling gegeven aan de veranderopgave van Toeslagen. Vanuit “wij staan voor u klaar” wordt ingezet op meer digitalisering en een betere dienstverlening aan de burger. Bij “u weet waar u aan toe bent” wil Toeslagen de omslag maken naar het werken in de actualiteit om hoge en onverwachte terugvorderingen te voorkomen. Een betere kwaliteit van de informatie en de verbeteracties die voortvloeien uit de handhavingsstrategie leiden tot de derde belofte “u krijgt waar u recht op heeft”.

Uiteraard anticipeert Toeslagen ook op de toekomst. Toeslagen opereert in een dynamische omgeving die bestaat uit opdrachtgevers die beleid maken, een opdrachtnemer die uitvoert en een eigenaar die de continuïteit bewaakt. In het eerste jaar na de ontvlechting van Toeslagen uit de Belastingdienst is een start gemaakt met hernieuwde samenwerkingsafspraken binnen deze driehoek en is een extern onderzoek gestart naar mogelijke verbeteringen van de governance. Toeslagen hecht aan een goede samenwerking met de opdrachtgevers waarbij periodiek signalen worden besproken, wat de kwaliteit van de uitvoering ten goede komt. Daar hoort ook een goede feedback-loop bij.

Naast deze drie strategische jaardoelen is er een vierde, randvoorwaardelijke doelstelling: de organisatie van Toeslagen moet wendbaar zijn en in verbinding met burgers en met elkaar om succesvol te kunnen zijn op de andere jaardoelen. In hoofdstuk 4 worden de risico’s voor de continuïteit van de uitvoering in 2024 in beeld gebracht.

In 2023 hebben de opdrachtgevers, voor het derde opeenvolgende jaar, de zogenaamde opdrachtgeversagenda opgesteld. In deze agenda zijn de beleidswensen voor 2024 geformuleerd en samengebracht en is zoveel mogelijk aangegeven welke beleidseffecten de opdrachtgevers in de uitvoering gerealiseerd willen zien. De beleidsopdrachten uit de opdrachtgeversagenda zijn nadrukkelijk meegenomen en verwerkt in dit Jaarplan. In samenspraak met de opdrachtgevers

zal Toeslagen de reguliere werkzaamheden met betrekking tot de verschillende toeslagsoorten uitvoeren. En ook politieke ontwikkelingen worden gezamenlijk nauwgezet gevolgd en waar dat nodig is, worden keuzes gemaakt om de beschikbare capaciteit van Toeslagen zo effectief mogelijk in te zetten.

Een transitie naar een nieuw stelsel is niet van vandaag op morgen gerealiseerd: een verbeteragenda met (fundamentele) hervormingen die in het huidige stelsel mogelijk zijn, is daarvoor noodzakelijk. Naast een overstijgende werkagenda wordt per toeslag, in samenwerking met de betreffende opdrachtgever, een agenda opgesteld met op te lossen knelpunten en verbeterrichtingen, waarbij ook een doorkijk wordt gegeven naar de toekomstige prioriteiten. Daarin wordt specifiek met de opdrachtgever gekeken welke aanvullende inzet nodig is. Voorbeelden van onderwerpen op deze verbeteragenda zijn de omslag naar werken in de actualiteit, het niet-gebruik per toeslag, een betere gegevens(uitwisseling) en de verbeteringen in de uitvoering en de dienstverlening. Toeslagen werkt hierbij samen met de opdrachtgevers en maatschappelijke organisaties.

Toeslagen wil bijdragen aan de besluitvorming over de toekomst van het toeslagenstelsel en de organisatie van Toeslagen. In de verschillende trajecten over de toekomst draagt Toeslagen vanuit kennis en expertise bij aan het uitwerken van werkbare opties. Zowel om knelpunten in het huidige stelsel weg te nemen als om alternatieven voor toeslagen uit te werken. Daarbij heeft Toeslagen oog voor de uitvoerbaarheid van voorstellen en verbeteringen voor burgers. Toeslagen anticipeert daarnaast op de implicaties van verschillende scenario's in het beleid voor de organisatie Toeslagen. Doel is om wendbaar te zijn voor verschillende mogelijke keuzes. Begin 2024 wordt de eindrapportage over alternatieven voor het toeslagenstelsel gedeeld met de Kamer. Daarin worden zowel alternatieven als combinaties van opties in beeld gebracht, als ook fundamentele verbeteringen in het huidige stelsel.

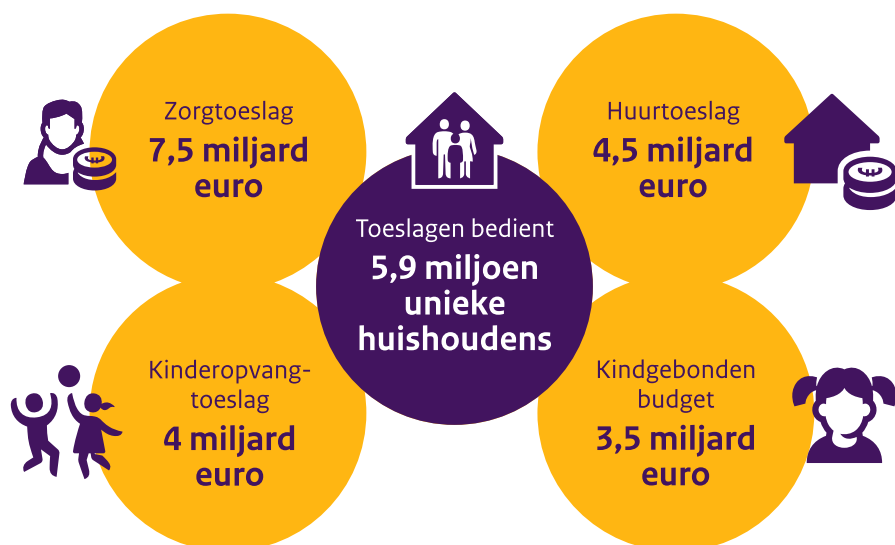
Naast de dagelijkse kerntaak en de inzet op de veranderambities is Toeslagen zich ervan bewust dat er ook in 2024 weer onderwerpen actueel kunnen worden die nu niet zijn voorzien, maar die wel grote inzet van de Toeslagen gaan vragen. De

context waarin Toeslagen opereert is continu in beweging en ontwikkeling. Deze nu nog niet voorziene ontwikkelingen kunnen logischerwijs niet opgenomen worden in dit Jaarplan. Als een dergelijke situatie zich voordoet, worden via een impactanalyse de verdringingseffecten voor uitvoering en verandering in beeld gebracht zodat politiek en bestuurders een afgewogen keuze kunnen maken. Andere afhankelijkheden zijn bijvoorbeeld een krappe arbeidsmarkt, het volle IV-portfolio en de beschikbaarheid en kwaliteit van externe informatie. Deze afhankelijkheden worden bij de diverse doelstellingen voor 2024 nader toegelicht.

1.3 Reguliere uitvoering van Toeslagen

Veel Nederlandse huishoudens zijn ook in 2024 voor vitale voorzieningen afhankelijk van toeslagen. In 2024 vindt de definitieve toekenning van de toeslagen van het toeslagjaar 2023 plaats, op basis waarvan nog nabetalings of terugvorderingen worden verwerkt. In 2024 worden tevens de voorschotten voor het toeslagjaar 2024 berekend en betaald. Het gaat om de volgende aantallen en bedragen²:

Figuur 2: toeslagen en huishoudens (raming 2023)



² De exacte bedragen zijn afhankelijk van normen, inkomensontwikkeling en daadwerkelijk gebruik.

Voor een goede uitvoering van de taken van Dienst Toeslagen is het in 2024 van belang om:

- Voorschotten over 2024 uit te betalen: over het toeslagjaar 2024 worden ruim 7,5 miljoen toeslagen in de vorm van een voorschot uitgekeerd. Ook worden circa één miljoen nieuwe aanvragen en vier miljoen wijzigingen op het lopende voorschot verwerkt.
- Toeslagen over 2023 definitief vast te stellen: toeslagen die in voorafgaande jaren als voorschot zijn uitgekeerd worden definitief beschikt. In 2024 betreft dit voornamelijk toeslagjaar 2023, alsmede de jaren daarvoor als er nog geen definitieve beschikking is afgegeven. Nabetalings en terugvorderingen van het te weinig of te veel ontvangen voorschot worden daarbij afgehandeld.
- Voorschotten voor 2025 te berekenen: aan het eind van het jaar worden voor alle lopende toeslagen ruim 7,5 miljoen voorschotbeschikkingen voor 2025 opgemaakt.

Bovenstaande taken vereisen een stabiel, geautomatiseerd en massaal proces. Wat daarin niet verwerkt kan worden is handwerk. Toeslagen verwerkt circa 250.000 uitval en uitworp werkitens handmatig, ontvangt ruim 2,3 miljoen telefoontjes van burgers met vragen en zoekt deze uit, behandelt circa 25.000 bezwaren en zoekt tienduizenden posten uit door middel van handmatig toezicht.

Toeslagen gaat meer inzetten op dienstverlening die het aanvragen van een toeslag en doorgeven van wijzigingen eenvoudiger maakt en de kans op fouten of te late reacties verkleint. Dit gebeurt massaal en digitaal, maar Toeslagen staat ook klaar voor burgers die digitaal minder vaardig zijn en biedt waar nodig ook persoonlijke begeleiding in specifieke en voor de burger complexe situaties. Wanneer fouten wordenesignaleerd, worden deze hersteld. Tegen opzettelijke niet-naleving van de regels wordt opgetreden. Doel van de handhavingstrategie is om een balans te vinden tussen dienstverlenende en toezichtsactiviteiten enerzijds en de activiteiten die plaatsvinden om misbruik en oneigenlijk gebruik tegen te gaan anderzijds. Ook in 2024 worden in beginsel alle onverschuldigd betaalde toeslagen teruggevorderd

en indien nodig en mogelijk ook daadwerkelijk ingevorderd. In geval van een terugvordering zal Toeslagen stimuleren dat deze vrijwillig terug wordt betaald. Blijft betaling uit dan wordt tot invordering van deze schuld overgegaan.

Toeslagen heeft in 2023 de omslag naar werken in de actualiteit in gang gezet en zet dit in 2024 voort. Werken in de actualiteit houdt in dat tijdens de voorschotfase steeds wordt gekeken naar de actuele grondslagen op basis waarvan het voorschot zo nodig kan worden aangepast. Het doel hiervan is om hoge en onverwachte terugvorderingen na de definitieve beschikking te voorkomen. Deze aanpak kent de volgende pijlers:

- Burgers beter en eenvoudiger inzicht verschaffen in hun actuele situatie, onder andere door middel van een integrale Toeslagen app. Tevens wordt aan burgers duidelijker gemaakt wat van hen verwacht wordt.
- Het versterken van de informatie- en gegevenspositie van Toeslagen. werken in de actualiteit kan immers alleen als de informatie op basis waarvan Toeslagen zijn werk doet ook actueel is. Ook gaat Toeslagen de informatiepositie gebruiken om situaties die kwetsbaar zijn voor hoge terugvorderingen beter in beeld te krijgen.
- Op basis daarvan werkt Toeslagen aan de doorontwikkeling en verbetering van de dienstverlening.

Deze speerpunten dragen bij aan de burgerbeloften u weet waar u aan toe bent, we staan voor u klaar en u krijgt waar u recht op heeft. Deze beloften zijn ook voor 2024 bij de strategische doelstelling “presteren in het heden” als de jaardoelen aangehouden.

De tabel met de kritische prestatie-indicatoren (KPI's) van Toeslagen is overgenomen uit de begroting van het ministerie van Financien. Deze tabel staat in de bijlage opgenomen. De KPI's worden onderscheiden naar de beleving van burgers, de toekenningszekerheid/tijdigheid van de uitvoering en de rechtmatigheid van de uitkering van toeslagen.

1.4 Financieel herstel voor gedupeerden

Het doel van de hersteloperatie is gedupeerden erkenning en financieel herstel te bieden voor het onrecht dat hen is aangedaan bij de uitvoering van de toeslagenregelingen. Naast de regelingen voor gedupeerde aanvragers zijn er ook regelingen voor andere groepen die geraakt zijn door de problemen met de kinderopvangtoeslag of andere toeslagen. De regeling voor kinderen van gedupeerde ouders is in november 2022 van start gegaan. De uitvoering van de ex-toeslagpartnerregeling gaat van start in de loop van het derde kwartaal van 2023. Naar verwachting kan in het vierde kwartaal van 2023 begonnen worden met de uitvoering van de regeling voor benadeelden van de huurtoeslag, zorgtoeslag en kindgebonden budget. De uitvoering van de regeling voor nabestaanden start naar verwachting in 2024.

Binnen Dienst Toeslagen geeft de Uitvoeringsorganisatie Herstel Toeslagen (UHT) uitvoering aan het financieel herstel en rond de eerste toets binnen zes maanden af. In veel gevallen lukt dit zelfs binnen drie maanden. In 2024 komen er geen nieuwe meldingen meer bij en worden de integrale beoordelingen (IB's) van ouders sneller afgehandeld, zodat er steeds meer grip op de werkvoorraad komt. De inzet is om 57.000 beoordelingen te hebben verwerkt in het eerste kwartaal van 2025, waarbij wordt uitgegaan van het verhaal en de behoefte van de ouder.

Toeslagen geeft de ouders versneld duidelijkheid en stelt hierbij de regie van de ouder centraal. Om dit te realiseren zijn er een aantal maatregelen getroffen. De ouders voor wie de vergoedingen uit de eerste toets en de IB niet voldoende zijn, krijgen –voorafgegaan door een pilot in 2023– naar verwachting vanaf begin 2024 de mogelijkheid voor een vereenvoudigde beoordeling van hun schade met een vaststellingsovereenkomst als eindresultaat. Het alternatief voor ouders met complexe situaties is om vergoeding van aanvullende schade voor te leggen aan de Commissie Werkelijke Schade (CWS).

Er wordt zoveel mogelijk voorkomen dat ouders de noodzaak voelen om in bezwaar te gaan. De dossiiverstrekking is eenduidig gemaakt en verder versneld,

waardoor ouders en advocaten tijdig worden geïnformeerd. Daarnaast worden bezwaarzaken efficiënter afgehandeld door expertise gericht in te zetten.

Bij de werkzaamheden in het kader van de hersteloperatie werkt UHT intensief samen met diverse stakeholders zoals gemeenten, Sociale Banken Nederland, publieke schuldeisers en adviescommissies. Zij bieden gedupeerden de ondersteuning die zij nodig hebben om hun leven weer op de rit te krijgen.

De blijvende lessen van de hersteloperatie, zowel binnen als buiten Toeslagen, zet Toeslagen haar in voor toekomstig beleid. Informatiedeling met ouders wordt verbeterd door het opstellen van een feitenoverzicht. Daarin worden betrokkenen duidelijk geïnformeerd over wat er in een jaar is gebeurd en waarom een ouder wel of niet gedupeerd is voor dat jaar. Door deze nieuwe werkmethode, worden ouders beter geïnformeerd en uitkomsten beter uitgelegd. Het streven is om eind 2026 het proces van bezwaar tegen de eerste toets en de IB te kunnen afronden. Een verbetermaatregel daarbij is strakkere sturing op het bezwaarproces. Daarnaast wordt mediation ingezet bij bezwaar. Het aantal afgeronde bezwaren blijft naar verwachting een stijgende lijn vertonen om in 2024 op het gewenste niveau te komen.

Naast de activiteiten van Toeslagen op de uitvoering van de hersteloperatie, is het programma directoraat-generaal Herstel Toeslagen als opdrachtgever ook coördinator van andere uitvoeringsprocessen die in werking treden wanneer de ouder op grond van een eerste toets recht heeft op compensatie van € 30.000. Naast de aflossing van de publieke schulden door de betreffende publieke organisaties, worden betalingsachterstanden van private schulden door de stichting Sociale Banken Nederland afgelost en worden ouders in het buitenland breed ondersteund door Radar, het externe bureau voor sociale vraagstukken. De gemeenten helpen de ouders bij brede hulp op de zorggebieden financiën, zorg, wonen, gezin en werk. Daarnaast kan het Instituut Publieke Waarden worden ingeschakeld voor gezinnen waarbij een andere aanpak nodig is om een gezin een nieuwe start te kunnen geven.

2. Strategische doelen voor verleden, heden en toekomst



In dit hoofdstuk zijn per strategische doelstelling van Dienst Toeslagen de jaardoelen voor 2024 opgenomen. Bij de toelichting in de tabel wordt aangegeven op welke wijze Toeslagen deze veranderambities wil gaan realiseren. De hieraan ten grondslag liggende projecten en activiteiten worden binnen Toeslagen nader uitgewerkt.

2.1 Rechtdoen aan het verleden



Jaardoelstellingen	Toelichting
Financieel herstel bieden aan gedupeerden	Om de behandeling van de integrale beoordeling te verbeteren en te versnellen zijn verschillende maatregelen ingevoerd waardoor Toeslagen verwacht steeds meer gedupeerde ouders op snellere wijze financieel herstel te kunnen bieden. Ouders die waarschijnlijk niet gedupeerd zijn krijgen een versnelde beoordeling, waardoor zij eerder duidelijkheid krijgen over hun situatie, zodat er meer tijd overblijft voor gedupeerde ouders.

Jaardoelstellingen	Toelichting
Financieel herstel bieden aan gedupeerden	UHT geeft hiermee in 2024 een zo groot mogelijk deel van de vermoedelijk niet gedupeerden versneld duidelijkheid. ▪ Afronding eerste toets De eerste toets wordt binnen zes maanden afgerond. In veel gevallen lukt dit zelfs al binnen drie maanden. Een groep medewerkers die tot nu toe eerste toetsen uitvoerden worden opgeleid als persoonlijk zaakbehandelaar. ▪ Prognose beoordelingen Met de verschillende getroffen maatregelen is de prognose dat ongeveer 57.000 beoordelingen in het eerste kwartaal van 2025 afgerond kunnen zijn. In 2024 worden de beoordelingen van specifieke groepen ouders waarin een achterstand was ontstaan, sneller afgehandeld. Indien het aantal aangemelde ouders 68.000 wordt, is de verwachting dat die beoordelingen in de rest van 2025 ook afgehandeld kunnen zijn. ▪ Aanvullende regelingen De aanvullende regelingen die zijn gestart in 2022/2023 worden ook in 2024 conform planning uitgevoerd. De ambitie voor 2024 is om zo veel mogelijk recht-hebbers te betalen en de regelingen zoveel mogelijk af te ronden. De uitvoering van de regeling voor nabestaanden gaat naar verwachting in 2024 van start. Om het project “verbeteren en versnellen” te realiseren moet aan een aantal randvoorwaarden zijn voldaan, namelijk opschaling van FTE’s en behoud van medewerkers, opleiding en huisvesting van medewerkers, voldoende IV- en IT-ondersteuning en beschikbaarheid van staf.

Jaardoelstellingen	Toelichting
Afhandeling bezwaren versnellen	Toeslagen wil de afhandeling van bezwaren versnellen. De maatregelen om bezwaren te helpen voorkomen en de afhandeling van bezwaren te versnellen, moeten ertoe leiden dat de prognose om eind 2026 de bezwaren op de eerste toets en integrale beoordeling te hebben afgehandeld, gerealiseerd wordt. Er wordt ingezet op de volgende onderwerpen: ▪ Verbeteren bezwaarproces Veel ouders maken bezwaar na de integrale beoordeling. Om te voorkomen dat ouders de noodzaak voelen om bezwaar in te dienen wil UHT de behandeling van aanvragen waar mogelijk verbeteren. Daarnaast wordt het bezwaarproces verbeterd, om samen met de ouders gerichter te kijken hoe gehoor kan worden gegeven aan hun bezwaar. Ouders worden met een aangepaste werkwijze beter meegenomen in het bij UHT te doorlopen proces en de feiten die ten grondslag aan de beoordeling liggen. Hierbij wordt gericht informatie en gegevens ten behoeve van de beoordeling verzameld en inzichtelijk gemaakt voor de ouders. Tevens wil Toeslagen eerder in contact komen met de ouders om vast te stellen waarom de ouders bezwaar indienen en samen met de ouders te bespreken hoe hun bezwaren weggenomen kunnen worden. Ook wordt mediation ingezet bij bezwaar met een vaststellingsovereenkomst als beoogd eindresultaat. De intentie is dat deze aanpak in 2024 leidt tot een verkleining van het aantal bezwaren. ▪ Gerichter inzetten Bezwaaradviescommissie (BAC) en efficiencyverbetering – Toeslagen gaat de BAC gerichter inzetten; – Verbeteringen in de organisatorische inrichting van het bezwaarproces moeten leiden tot vergroting van de efficiëntie.

Jaardoelstellingen	Toelichting
Dossiers ouders versneld leveren	▪ Snelheid en eenvoud Naast de nieuwe laksoftware, die het opleveren van dossiers zal versnellen, wordt het zwaartepunt meer gelegd bij snelheid en eenvoud, en minder bij de uitgebreide controle op elk dossier. De tweede handmatige controlestep is in het tweede deel van 2023 voor vrijwel alle dossiers afgeschaft. Het doel is om hiermee dossiers eerder en beter te leveren aan ouders en advocaten. De focus hierbij ligt op de hersteldossiers. In samenspraak met de advocaten wordt ernaar gestreefd om de dossiers meer te uniformeren.
Onderzoeken hoe we recht kunnen doen aan andere fouten uit het verleden. Daar waar nodig kijken we naar mogelijk herstel	De basis voor het FSV tegemoetkomingsbeleid en de (voorgestelde) MSNP regeling is opgenomen in de kamerbrief van 4 november 2022. De Belastingdienst is momenteel druk bezig met het uitwerken van de contouren van de MSNP regeling voor mensen die onterecht zijn afgewezen voor deelname aan het MSNP traject. Dit gebeurt in goed overleg en samenspraak met Toeslagen. Hiermee wordt recht gedaan aan zaken die in het verleden niet goed zijn gegaan. Het is de verwachting dat begin 2025 gestart kan worden met de uitvoering van de MSNP regeling. ▪ Afwikkeling Fraude Signalering Voorziening voor Toeslagen Onder regie van de Belastingdienst wordt, op basis van de onderzoeken van PricewaterhouseCoopers uit 2022, doorgewerkt aan de tegemoetkomingsregeling voor Fraude Signalering Voorziening (FSV) en de uitvoering daarvan. Inmiddels hebben de meeste burgers die in de FSV waren opgenomen hierover bericht ontvangen en is reeds gestart met het uitkeren van tegemoetkomingsbedragen. Voor wat betreft de mogelijke gevolgen voor toeslagaanvragers of de samenloop van tegemoetkomingsregelingen met UHT en Minnelijke Schuldsanering Natuurlijke Personen (MSNP) is Toeslagen hier nauw bij betrokken.

Jaardoelstellingen	Toelichting
Onderzoeken hoe we recht kunnen doen aan andere fouten uit het verleden. Daar waar nodig kijken we naar mogelijk herstel (vervolg)	▪ Vervolg Risico Classificatie Model Om recht te doen aan het verleden gaat Toeslagen in 2023 verder onderzoeken hoe het gebruik van het Risico Classificatie Model (hierna: het model) heeft uitgepakt in de praktijk. Toeslagen bekijkt in hoeverre het model nadelige effecten heeft gehad voor burgers als gevolg van biases en, indien nodig, hoe dit kan worden rechtgezet. ▪ Uitkomsten parlementaire enquête Fraudebestrijding en Dienstverlening De Parlementaire enquêtecommissie Fraudebeleid en Dienstverlening is onder andere vanwege de Parlementaire Ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslag (POK) ingesteld en omvat de gehele dienstverlening, handhaving en fraudebestrijding bij overheidsdiensten, waaronder Toeslagen. De uitkomsten van de enquête worden Rijksbreed opgepakt, maar ook Toeslagen zal in 2024 de uitkomsten van de enquête en het eindrapport goed bestuderen en hier lessen uit trekken voor de toekomst.

2.2 Presteren in het heden



Jaardoelstellingen	Toelichting
We staan voor u klaar	▪ Digitalisering (wijzigingen doorgeven via de toeslagen-app) Dienst Toeslagen gaat door op de in 2023 ingezette koers om de dienstverlening aan te bieden op een manier die voor elke burger toepasbaar is en op basis waarvan de burger meer over de eigen toeslag regie kan krijgen. Door dit digitaal en massaal te doen worden de meeste burgers goed bereikt. Het is daarmee in volume het belangrijkste dienstverleningskanaal. Voor de kinderopvangtoeslag kunnen burgers reeds hun zaken regelen via de KOT app. In 2024 komt een app voor alle toeslagen beschikbaar.

Jaardoelstellingen	Toelichting
We staan voor u klaar (vervolg)	- Ook verbetert Toeslagen in 2024 de werking en de functionaliteiten van het toeslagenportaal en de app. Hierdoor wordt voor de burger het regelen van toeslagzaken aanzienlijk eenvoudiger en laagdrempeliger. Doel is om in 2024 een standaard CRM-oplossing te verwerven en te starten met de implementatie en integratie in het landschap, zodat burgers en medewerkers beter kunnen worden ondersteund. De implementatie hiervan zal doorlopen na 2024. Dienstverlening (burgers beter bereikt en bediend) Het aanvragen van een toeslag of het doorgeven van een wijziging is voor veel burgers die digitaal minder goed uit de voeten kunnen complex. Als gevolg daarvan worden niet alle burgers bereikt. Ook zijn burgers niet altijd bekend met het feit dat zij wijzigingen kunnen doorgeven of zijn niet goed op de hoogte hoe zij dit moeten doen. Voor het werken in de actualiteit is het van belang dat burgers dit doen. Ook stelt Toeslagen vast dat burgers bezwaarschriften indienen, terwijl zij beter af zouden zijn met het doorgeven van een wijziging. De dienstverlening van Toeslagen dient er derhalve aan bij te dragen dat voor burgers duidelijk is wanneer zij wat aan Toeslagen moeten doorgeven, welke wijzigingen relevant zijn en in welke situaties zij ervoor kunnen kiezen een (bezwaar)procedure te starten. Toeslagen geeft in 2024 verder invulling aan de interactiestrategie op basis van meerdere interactiekanalen dan alleen het digitale. Voor burgers die daar behoefte aan hebben bestaat de mogelijkheid voor maatwerk of meer toegespitste persoonlijke dienstverlening.* Ook wordt de mogelijkheid tot dienstverlening via intermediairs geïntensiveerd.

* Hiervoor is in 2023 het onderzoek 'Verbetering dienstverlening voor burgers met een laag doenvermogen' uitgevoerd.

Jaardoelstellingen	Toelichting
We staan voor u klaar	Burgers kunnen tevens in specifieke situaties behoefte hebben aan extra ondersteuning/dienstverlening. Om die reden gaat Toeslagen burgers de ondersteuning in deze specifieke situaties uitbreiden, waar nodig ook vanuit het massale proces. Denk hierbij aan het bereiken van een bepaalde leeftijd (AOW gerechtigd), een eerste baan, trouwen, scheiden of het overlijden van een toeslagpartner.
U weet waar u aan toe bent	Werken in de actualiteit Toeslagen gaat "werken in de actualiteit". Dit houdt in dat Toeslagen voorafgaand en tijdens de voorschotfase veel alerter is op de juistheid en wijzigingen van de grondslagen, waardoor het voorschot van de betreffende toeslag kan worden aangepast. Hiermee worden nabetalings en terugvorderingen bij de definitieve toekenning voorkomen of maakt deze minder groot. Dit draagt bij aan toekenningszekerheid. De werkprocessen dienen te worden ingericht volgens de principes van het werken in de actualiteit. Hierin wordt een continu lerende aanpak gevolgd, waarin voor 2024 centraal staan: - Bij nieuwe aanvragen eerder controleren op het recht; - Meer en slimmer attenderen, op meerdere voor de specifieke toeslagsoort relevante grondslagen; - Waar mogelijk inzetten van muteren in situaties waarin burger het risico loopt op een hoge terugvordering; - Het waar mogelijk terugdringen of voorkomen van herzieningen na het definitief beschikken. Werken in de actualiteit wordt in 2024, evenals in 2023, ondersteund vanuit meerdere publiekscampagnes. Het is van belang de opdrachtgevers van Toeslagen goed te betrekken bij het werken in de actualiteit.

Jaardoelstellingen	Toelichting
U weet waar u aan toebent (vervolg)	Begin 2023 waren de werkvoorraden van Toeslagen te hoog waardoor er weinig ruimte was om de processen in te richten volgens de principes van het werken in de actualiteit. Toeslagen heeft de werkvoorraden tot een beheersbaar niveau teruggebracht. De processturing in 2024 is erop gericht om de werkvoorraden beheersbaar te houden. Hierdoor krijgen burgers sneller een reactie; definitieve beschikkingen komen sneller beschikbaar en bezwaren hoeven niet meer te worden verdaagd. ▪ Implementatie invorderingsstrategie Werken in de actualiteit moet ertoe leiden dat er minder hoge bedragen hoeven te worden teruggevorderd. Dit zal naar verwachting ook gaan leiden tot minder invorderingstrajecten. Voor situaties waarin invorderingen toch onvermijdelijk zijn heeft Toeslagen in 2023 een invorderingsstrategie uitgewerkt op basis waarvan de toeslagen-specifieke doelgroep kan worden bediend. In 2024 worden de uitgangspunten van de invorderingsstrategie uitgewerkt en geïmplementeerd. Dit behelst een duidelijker communicatie en betere informatieverstrekking naar de burger, zowel in persoonlijke communicatie zoals brieven als algemene informatie op de website. Tevens behelst dit verbetering van de processen, de uitbreiding van betaalmogelijkheden en een betere toegankelijkheid tot de betalingsregelingen. Daarnaast zet Toeslagen zich in voor een ordentelijke afronding van invorderingen die gepauzeerd zijn geweest, te weten de afronding van de invorderingsprocedures die waren gepauzeerd als gevolg van Covid-19 en de herstart van de invorderingen na afronding van UHT procedures.

Jaardoelstellingen	Toelichting
U krijgt waar u recht op heeft	▪ Informatiepositie op orde Toeslagen is voor haar taken afhankelijk van informatie van basisregistraties, andere uitvoeringsorganisaties en instanties die contra-informatie leveren. Dat laatste is van belang om de gegevens die door burgers zijn verstrekt te toetsen. De kwaliteit (beschikbaarheid, juistheid, actualiteit) van de contra-informatie is voor Toeslagen nog onvoldoende. Juist voor het werken in de actualiteit is een actuele informatiepositie in de voorschotfase van belang. Ook moet in het handmatig toezicht nog veel extra uitzoekwerk worden verricht voordat een definitieve beschikking kan worden afgegeven. In 2023 is een rechtstreekse koppeling met de administratie van zorgverzekeraars gerealiseerd, waardoor het recht op zorgtoeslag nu direct kan worden vastgesteld. In 2024 gaat Toeslagen werken aan een kernadministratie personen, waardoor de kwaliteit en privacybescherming (en in de toekomst de actualiteit) beter worden geborgd. Acties voor 2024 zijn gericht op het verbeteren van de kwaliteit van de informatie van kinderopvangorganisaties ten behoeve van de kinderopvangtoeslag, als ook de informatie van verhuurders ten behoeve van de huurtoeslag. Deze acties spitsen zich toe op kwaliteitsborging bij de genoemde instanties, zodat Toeslagen van betrouwbare informatie uit kan gaan, als ook de wijze waarop zij deze aan kunnen leveren en de interne verwerking van de geleverde informatie. Daarmee wordt het niet langer nodig dat Toeslagen zelf een registratie van contra-gegevens onderhoudt. Een betere informatiepositie stelt Toeslagen in staat om sneller in te spelen op specifieke situaties waarin aan burgers extra ondersteuning moet worden geboden.

Jaardoelstellingen	Toelichting
U krijgt waar u recht op heeft (vervolg)	▪ Toezicht en intensief toezicht Toeslagen moeten rechtmatig worden vastgesteld en uitgekeerd (u krijgt waar u recht op heeft). Toeslagen heeft een eigen handhavingsstrategie uitgewerkt. Verbeteracties vloeien voort uit deze handhavingsstrategie en ondersteunen het werken in de actualiteit. De belangrijkste voor 2024 zijn: – Met toezicht, zowel geautomatiseerd als handmatig, een beweging maken naar de voorkant van het proces (voorschotfase): traditioneel heeft het toezicht de focus op de definitieve beschikking omdat daar de rechtmatigheid en de hoogte van de definitieve toeslag worden vastgesteld. Door meer te werken in de actualiteit en kwaliteitsverbetering van contra-informatie stellen we het voorschot vast op basis van actuele en juiste gegevens. Hiermee wordt het risico op (hoge) terugvorderingen of nabetalingen verkleind waardoor met minder handmatige capaciteit bij de definitieve toekenning kan worden volstaan. Deze capaciteit wordt in de voorschotfase ingezet, zodat eerder kan worden vastgesteld wanneer het recht op of de hoogte van een toeslag niet in lijn is met de actuele grondslagen. Op basis van de periodiek te herijken risico- en controlmatrix worden per toeslagsoort specifieke toezichtsacties uitgevoerd en geëvalueerd. Uiteraard blijft het vaststellen van de rechtmatigheid van de definitieve beschikkingen een kerntaak van Toeslagen. – Het intensief toezicht is specifiek gericht op het onderkennen van signalen van misbruik en oneigenlijk gebruik. Met dit proces in 2023 een herstart gemaakt. Acties voor 2024 zijn erop gericht om intensief toezicht als regulier onderdeel van de processen van Toeslagen, met inbegrip van alle waarborgen, op orde te krijgen. Dit vereist een zorgvuldige herintroductie van selectie en detectie-instrumenten.

Jaardoelstellingen	Toelichting
Extra ondersteuning voor kwetsbare burgers	▪ Aanvullende ondersteuning De Toeslagen besteedt extra aandacht aan burgers die behoefte hebben aan aanvullende ondersteuning en aan situaties die extra kwetsbaar zijn voor hoge terugvorderingen, zoals bij specifieke situaties als echtscheiding en migratie of levenslooppmomenten zoals pensioen. Wanneer dit beter in beeld is dan worden burgers aan de hand van de interactiestrategie zo goed mogelijk digitaal, via servicepunten, intermediairs of zo nodig persoonlijk begeleid in hun toeslagzaken. ▪ Niet-gebruik Een andere groep betreft de burgers die wel recht hebben op een toeslag maar deze niet aanvragen. Toeslagen heeft het zogenaamde niet-gebruik in 2023 door middel van publiekscampagnes onder de aandacht gebracht. Hierbij lag de nadruk op MBO-studenten, in verband met het bereiken van de 18 jarige leeftijd. In 2024 zullen de aanpak en de acties op niet-gebruik worden uitgebreid. Enerzijds breder gericht, dat wil zeggen meer doelgroepen en toeslagsoorten, anderzijds door burgers op meer individuele basis erop te wijzen dat er mogelijk sprake is van recht op toeslag. Kennis van de doelgroepen zal daartoe verder worden opgebouwd. Hierbij zal ook de burgerraad van Toeslagen worden ingezet. Ook zal worden gewerkt aan het gebruik van gegevens van andere uitvoerders die erop kunnen duiden dat burgers mogelijk recht op één of meerdere toeslagen hebben. Dit laatste binnen de kaders van de AVG en de Awir.

2.3 Anticiperen op de toekomst



Jaardoelstellingen	Toelichting
Participeren in trajecten om opties voor de toekomst van toeslagen in kaart te brengen	Een volgend kabinet zal opnieuw keuzes maken over de toekomst van het toeslagenstelsel. Met het oog op de formatie participeert Dienst Toeslagen in diverse trajecten om opties in beeld te brengen voor de toekomst van toeslagen. Daarnaast vindt een breder maatschappelijk gesprek plaats over het naar de toekomst toe goed en eenvoudig organiseren van inkomensondersteuning, en vereenvoudiging van het fiscale stelsel. Toeslagen participeert actief in de lopende en opkomende discussies en uitwerkingen hiervan.

Jaardoelstellingen	Toelichting
Participeren in trajecten om opties voor de toekomst van toeslagen in kaart te brengen	- Afgelopen jaar is in een innovatieve greenfield benadering gewerkt aan een concept-stelselontwerp voor de toenmalige herziening van het financieringsstelsel van de kinderopvang. Het ontwerp en de impactanalyses zijn bijzonder leerzaam voor toekomstige plannen rond het kinderopvangstelsel. Het dossier is door uw Kamer controversieel verklaard. Dit betekent dat de invulling van de herziening van het financieringsstelsel aan een volgend kabinet is. Onder leiding van SZW verwerkt Toeslagen samen met DUO, SVB en UWV de inzichten uit het greenfield traject, welke grote knelpunten en dilemma's we zien en welke mogelijkheden er naar de toekomst toe zijn, in een Kamerbrief en fiches. Hierdoor kan in toekomstige besluitvorming geprofitteerd worden van de inzichten uit het doorgelopen traject. - In het eerste kwartaal van 2024 biedt het kabinet de eindrapportage 'Toekomst toeslagen' aan de Eerste en Tweede Kamer aan. Toeslagen participeert in dit traject actief door onder meer uitvoeringsgevolgen van de verschillende opties en combinaties van opties in kaart te brengen. - Naast het algemene traject rondom de toekomst van toeslagen worden alternatieven ten aanzien van het kindgebonden budget in meer detail uitgewerkt in een traject met de SVB, Toeslagen en SZW. - Toeslagen participeert actief in het traject programma Vereenvoudiging Inkomensondersteuning voor mensen (VIM) dat is opgestart naar aanleiding van het IBO vereenvoudiging inkomensondersteuning en de acties naar aanleiding van het rapport van de commissie sociaal minimum. - Toeslagen draagt bij aan discussies over de toekomst vanuit onze expertise over het huidige stelsel, de verbeteringen die daarin mogelijk zijn en de uitvoerbaarheid van alternatieven. Toeslagen brengt in alle trajecten nadrukkelijk de perspectieven van de burger en de uitvoering (cijfers en feiten) in.

Jaardoelstellingen	Toelichting
Borgen uitvoerbaarheid plannen mogelijk coalitieakkoord	Naar alle waarschijnlijkheid wordt er in 2024 een nieuw kabinet gevormd. Ondersteunend aan de politieke besluitvorming brengt Toeslagen zelf ideeën en verbetermaatregelen in. Van alle plannen brengt Toeslagen de gevolgen voor de uitvoering in kaart. In samenwerking met de opdrachtgevers stelt Toeslagen een uitvoerbaar werkplan op voor hoe het nieuwe beleid kan worden voorbereid en uitgevoerd. ▪ Van alle voorstellen op het gebied van toeslagen brengt Toeslagen de gevolgen voor de uitvoering voorafgaand aan de besluitvorming in kaart. ▪ Zodra een nieuw kabinet een richting heeft gekozen met betrekking tot het toeslagenstelsel draagt Toeslagen bij aan een concreet werkplan over hoe het nieuwe beleid kan worden voorbereid en uitgevoerd. Hierbij wordt tijdig aangegeven wat wel kan, wat niet en waar Toeslagen hulp bij nodig heeft. ▪ Belangrijke weging zal zijn de druk op de IV systemen en de algehele verandercapaciteit van de organisatie.

Jaardoelstellingen	Toelichting
Doorontwikkelen van een visie op de transitie van het toeslagenstelsel	Om effectief bij te dragen aan de veelheid aan maatschappelijke vragen die direct of indirect raakt aan Toeslagen en aan toeslagen als instrument denkt de Toeslagen ook proactief na over haar rol in de inkomensondersteuning voor de toekomst. Onderdelen die daarin in ieder geval terugkomen zijn: ▪ De toekomst van toeslagen gaat niet alleen om veranderingen in het beleid, maar ook om het verbeteren van de dienstverlening aan de voorkant en de uitvoering en gegevens aan de achterkant. Toeslagen zal zich dus op beide fronten moeten richten. ▪ Hierbij kijkt Toeslagen niet alleen naar het veranderende toeslagenlandschap en de rol van de Dienst daarin, maar ook naar hoe de wereld om Toeslagen heen verandert. Er wordt in kaart gebracht welke transitiestappen nodig zijn om de doelen te bereiken. ▪ Alle mogelijke veranderingen in de toekomst kunnen ook implicaties hebben voor Toeslagen als organisatie. Toeslagen anticipeert hierop door scenario's in kaart te brengen en waar nodig in te brengen in andere trajecten. ▪ Op het terrein van Toeslagen wordt samen met de beleidsdepartementen die over de afzonderlijke toeslagen (huurtoeslag, kindgebonden budget, zorgtoeslag en kinderopvangtoeslag) gaan blijvend gekeken naar mogelijke verbeteringen in het huidige stelsel. In 2024 zetten we bijvoorbeeld de benodigde stappen zodat in 2025 de leeftijdsgrens van 27 jaar bij eerstegraadsbloedverwanten in samengestelde gezinnen vervalt en zij daarmee uitgezonderd worden van het toeslagpartnerbegrip. Deze maatregel voorkomt schrijnende gevallen in mantelzorgsituaties en in situaties waarbij eerstegraads bloedverwanten noodgedwongen tijdelijk samenwonen. Ook wordt met de opdrachtgevers verkend welke andere vereenvoudigingen en verbeteringen in het beleid en in de uitvoering kunnen worden doorgevoerd.

3. Randvoorwaardelijk voor succes: wendbaar en in verbinding



3.1 Randvoorwaardelijk voor succes: wendbaar en in verbinding



In deze randvoorwaardelijke strategische doelstelling staan jaardoelen geformuleerd die Dienst Toeslagen moeten helpen wendbaar en weerbaar te zijn, en in verbinding te blijven met de burger en met elkaar. Om de basis op orde te krijgen en te houden wordt in 2024 onder andere ingezet op het op orde brengen van de informatiehuishouding, het voldoen aan de Archiefwet, de Wet open overheid (Woo), de AVG en de BIO, het voorspelbaar krijgen van het IV-portfolio en het opvolgen van de aanbevelingen van inspecties en controlerende instanties.

De arbeidsmarkt blijft naar verwachting ook in 2024 krap. Door middel van toeleidingstrajecten, aansprekend presenteren van arbeidsvoorwaarden, werven via netwerken en via eigen medewerkers wil Toeslagen voldoende, goed toegeruste en gemotiveerde medewerkers werven. Tevens wordt aangesloten

bij rijksbrede maatregelen om de arbeidsmarktkrapte te bestrijden. Voor het behouden en motiveren van medewerkers wordt ingezet op een goede onboarding en diverse ontwikkel- en doorstroommogelijkheden, zoals opleidingen, leertrajecten en uitwisselingsstages. De Uitvoeringsorganisatie Herstel Toeslagen (UHT) staat gezien de versnellingsopgave voor de grote opgave voldoende personele capaciteit aan te trekken en te behouden. Om deze doelstelling te bereiken heeft UHT de ruimte gekregen om - naast de tijdelijke capaciteit - medewerkers in vaste dienst te nemen. Voor het halen van de doelstellingen in 2024 blijft het noodzakelijk dat gewenste opschaling ook wordt gerealiseerd. Ook in 2024 zal de gewenste groei in medewerkers voor met name juristen een spannende randvoorwaarde blijven gezien de te verwachten blijvende spanning op de arbeidsmarkt.

Een medewerker heeft altijd en vanuit verschillende perspectieven recht op een veilige werkplek. Bij integriteit en ongewenste omgangsvormen zet Toeslagen in op de versterking van de sensitiviteit van de organisatie en een verdieping van het bewustzijn van de medewerkers op dit thema en het verder centraal stellen van de medewerker in geval sprake is van casuïstiek. Toeslagen verbetert daarnaast in 2024 de meldcultuur bij agressie en geweld.

Toeslagen wil in verbinding met stakeholders een ontwikkeling doormaken van een productie gedreven uitvoeringsorganisatie naar een burgergerichte publieke dienstverlener. Hiermee wil Toeslagen het vertrouwen van de burger in Toeslagen versterken.

De uitvoering van Toeslagen heeft een zeer hoge afhankelijkheid van de informatievoorziening. De systeemontwikkeling, het onderhoud, de exploitatie en hosting van Toeslagen zijn vrijwel volledig belegd bij de IV-organisatie van de Belastingdienst (zowel materieel, personeel als budgettair). Verbeteringen in de uitvoering en nieuwe wetgeving hebben vrijwel altijd IV-implicaties. In 2023 heeft Toeslagen de sturing op het IV-portfolio versterkt. Desalniettemin zal ook in 2024 het IV-portfolioaanbod (veel) kleiner zijn dan de vraag. Verhoging van de slagkracht wil Toeslagen bereiken door verbetering van het prioriteringsmodel, het

inzetten van marktconforme of rijksbrede oplossingen en verdere uitbreiding van de IV-capaciteit, onder meer door het inhuren van externe teams die oplossingen realiseren voor specifieke problemen. Daarnaast zal in 2024 de besturing en samenwerking met de IV-organisatie van de Belastingdienst verder worden verbeterd en meer in lijn worden gebracht met de behoeften van Toeslagen.

Het programma Informatiehuishouding Op Orde faciliteert alle uitvoerende- en stafdirecties van Toeslagen om ervoor te zorgen dat informatie (her)gebruikt kan worden door de interne organisatie en organisaties waarmee wordt samengewerkt. Deze informatie is ook noodzakelijk om verantwoording af te kunnen leggen aan de samenleving en om de informatiepositie van burgers, bedrijven, parlement en de media te versterken. Als de informatie erom vraagt moet deze ook beschikbaar zijn voor het behoud van cultureel erfgoed of als naslag. Om te voldoen aan de Archiefwet en de Woo zorgt Toeslagen ervoor dat informatie te allen tijde juist, volledig, beschikbaar en daarmee duurzaam toegankelijk is. Daarnaast helpt het programma om het bewustzijn te vergroten ten aanzien van het belang om juist en bewust om te gaan met informatie, en de impact daarvan op het dagelijks werk. Het programma faciliteert de organisatie in het veranderproces dat nodig is om informatie volledig beschikbaar en duurzaam toegankelijk te maken, om te kunnen voldoen aan informatie, Woo- en AVG aanvragen en om informatie openbaar te kunnen maken binnen de gestelde termijnen.

Toeslagen wil tenslotte verder groeien als een professionele organisatie, waarbij de interne beheersing verder op orde komt. De risico's ten aanzien van rechtmatigheid en/of misbruik en oneigenlijk gebruik, moeten eerder gedetecteerd en daarna opgelost kunnen worden. Daarnaast wil Toeslagen in 2024 opvolging geven aan de in gang gezette acties gericht op rechtmatige inhuur en inkoop. In 2024 worden de informatiestrategie en planning van Toeslagen verder uitgewerkt.

Jaardoelstellingen

Voldoende en goed toegeruste medewerkers

Toelichting

▪ Instroom, voldoende en goed toegerust

Toeslagen wordt ook in 2024 geconfronteerd met een krappe arbeidsmarkt. Het blijft echter van essentieel belang om zowel kwalitatief als kwantitatief voldoende medewerkers aan te blijven trekken. Toeslagen staat voor een grote wervingsopgave, voornamelijk als gevolg van de versnellingsopgave bij UHT. Hierbij ligt de focus op het vervullen van moeilijk vervulbare functies, waarbij er drie deelthema's onderscheiden worden:

- De kwantitatieve opgave, waarvan het belangrijkste deel ligt bij UHT. Het streven is om in tranches op te schalen naar de gewenste omvang. Daarbij worden verschillende acties uitgevoerd, waaronder het uitbreiden van de wervingskanalen, een actieve benadering van potentiële kandidaten, optimalisatie van het selectieproces en de stimulering van interne mobiliteit.
- De kwalitatieve opgave: Toeslagen wordt geconfronteerd met meerdere moeilijk vervulbare functies waarvoor de arbeidsmarkt nog krappere dan gebruikelijk is. Daarnaast zijn er doelstellingen op het gebied van diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie en de medewerker banenafpraak. Toeslagen zet specifieke tools en strategieën in om het wervingsproces te versterken en sluit hierbij aan bij de aanpak van andere ministeries en de Rijksoverheid als geheel.
- Toepassing van de strategie om de aantrekkelijkheid van Toeslagen als werkgever te versterken. Deze wordt ingebed in de Rijksbrede aanpak: werken voor Nederland. In 2024 wordt dit verder ingevuld door gerichte arbeidsmarktcommunicatie, waaronder een eigen werkbij-site.

Jaardoelstellingen	Toelichting
Voldoende en goed toegeruste medewerkers (vervolg)	▪ Duurzaam inzetbaar Door te investeren in duurzame inzetbaarheid, zowel op het gebied van ontwikkeling als op het gebied van een inspirerende werkomgeving, blijft Toeslagen er hard aan werken dat medewerkers kunnen blijven groeien, zich kunnen aanpassen aan veranderingen en optimaal kunnen bijdragen aan de organisatie. Op deze manier blijft de organisatie wendbaar en verbonden, terwijl medewerkers gedijen in een omgeving die hun ontwikkeling en welzijn stimuleert. Toeslagen onderschrijft het belang van goed toegeruste en gemotiveerde medewerkers. Daarom zet de organisatie in op goede ontwikkel- en doorstroommogelijkheden gedurende de gehele carrière. In lijn met deze visie bouwt Toeslagen voort op de thema's die in 2023 zijn ingezet. Het streven is om in 2024 de bestaande programma's 'Leren & Ontwikkelen', 'Meer-Jaren-Personeelsplanning' en 'Aanpak verzuim' te intensiveren of uit te breiden waar nodig. Om uitval door verzuim te beheersen, neemt Toeslagen preventieve maatregelen. Er wordt ingezet op het bevorderen van vitaliteit en het verminderen van werkdruk. Daarnaast biedt de organisatie adequate begeleiding aan medewerkers. De huisvesting van medewerkers is ook een belangrijk aandachtspunt voor Toeslagen. De organisatie blijft de werkomgeving aanpassen aan de veranderende behoeftes vanuit het werk en de medewerker en werkt daarmee aan een inspirerende werkomgeving waarin alle werkactiviteiten optimaal kunnen worden uitgevoerd. De kantooromgeving wordt zo ingericht dat samenwerking wordt ondersteund. Toeslagen houdt rekening met hybride werken conform de normen van de Fysieke Werkomgeving Rijk (FWR). Bovendien zijn er voldoende devices en samenwerkingstools beschikbaar, zowel op kantoor als in de thuiswerkomgeving, om de werkzaamheden optimaal te faciliteren en medewerkers in staat te stellen hun taken effectief uit te voeren.

Jaardoelstellingen	Toelichting
Voldoende en goed toegeruste medewerkers	▪ Sociale veiligheid en integriteit Medewerkers functioneren in een open en inclusieve cultuur en binnen een sociaal veilige werkomgeving waarin zij zichzelf kunnen zijn met ruimte om elkaar aan te spreken. Toeslagen realiseert dit door bevordering van de bewustwording, door samen invulling te geven aan gemeenschappelijke waarden en normen, door het versterken van de rol van leidinggevenden, door meer inzicht te krijgen in de feiten rondom ongewenst gedrag en het borgen van een meld- en advieslandschap waarin medewerkers misstanden veilig kunnen melden. Er dient een cultuur ontwikkeld te worden waarbij de medewerker het belang inziet van het melden van agressie-situaties, zodat inzicht ontstaat over wat de beste methode is om zulke situaties te voorkomen. Er wordt ingezoomd op preventie, waardoor grensoverschrijdende casuïstiek kan worden voorkomen of in geval van ongewenste omgangsvormen genormaliseerd. Met dienstbrede activiteiten op het gebied van Cultuur & Leiderschap wordt een open en veilig werkklimaat gestimuleerd. ▪ Inrichting organisatie Om de ambities van Toeslagen succesvol te realiseren, is een passende organisatie-inrichting van essentieel belang. Het is cruciaal dat de organisatiestructuur optimaal aansluit bij de huidige en toekomstige taken van die Dienst. Met het oog op de benodigde wendbaarheid en flexibiliteit wordt er gestreefd naar de juiste balans tussen vaste medewerkers en de inzet van tijdelijke inhuur en uitzendkrachten. Een Meer-Jaren-Personeelsplanning zal als leidraad worden gebruikt bij de invulling van de organisatie.

Jaardoelstellingen	Toelichting
Voldoende en goed toegeruste medewerkers (vervolg)	De investering in een passende organisatie-inrichting en duurzaam administratiebeheer ondersteunt Toeslagen bij het realiseren van haar ambities. Hierdoor wordt de nodige wendbaarheid gecreëerd om succesvol om te gaan met toekomstige veranderingen, zoals de invoering van directe financiering van de kinderopvang en de afbouw van UHT. Zodra de opdracht van UHT is voltooid, worden vanuit de werkgeversverantwoordelijkheid van Toeslagen medewerkers met een vast contract bij UHT begeleid naar ander werk.
In verbinding met stakeholders, burgers en medewerkers	▪ Toeslagen in dialoog Toeslagen stelt zich steeds meer open. Dit begint met luisteren en dialoog, een competentie waar Toeslagen blijvend op inzet. De opbrengst daarvan moet zich vervolgens vertalen in steeds meer en betere samenwerking met stakeholders, zoals opdrachtgevende departementen, gemeenten, collega uitvoerders en toezichthouders, en hierdoor vooral een betere dienstverlening aan burgers. De rol van communicatie hierin is dat ondersteuning bieden in het luisteren, het voeren van de dialoog en in stakeholdermanagement. Verbinding met burgers versterkt Toeslagen door proactief te informeren, te ondersteunen en te activeren door middel van publiekscampagnes, doelgroepgerichte en thematische communicatie. Zodat iedere burger weet waar hij recht op heeft, de juiste toeslag op het juiste moment ontvangt en weet waar hij terecht kan voor hulp. Daarnaast wordt de verbinding versterkt door de interactie met burgers met een laag doenvermogen te verbeteren. Toeslagen is er immers voor alle burgers.

Jaardoelstellingen	Toelichting
In verbinding met stakeholders, burgers en medewerkers	Toeslagen betreft medewerkers bij de strategie en doelstellingen van de Dienst. Deze worden gekoppeld aan en verbonden met de missie, kernwaarden en cultuur. Daarnaast zet Toeslagen zich in voor een goedlopend signalenproces. Signalen uit de eigen organisatie, van burgers, opdrachtgevers en stakeholders, worden geregistreerd, opgepakt, in samenhang bekeken en teruggekoppeld. Signalen worden zoveel mogelijk binnen het kantoorproces (primaire proces) opgelost of binnen bestaande overlegstructuren, zoals de Klankbordgroep Menselijke maat en Burgersignalen. Daarnaast wordt de ervaring van het oplossen van bepaalde signalen zo breed mogelijk gedeeld om de responsiviteit verder te vergroten binnen de organisatie. Signalen die niet binnen het primaire proces kunnen worden opgelost worden als knelpunten in multidisciplinaire overlegtafels besproken of met opdrachtgevende departementen. ▪ Versterken van vertrouwen Toeslagen maakt een ontwikkeling door van een productie gedreven uitvoeringsorganisatie naar een burgergerichte publieke dienstverlener. Toeslagen realiseert zich daarbij dat de beeldvorming over Toeslagen niet in hetzelfde tempo bijstelt. Zolang de hersteloperatie duurt en waarschijnlijk ook nog daarna, zal Toeslagen geassocieerd worden met gemaakte fouten in het verleden. Herstel van vertrouwen vergt een lange adem en wint Toeslagen eerst en vooral met gedrag. In de communicatie sluit Toeslagen hierop aan door van het 'verhaal van Toeslagen' naar 'het gezicht van Toeslagen' te gaan.

Jaardoelstellingen	Toelichting
In verbinding met stakeholders, burgers en medewerkers (vervolg)	▪ Blik vooruit: positionering en perspectief Toeslagen Om aan medewerkers, maar ook aan stakeholders, perspectief en houvast te bieden, is een toekomstgerichte positionering en veranderverhaal nodig om gemotiveerd en met vertrouwen samen toe te werken naar een nieuwe horizon.
Voorspelbare realisatie van de business portfolio	▪ Volledig business portfolio In 2023 heeft Toeslagen de sturing op het IV-portfolio versterkt. Hiermee is meer zicht verkregen op de haalbaarheid en verdringingseffecten van nieuwe wetgeving waarvoor ICT aanpassingen nodig zijn en kan Toeslagen betere keuzes maken met betrekking tot het schaarse IV-portfolio. In 2023 lag de focus op het inzicht verkrijgen en het beheersbaar krijgen van de portfolio en haar omvang. In 2024 ligt de nadruk op het verbreden van de sturing op operationeel niveau naar tactisch/strategisch niveau en het verbreden van de portfolio van een IV-portfolio naar een volledige businessportfolio. ▪ Strategische positionering IV-portfolio Het IV portfolio-aanbod zal in 2024 opnieuw kleiner zijn dan de vraag. Naast de reeds in gang gezette verbeteringen in 2023, waarbij de ingeslagen weg van 2023 wordt gecontinueerd, wordt in 2024 gewerkt met een richtinggevende toedeling van de IV-capaciteit aan de verschillende te onderscheiden categorieën. Dit zal echter niet voldoende zijn om de totale vraag naar IV-capaciteit in te vullen. Daarom wordt ingezet op het structureel verbeteren van de samenwerking met de IV-organisatie van de Belastingdienst en de opdrachtgevers van Toeslagen op dit onderwerp. Daarnaast worden voor specifieke opdrachten ingehuurde teams ingezet en wordt ingezet op het vervangen van eigen oplossingen door standaardoplossingen uit de markt of binnen het Rijk beschikbare en beproefde oplossingen.

Jaardoelstellingen	Toelichting
Voorspelbare realisatie van de business portfolio	▪ Om een weloverwogen en integrale keuze te kunnen maken is het van belang om alle IV-gerichte vragen bij elkaar te brengen. Dit gebeurt via de in 2023 ingevoerde governance met eigenaarschap vanuit de business op operationeel, tactisch en strategisch niveau. De grip op de portfolio wordt verder vergroot door het doorontwikkelen van de governance rondom het Toeslagenportfolio, het verbeteren van de portfolio-administratie, het doorontwikkelen van de rolling forecast van de portfolio, het verstevigen van de vraagarticulatie, het strategisch adviseren over keuzes in de portfolio en oplossingsrichtingen om invulling te geven aan de informatiestrategie en het verder professionaliseren van de vraagarticulatie en prioritering. In 2024 wordt de portfolio als volgt strategisch geprioriteerd: (1) Zekerstellen van continuïteit van de uitvoering; (2) Herstel naar aanleiding van de toeslagenaffaire; (3) Wet- en regelgeving; en (4) Verder implementeren van voorgenomen verbeteringen. ▪ In 2024 wordt ook de governance vanuit Toeslagen voor de diensten Centrale Administratieve Processen (CAP) en Klantinteractie & -services (KI&S) - samen met deze partijen - verder doorontwikkeld. Dit moet ertoe leiden dat zeker kan worden gesteld dat de speerpunten in de verbetering van de dienstverlening van Toeslagen ook worden geborgd door de planning en ontwikkelingen bij CAP en KI&S. ▪ Groot onderhoud In het onderhoudsplan voor de IV wordt structureel aandacht besteed aan groot onderhoud van de systemen en infrastructuur. In 2024 wordt geïnvesteerd in de migratie van het hosting platform naar de cloud, en de modernisering van de berekeningsmodules van Toeslagen en de gegevenshuishouding. Daarmee wordt de bedrijfszekerheid vergroot en geborgd.

Jaardoelstellingen	Toelichting
Informatiehuishouding Op Orde	Programma Informatiehuishouding Op Orde Het kennen en begrijpen van de belangen en urgentie van goede informatiehuishouding en -verstrekking, en bewust zijn van de impact van de nodige veranderingen op het dagelijkse werk, zijn cruciaal. Het programma Informatiehuishouding Op Orde faciliteert alle uitvoerende en staf- en ondersteuningsdirecties en helpt om het bewustzijn te vergroten. Ook faciliteert het programma bij de implementatie van (nieuwe) wetgeving, processen en systemen. Dit zijn onder andere de Wet open overheid, de nieuwe Archiefwet en de Algemene Informatiewet. Het draagt bij aan het verankeren van de benodigde veranderingen in het DNA van de organisatie, zodat iedereen binnen Toeslagen op de juiste manier werkt met informatie. Het programma zorgt er tevens voor dat de verdere doorontwikkeling van de informatiehuishouding binnen Toeslagen is geborgd. Tenslotte is het doel om in 2024 de een standaard CRM te verwerven en te starten met de implementatie en integratie in het landschap. Archivering op orde In 2019 heeft de Inspectie Overheidsinformatie en Erfgoed (Inspectie O&E) het 'Toetsingskader informatie' van de centrale overheid gepubliceerd. In dit toetsingskader zijn criteria en indicatoren geformuleerd om vast te kunnen stellen in hoeverre het beheer voldoet aan de archief-wettelijke normen. Uit de rapporten van de Inspectie Overheidsinformatie en Erfgoed (Inspectie O&E) uit 2021 en BECIS DIOR (2023) kan worden afgeleid dat Toeslagen op dit moment nog niet volledig aan de Archiefwet voldoet.

Jaardoelstellingen	Toelichting
Informatiehuishouding Op Orde	Op basis van deze rapporten en het toetsingskader van de Inspectie O&E is door Toeslagen, in opdracht van de CIO en de Bestuursraad, een plan van aanpak opgesteld. Het plan van aanpak Archiefwet Toeslagen bundelt de activiteiten van het programma Informatie Huishouding Open Op Orde (IHH OO) van de Toeslagen en de overige activiteiten die benodigd zijn om als Dienst te voldoen aan de Archiefwet. Het hiervoor in 2023 opgestelde plan van aanpak wordt in 2024 uitgevoerd. Overeenkomstig de mogelijkheid in de Regeling Informatiehuishouding Financiën 2022 (RINFIN 2022) wordt het aan de directeuren verleende ondermandaat voor het archiefbeheer verder vorm gegeven. Vanuit het CIO Office zal daar waar nodig nadere kaderstelling worden uitgewerkt op het archiefbeheer en worden toegezien op de naleving ervan. De uitvoering van het beheer van overheidsinformatie is belegd bij de archiefbeheerders voor de onder hun verantwoordelijkheid vallende archief beherende onderdelen, of door een (externe) partij die werkt onder dienstverleningsafspraken. Privacy op orde In 2024 wordt verder gewerkt aan het uitvoeren van het departementale plan 'privacy op orde'. Dit project loopt tot eind 2025 en heeft tot doel de naleving van de AVG te borgen. Zo is ook in 2024 blijvend aandacht voor bewustwording en training van medewerkers op het gebied van de AVG. Verder zullen de inspanningen vooral gericht zijn om privacy in de reguliere Planning & Control onder te brengen.

Jaardoelstellingen	Toelichting
Informatiehuishouding Op Orde (vervolg)	▪ Datamanagement en -governance op orde In 2024 wordt met behulp van een plan van aanpak 'Implementatie Datamanagement' projectmatig uitgevoerd. Dit gebeurt met diverse experts uit de lijnorganisatie waaronder datastewards, data-architecten, ethiek adviseur en IV-partners. Het doel is om het datamanagementvolwassenheidsniveau stap voor stap met verbeteringen te verhogen en te borgen. Vanuit CIO Office zal waar nodig nadere kaderstelling worden uitgewerkt. Dit is onder andere afhankelijk van CDO-stelsel Rijk met haar beleidsinitiatieven en nieuwe handreikingen en/of Europese wet- en regelgeving. Speerpunten zijn onder meer het inrichten, vullen en beheren van algoritmeregister, datakwaliteit-, gegevensleveringsmonitor op orde en de samenwerking met IV-partners die werken onder dienstverleningsafspraken met betrekking tot het programma Vernieuwing Gegevens voor Toeslagen. ▪ Ethiek en algoritmen Inzet van algoritmische systemen kan, indien op verantwoorde wijze ingericht, bijdragen aan de wendbaarheid van onze organisatie door slimmer en beter onderbouwd tot besluiten te komen. Toeslagen vult het algoritmeregister en richt de risicobeheersing ten aanzien van impactvolle algoritmische systemen in op basis van onze visie op algoritmes. Hiermee borgt Toeslagen een verantwoorde inzet van algoritmische systemen.
Toeslagen is aantoonbaar in control	Om aantoonbaar in control te komen worden verschillende initiatieven verder geïmplementeerd. Hierbij komt de focus te liggen op het gedegen uitwerken en uitvoeren van passende controlemaatregelen. Als belangrijke stap wil Toeslagen de verschillende eerste- en tweedelijnsrollen zo invullen dat Toeslagen toegroeit naar een professionele organisatie met als doel dat de interne beheersing in algemene zin voldoende is.

Jaardoelstellingen	Toelichting
Toeslagen is aantoonbaar in control	In 2024 wordt hiervoor ingezet op: ▪ Onrechtmatigheden opsporen en aanpakken Het eerder detecteren van de risico's van rechtmatigheid en/of misbruik en oneigenlijk gebruik bij de toeslagverstrekkingen en financieel herstel van gedupeerden, zodat deze opgelost kunnen worden. Specifiek voor de controle op de toeslagverstrekking worden verschillende verbeterinitiatieven in gang gezet om onrechtmatige toekenning van toeslagen te voorkomen. Daarnaast worden de behandelkaders bij de uitvoering van activiteiten binnen Toeslagen verder versterkt. Tevens wordt getoetst of deze kwaliteitskaders goed worden toegepast bij diverse relevante regelingen. Door op belangrijke dossiers op frequente basis dynamische controles uit te voeren en niet de eindejaarscontrole af te wachten, wordt de status van de voortgang van de rechtmatigheid eerder vastgesteld, waarmee de kwaliteit verbetert. ▪ Rechtmatige inhuur Opvolging geven aan de in gang gezette acties gericht op rechtmatige inhuur, waarbij gebruik gemaakt gaat worden van rechtmatige mantelcontracten met als doel dat de tekortkoming op inkoop blijvend opgelost wordt. ▪ Goede beschrijving van processen Op basis van gedragen procesbeschrijvingen wordt de procesbeheersing van relevante primaire en ondersteunende processen versterkt en het eigenaarschap van de processen vastgelegd. Daarbij worden verbeterde en verbijzonderde interne controles uitgevoerd. Tevens wordt de beheersing van de compliance vereisten ten aanzien van privacy/AVG, de Archiefwet, dataveiligheid en de Wet open overheid versterkt.

4. Risicomanagement



4.1 Risicomanagement



Dienst Toeslagen werkt in een dynamisch speelveld waarin economische en maatschappelijke ontwikkelingen niet stilstaan. Dit vraagt een pragmatische en stapsgewijze aanpak van risicomanagement. Risicomanagement wordt zodanig verankerd in de organisatie dat het direct bijdraagt aan het realiseren van de doelstellingen van Toeslagen. Evaluatie en mogelijke bijstelling van de risico's en/of beheersmaatregelen vindt minimaal twee keer per jaar plaats op directieniveau. Dit in aanvulling op de acties die lopen om bestaande onvolkomenheden op te lossen welke in het programma 'aantoonbaar in control' worden meegenomen. Tevens wordt periodiek beoordeeld op basis van diverse cijferoverzichten wat de belangrijkste risico's zijn die extra aandacht vragen. Voor 2024 ziet Toeslagen als belangrijkste risico's:



Het tekort aan gefaciliteerd en gekwalificeerd personeel

De arbeidsmarkt is naar verwachting ook in 2024 krap. Met name het borgen van voldoende vast personeel is een grote uitdaging waardoor het primair proces onder druk blijft staan. Daarbij is Toeslagen op verschillende aspecten afhankelijk van sleutelfiguren en is er een hoge werkdruk bij het bestaand personeel.

Een belangrijke beheersmaatregel is dat Toeslagen ook in 2024 grootschalig gebruik zal maken van externe inzet van personeel. Dit leidt voor de herstelorganisatie ook in 2024 tot een onvermijdelijk hoge inzet van schijnzelfstandigen. 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. En de nodige huisvesting te waarborgen. Belangrijke projecten zijn daarnaast 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. Dit leidt tot een stapeling van IV-portfolio-wensen die niet (tijdig) verwerkt kunnen worden door een beperkte beschikbare IV-verwerkingscapaciteit.

De verschillende toeslagenprocessen zijn enerzijds sterk verweven met de Belastingdienst maar ook de verschillende toeslageregelingen zelf zijn onderling sterk verweven. Hierdoor is het een grote uitdaging om fundamentele wijzigingen door te voeren in het toeslagenstelsel zoals bij de herziening van de financiering voor kinderopvang. De schaarse capaciteit om IV-verbeteringen door te voeren wordt geprioriteerd op datgene wat het meest relevant is. Ook wordt gebruik



gemaakt van modulaire IV-bouwblokken die snel en effectief ingezet kunnen worden en zal waar mogelijk gebruik gemaakt gaan worden van bewezen rijksbrede oplossingen. Tevens zullen als gevolg van de zelfstandige positionering van de Toeslagen diverse acties worden opgepakt met betrekking tot het invullen van het opdrachtgever-/ opdrachtnemerschap van de ketenpartners van Toeslagen bij de Belastingdienst, waarbij de gewijzigde organisatorische inrichting van Toeslagen een belangrijke basis is om dit verder in te vullen.



Externe afhankelijkheden

De val van het kabinet brengt onzekerheden met zich mee ten aanzien van de toekomst van het toeslagenstelsel. De druk vanuit de maatschappij en de politiek om de hersteloperatie uit te voeren én een toekomstvast en passend stelsel van toeslageregelingen te implementeren blijft onverminderd groot. Dit vraagt om actieve samenwerking met beleidsmatige opdrachtgevers van Toeslagen, en met collega-uitvoerders. Waar Toeslagen hier zelf invloed uit kan oefenen, worden acties ondernomen en risico's waar mogelijk gemitigeerd. Toeslagen blijft continu met opdrachtgevers en eigenaar in gesprek om de uitvoering zo goed als mogelijk vorm te kunnen geven.

Daarbij heeft Toeslagen te maken met een grote politieke druk om het toeslagenstelsel af te schaffen. Dit kan leiden tot minder bewegingsruimte om relevante verbeteringen in het stelsel (zoals werken in de actualiteit) door te voeren. Ook heeft dit een negatieve invloed op de energie en het verandervermogen van de organisatie. Incidentele maatregelen, zoals koopkrachtherstel, die via het toeslagenstelsel worden vormgegeven, leiden tot mutaties in toeslagen.

Deze maatregelen vragen een grote (tijdelijke) inspanning van de organisatie en gaat op dat moment ten koste van de realisatie van de verbeterdoelstellingen, zoals het werken in de actualiteit. 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. Daarnaast is er veel aandacht voor het op orde brengen van onze informatiehuishouding om daarmee te kunnen voldoen aan de Wet open overheid, de (nieuwe) Archiefwet en de Algemene Informatiewet.

Bijlage Begrotings KPI's van Dienst Toeslagen



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

Prestatie-indicator	Waarde 2022	Streefwaarde 2023	Streefwaarde 2024
Burgertevredenheid	93%	≥ 90%	≥ 90%
Burgerbelofte 1: Bij Dienst Toeslagen krijg je waar je recht op hebt	–	≥ 90%	≥ 90%*
Burgerbelofte 2: Bij Dienst Toeslagen weet je waar je aan toe bent	–	≥ 90%	≥ 90%*
Burgerbelofte 3: Dienst Toeslagen staat voor mij klaar	–	≥ 90%	≥ 90%*
*telefonie	65,5%	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 ³	80,6%		
*balie	82,4%		
*telefonie	14,7%	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	4,2%		
*balie	4,8%		
Aantal ontvangen klachten	1.827	≤ 1.700	≤ 1.700

* percentage (helemaal) mee eens, neutraal, (helemaal) mee oneens en weet ik niet.

3 Voor website en balie geldt dat de genoemde percentages voor zowel de Belastingdienst als Toeslagen gelden

Prestatie-indicator	Waarde 2022	Streefwaarde 2023	Streefwaarde 2024
Het percentage definitief toegekende toeslagen dat niet leidt tot een terug te betalen bedrag > € 500	94,2%	≥ 94%	≥ 94 %
Definitief vaststellen toeslagen (voortgang jaar t-1)	90,9%	≥ 90%	≥ 90%
Afgehandelde bezwaren binnen Awb-termijn	73,1%	≥ 90%	≥ 90%
Afgehandelde klachten binnen Awb-termijn	98,4%	≥ 95%	≥ 95%
Percentage toeslagen dat tijdig wordt uitbetaald	99,97%	≥ 99,9%	≥ 99,9%
Aantal ernstige productieverstoringen	8	< 10	< 10
Rechtmatige toekenning van toeslagen	Gerealiseerd	Fouten en onzekerheden blijven binnen rapporteringstolerantie op artikelniveau van het betreffende beleidsdepartement	Fouten en onzekerheden blijven binnen rapporteringstolerantie op artikelniveau van het betreffende beleidsdepartement



Dienst Toeslagen
Ministerie van Financiën

Colofon

Dit is een uitgave van Dienst Toeslagen
ministerie van Financiën

Den Haag, september 2023