



Dienst Toeslagen  
Ministerie van Financiën



# Jaarrapportage 2023

Dienst Toeslagen



# Inhoudsopgave

<b>Inleiding</b> .....	<b>3</b>
<b>1. De opgave van Dienst Toeslagen</b> .....	<b>5</b>
1.1 Missie en kernwaarden .....	6
1.2 Presteren en verbeteren in een dynamische omgeving .....	6
1.3 Een meerjarige agenda .....	6
<b>2. Onze kerntaak: de dagelijkse uitvoering voor toeslaggerechtigden en gedupeerden</b> .....	<b>7</b>
2.1 Reguliere uitvoering toeslagregelingen .....	8
2.2 Financieel herstel voor gedupeerde ouders.....	12
2.3 Uitvoeringstoetsen Wet- en regelgeving .....	12
<b>3. Strategische doelen voor verleden, heden en toekomst</b> .....	<b>13</b>
3.1 Rechtdoen aan het verleden.....	14
3.2 Presteren in het heden.....	19
3.3 Anticiperen op de toekomst .....	30
<b>4. Ontwikkelopgaven voor onze organisatie</b> .....	<b>32</b>
4.1 Wendbare organisatie die de opgave aan kan .....	33
4.2 Bouwen in verbinding.....	40
<b>5. Risicomanagement</b> .....	<b>43</b>

# Inleiding

Voor Dienst Toeslagen was 2023 opnieuw een dynamisch jaar waarin de drie meerjarige strategische doelen centraal stonden, **Rechtdoen aan het verleden, Presteren in het heden** en **Anticiperen op de toekomst**. Het realiseren van deze doelen heeft veel inzet gevraagd van onze organisatie en onze medewerkers. Naast het vervullen van onze missie, Toeslagen maakt vitale voorzieningen voor iedereen betaalbaar, werd ook gewerkt aan het ontwikkelen van een **wendbare organisatie** en het **bouwen in verbinding** met onze doelgroep en partners. Er is hard gewerkt en altijd met besef dat het werk van het ministerie van Financiën verder gaat dan cijfers en geld, het gaat over mensen zoals u en ik. Dienst 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 een periode met hoge energiekosten en hoge inflatie.

De afhandeling van de schade van gedupeerde ouders van de kinderopvangtoeslagaffaire had ook in 2023 prioriteit voor de organisatie. Met het programma Directoraat-Generaal Herstel als opdrachtgever en samen met gemeenten en diverse betrokken organisaties werkten 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. In het afgelopen jaar zijn er met de verbetermaatregelen belangrijke stappen gezet onder andere als het gaat om de versnelling van de integrale beoordelingen en het wegwerken van de achterstanden bij de verstrekking van dossiers.

Tot en met 31 december 2023 (sluitingsdatum voor aanmelding) hebben zich 68.376 ouders gemeld voor de herstelregeling kinderopvangtoeslag. Voor ruim 64.000 aangemelde ouders (94%) is de eerste toets gedaan. Ouders van wie is vastgesteld dat zij gedupeerd zijn, krijgen snel 30.000 euro. Zij hebben een vooraankondiging of definitieve beschikking ontvangen of hebben zich vrijwillig afgemeld voor de integrale beoordeling. Per eind 2023 is voor 51% van de aangemelde ouders (34.900) een

integrale beoordeling gedaan. Bij 71% van de ouders, die eind 2023 zijn erkend als gedupeerde, is de integrale beoordeling afgerond.

In september 2023 is gestart met de uitvoering van de ex-toeslagpartnerregeling, de ex-toeslagpartner ontvangt een forfaitair bedrag van € 10.000. De eerste ex-toeslagpartners hebben eind 2023 een betaling ontvangen. Daarnaast zijn in 2023 de voorbereidingen getroffen voor de nabestaandenregeling en de regeling voor huur, zorg en kindgebondenbudget (HZK-regeling). De uitvoering van deze regelingen start na de wetwijziging in respectievelijk 2024 en 2025. Vanuit de kindregeling, bedoeld als een steun in de rug voor kinderen van gedupeerde ouders, heeft in 2023 93% van de kinderen en jongeren hun beschikking en het bijbehorende geldbedrag ontvangen.

Naast financieel herstel wordt vanuit gemeenten brede ondersteuning geboden op de vijf leefgebieden: financiën, wonen, zorg, gezin en werk. Schulden worden gepauzeerd en aangepakt en publieke schulden kwijtgescholden. Deze schuldenaanpak verloopt voorspoedig. Bij circa 97% van de gedupeerde ouders met een publieke schuld die in aanmerking komen voor kwijtschelding, heeft de kwijtschelding van de schuld plaatsgevonden. Nagenoeg alle ingediende schulden en/of betalingsachterstanden zijn inmiddels afgewikkeld. Het gaat hierbij om een totaalbedrag van € 887 miljoen. Ook is er steeds meer aandacht voor emotioneel herstel van gedupeerden.

In de reguliere uitvoering heeft Dienst Toeslagen in 2023 de omslag gemaakt naar meer 'werken in de actualiteit'. Het belangrijkste doel daarvan is het aantal hoge terugvorderingen terug te dringen. De grondslagen waarop een voorschot wordt berekend worden aan de actualiteit getoetst, zodat het voorschot indien nodig kan worden aangepast. Zo blijft een te hoog of te laag voorschot niet onnodig tot aan de definitieve beschikking doorlopen. De burger merkt het werken in de actualiteit onder meer door de publiekscampagne *Check. Pas aan. En door*, waarin wordt gewezen op het belang van het tijdig doorgeven van wijzigingen.

Ook heeft Dienst Toeslagen in 2023 burgers vaker individueel geattendeerd op veranderingen in hun grondslagen, met het verzoek om hun gegevens te checken en zo nodig aan te passen. Daarnaast wordt met ingang van 2023 het recht op zorgtoeslag direct bij de aanvraag gecontroleerd door een automatische koppeling met gegevens van zorgverzekeraars. Dit zorgt ervoor dat niet meer hoeft te worden teruggevorderd wanneer na de aanvraag blijkt dat er geen recht op toeslagen is. Daarnaast is Dienst Toeslagen in 2023 van start gegaan met een brede aanpak niet-gebruik. Met onder andere diverse publiekscampagnes, een doelgroep- en themagerichte aanpak (die zich richt op bijvoorbeeld mbo-ers en AOW-ers), het beter benutten van bestaande contactmomenten en persoonlijk attenderen. Dienst Toeslagen werkt continu aan het verbeteren van het huidige toeslagenstelsel. Tegelijkertijd is het duidelijk dat toeslagen er in de toekomst anders uit zullen zien. Bij aanvang van 2023 werd uitgegaan van het coalitieakkoord van het kabinet Rutte IV, waarin de ambitie stond om toeslagen op termijn af te schaffen. Toeslagen voelde daarbij een grote verantwoordelijkheid om alle kennis en ervaring in te zetten voor goede inkomensondersteuning in de toekomst, hoe deze ook is georganiseerd.

Behalve door het uitvoeren van ons reguliere werk realiseren we onze doelstellingen door op veel terreinen te werken aan verbetering en vernieuwing van ons werk. Daarnaast moeten we continu inspelen op de actualiteit, die ingrijpende gevolgen kan hebben voor de toeslaggerechtigden. Zo waren er in 2023 ontwikkelingen met betrekking tot de inflatie en koopkracht en werden we geconfronteerd met de val van het kabinet en met nieuwe verkiezingen. Deze ontwikkelingen brachten veranderingen en onzekerheden met zich mee die doorwerken in het werk van Dienst Toeslagen. Vanuit de hele keten, van wetgeving tot uitvoering, is wendbaarheid getoond om zo goed mogelijk op deze ontwikkelingen in te spelen.

In 2023 was de parlementaire enquêtecommissie Fraudebeleid en Dienstverlening volop bezig met haar onderzoek. Dienst Toeslagen heeft waar gevraagd zo veel mogelijk bijgedragen en opgeroepen getuigen technisch gefaciliteerd. Wij zijn de enquêtecommissie erkentelijk voor haar rapport dat begin 2024 is opgeleverd.

Hoofdstuk 1 gaat over de opgaven van Dienst Toeslagen, de missie en de kernwaarden, het werken in een dynamische omgeving en de meerjarige agenda van toeslagen. Hoofdstuk 2 gaat over onze kerntaak, de dagelijkse uitvoering van regelingen voor toeslaggerechtigden en gedupeerden. Daarbij zijn belangrijke opgaven het herstel van vertrouwen, het verbeteren en vernieuwen van de dienstverlening, het borgen van de uitvoerbaarheid van het stelsel en het wendbaar maken van de organisatie. In hoofdstuk 3 staan de resultaten over 2023 beschreven aan de hand van de strategische doelstellingen en de meerjarige agenda uit het Jaarplan 2023. Hoofdstuk 4 gaat over de wendbare organisatie en de verbondenheid met onder meer de opdrachtgevers, de ministeries van Binnenlandse Zaken, Sociale Zaken en Werkgelegenheid en Volksgezondheid, Welzijn en Sport. Hoofdstuk 5 ten slotte gaat over het risicomanagement en de stappen die op dat vlak zijn gezet.

Coen van de Louw  
Directeur-generaal - Dienst Toeslagen





# 1

## De opgave van Dienst Toeslagen

## 1.1 Missie en kernwaarden

Toeslagen maakt vitale voorzieningen voor iedereen betaalbaar. Dienst Toeslagen draagt bij aan financieel gezonde huishoudens door het uitkeren van toeslagen die voor veel mensen onmisbaar zijn om de kosten te betalen van de zorgverzekering, de zorg voor kinderen en ruimte om te wonen. Zo heeft iedereen in onze maatschappij toegang tot de meest essentiële levensvoorzieningen.

Als onderdeel van het ministerie van Financiën zijn we 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. De kompasvragen die we onszelf daarbij stellen zijn: Is het rechtvaardig? Doen we het samen? Zijn we aanspreekbaar?

## 1.2 Presteren en verbeteren in een dynamische omgeving

Dienst Toeslagen is op de 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 wat we bereikt hebben met betrekking tot onze operationele doelen voor 2023.

Naast deze kerntaak hebben we een grote veranderopgave: in nauwe verbinding met onze opdrachtgevers, onze ketenpartners en andere samenwerkingspartners werken we aan verbetering voor heden, verleden en toekomst. Dienst Toeslagen wil een wendbare organisatie zijn die bouwt in verbinding. Hoofdstuk 3 en 4 beschrijven wat Dienst Toeslagen op de strategische (verander)doelstellingen en ontwikkelopgaven heeft gerealiseerd.

Hoofdstuk 5 gaat in op het verankeren van risicomanagement in de organisatie, zodat dit kan bijdragen aan het realiseren van de doelstellingen van Dienst Toeslagen.

In 2023 was de context waarin Dienst Toeslagen opereert opnieuw continu in beweging. Ontwikkelingen als de energiecrisis, het koopkrachtvraagstuk en de val van het kabinet waren van invloed op Dienst Toeslagen.

## 1.3 Een meerjarige agenda

De ambities om te komen tot veranderingen zijn groot. We zijn er bij het opstellen van het jaarplan niet vanuit gegaan dat deze ambities in 2023 geheel gerealiseerd konden worden. Het doorlopen van ambities in de jaren na 2023 werd dan ook voorzien. Deze staan beschreven in hoofdstuk 3.

Tegelijkertijd hebben we er bewust voor gekozen om onze opgave integraal aan te pakken. Bij voorbaat besluiten om onderdelen tot 2024 uit te stellen doet immers geen recht aan de noodzaak om op alle fronten te werken aan verbetering. Wel hebben we binnen onze totale set ambities er vijf als topprioriteit aangemerkt, deze staan beschreven in de donker gele vlakken van de tabellen met strategische doelstellingen in hoofdstuk 3.

In de hoofdstukken 3 en 4 wordt voor de rapportage van de werkzaamheden gebruik gemaakt van tabellen die aansluiten bij het Jaarplan 2023. Hierdoor kunnen het jaarplan en de jaarrapportage goed met elkaar worden vergeleken. In de eerste kolom van de tabel staat de ambitie zoals deze in het jaarplan is geformuleerd. In de tweede kolom staan de concrete acties en programma's die zijn ingezet om de betreffende ambitie te kunnen realiseren. In de derde kolom is de status van de actie of het programma weergegeven: niet gestart, gestart, doorlopend of afgerond. Omdat het Jaarplan 2023 het karakter heeft van een meerjarig programma, wordt relatief vaak de status gestart of doorlopend gebruikt. De laatste kolom geeft een toelichting met vaak een doorkijk naar komende jaren.



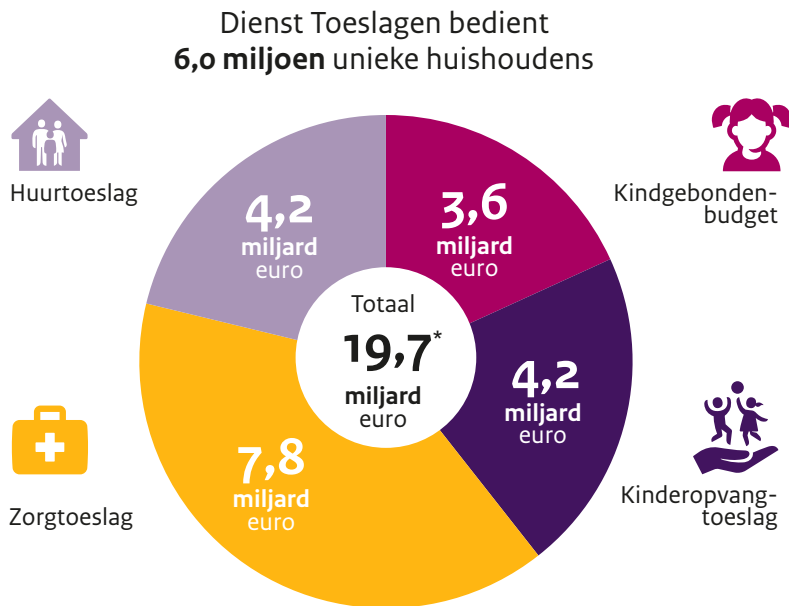
# 2

Onze kerntaak:  
de dagelijkse uitvoering  
voor toeslaggerechtigden  
en gedupeerden

## 2.1 Reguliere uitvoering toeslagregelingen

Dienst Toeslagen voert toeslagregelingen uit voor de ministeries van Binnenlandse Zaken (huurtoeslag), Sociale Zaken en Werkgelegenheid (kindgebonden budget en kinderopvangtoeslag) en Volksgezondheid, Welzijn en Sport (zorgtoeslag). Deze vallen gezamenlijk onder de Awir, waarvoor het ministerie van Financiën beleidsverantwoordelijk is.

In 2023 heeft Dienst Toeslagen aan circa 6,0 miljoen huishoudens maandelijks een of meer toeslagen uitgekeerd. In totaal ging het om circa 19,7 miljard<sup>1</sup> euro, zie figuur 1 hieronder.



Figuur 1: Toeslagen en huishoudens (realisatie 2023, peildatum 23 februari 2024<sup>2</sup>)

\*Door afrondingsverschillen wijkt het totaal af.

### Koopkrachtmaatregelen

Het bedrag dat in 2023 aan toeslagen is uitgekeerd lag ongeveer een kwart hoger van in de daaraan voorafgaande jaren. In deze stijging had de eenmalige verhoging van de zorgtoeslag in 2023 het belangrijkste aandeel, maar ook op de andere toeslagsoorten bedroeg het uitgekeerde bedrag meer dan voorafgaande jaren door een verhoging van zowel de toeslagnormen als de toeslagbedragen. Voor de kinderopvangtoeslag is in maart 2023 een tussentijdse verhoging van de maximum uurprijs doorgevoerd. Voor circa 300.000 huishoudens betekende dit een tussentijdse verhoging van het voorschotbedrag. Hiermee heeft Dienst Toeslagen een belangrijke bijdrage geleverd aan het koopkrachtbeleid van het kabinet. Deze lijn wordt in het toeslagjaar 2024 doorgetrokken.

### Overzicht begrotings KPI's

Zowel in ons reguliere proces als in het proces van toezicht maken we zo veel mogelijk gebruik van betrouwbare gegevens uit authentieke of derdenregistraties. De tabel op de volgende pagina geeft een volledig overzicht van de realisatie op de KPI's die voor onze reguliere uitvoering<sup>3</sup> zijn opgenomen in de begroting voor 2023:

1. Dit betreft een saldo van uitgaven en ontvangsten.
2. Aantal huishoudens betreft de eindstand 2023 (peildatum 14 februari 2024).
3. De voortgangsrapportages over de hersteloperatie gaan uitgebreid in op de ambities, feiten en cijfers en stand van zaken van de hersteloperatie. Deze informatie staat niet als zodanig opgenomen in deze jaarrapportage Toeslagen.



## Overzicht begrotings-KPI's (voor de reguliere uitvoering van Dienst Toeslagen) (deel1/2)

	Waarde 2019	Waarde 2020	Waarde 2021	Waarde 2022	Streefwaarde 2023	Waarde 2023
<b>Beleving van burgers</b>						
Burgertevredenheid	n.v.t	n.v.t	n.v.t	93%	>90%	93%
Burgerbeloften:						
• Bij Dienst Toeslagen krijg je waar je recht op hebt.	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t	90%	90%
• Bij Dienst Toeslagen weet je waar je aan toe bent.	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t	90%	79%
• Dienst Toeslagen staat voor mij klaar.	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t	90%	92%
Klanttevredenheid (schaal 1 - 5) % van de bellers, website en baliebezoekers die een 3 of hoger scoort <sup>1</sup>					Minimaal 70% van de bellers, website- en baliebezoekers scoort een 3 of hoger	
• telefonie	76%	81%	82%	69%		73,5%
• website	85%	86%	84%	81%		79,5%
• balie	82%	80%	84%	82%		88,0%
Klantontevredenheid (schaal 1 - 5) % van de bellers, website en baliebezoekers die een 1,5 of lager scoort <sup>1</sup>					Maximaal 10% van de bellers, website- en baliebezoekers scoort een 1,5 of lager	
• telefonie	8%	6%	6%	12%		10,5%
• website	3%	2%	3%	4%		4,6%
• balie	6%	6%	5%	5%		3,3%
Aantal ontvangen klachten	3.206	2.771	1.547	1.827	< 1.700	1.896

## Overzicht begrotings-KPI's (voor de reguliere uitvoering van Dienst Toeslagen) (deel2/2)

	Waarde 2019	Waarde 2020	Waarde 2021	Waarde 2022	Streefwaarde 2023	Waarde 2023
<b>Toekenningszekerheid en tijdigheid van de uitvoering</b>						
Het percentage definitief toegekende toeslagen dat niet leidt tot een terug te betalen bedrag > € 500	95,1%	95,0%	94,0%	94%	93%	92,8%
voortgang jaar t-1)	87,8%	90,6%	93,0%	91%	≥ 85%	92%
Afgehandelde bezwaren binnen Awb-termijn	91,7%	84,7%	91,0%	73%	> 90%	71,4%
Afgehandelde klachten binnen Awb-termijn	97,9%	91,0%	96,0%	98%	> 95%	96,9%
Percentage toeslagen dat tijdig wordt uitbetaald	99,83%	99,91%	99,98%	99,97%	99,9%	99,9%
Aantal ernstige productieverstoringen	5	7	10	8	< 10	6
Rechtmatigheid						
Rechtmatige toekenning van toeslagen	Gerealiseerd	Gerealiseerd	Gerealiseerd	Gerealiseerd	<p>Het bedrag aan onrechtmatig verstrekte toeslagen is dusdanig laag dat betrouwbaarheid</p> <p>van de weergegeven cijfers op het betreffende beleidsartikel van het betreffende departement niet ter discussie staat</p>	<p>De KPI betreft een jaairindicator en volgt het eindoordeel van de ADR over de rechtmatigheid. Hieruit blijkt dat de bedragen aan onrechtmatige toekenning binnen de tolerantiegrenzen zijn gebleven.</p>

## Burgertevredenheid

De norm van 90% voor burgertevredenheid<sup>4</sup> is gerealiseerd. In 2023 is de monitor herijkt om de kwaliteit van de meting en vragen te verbeteren. Hierdoor krijgt Dienst Toeslagen een beter en meer diepgaand inzicht in de tevredenheid. De gemeten tevredenheid (weet niet/neutral/(zeer) tevreden) is 93%. Het percentage burgers dat aangeeft ontevreden of zeer ontevreden te zijn is stabiel gebleven op 7%. Met 93% in het laatste kwartaal van 2023 is de burgertevredenheid verbeterd ten opzichte van eerdere metingen.

## Burgerbeloften

De jaarnormen van de burgerbeloften *Wij staat voor u klaar* (92%) en *U krijgt waar u recht op heeft* (90%) zijn gerealiseerd. Voor huurtoeslag vinden de meeste burgers dat je bij Dienst Toeslagen krijgt waar je recht op hebt. De gemeten tevredenheid voor de belofte *U weet waar u aan toe bent* is 79% en ligt daarmee onder de norm. Als gekeken wordt naar de toeslagen dan zijn grote verschuivingen zichtbaar: voor kinderopvangtoeslag is een toename zichtbaar van 66% naar 73% en voor de andere toeslagen daalt de tevredenheid met 5%-7%.

In 2023 is verder gewerkt aan betere dienstverlening voor burgers, we bieden laagdrempelige en digitale dienstverlening waar dat kan. Voor burgers die digitaal niet uit de voeten kunnen of voor specifieke complexe situaties zijn de mogelijkheden voor persoonlijke dienstverlening opgeschaald. Ook is in 2023 het netwerk van intermediairs uitgebreid en heeft Dienst Toeslagen geparticipeerd in de pilot van dienstverlening via bibliotheken. Speciale aandacht is uitgegaan naar de burgers die recht op toeslag hebben maar daar geen gebruik van maken. Het recht op toeslagen is onder de aandacht gebracht van specifieke doelgroepen met gerichte campagnes. Ook in 2024 worden deze campagnes uitgevoerd.

## Percentage klant(on)tevredenheid telefoon/website/balie

De indicator percentage klantontevredenheid voor telefonie voor 2023 is overschreden. De klantontevredenheid van telefonie wordt voornamelijk veroorzaakt door de beperkte belcapaciteit van de Belastingtelefoon. Over heel 2023 was de bereikbaarheid 68%. Ongeveer 16% van de inkomende telefoongesprekken werd

geweigerd. Eveneens 16% van de bellers haakte af tijdens het wachten. Vanaf september is de belcapaciteit bij de Belastingtelefoon verbeterd wat heeft geleid tot een stijging in het gemiddeld aantal inkomende telefonische oproepen op een werkdag.

## Aantal ontvangen klachten

Dienst Toeslagen heeft circa 1.900 klachten ontvangen, dat is boven de gestelde norm van 1.700. Dat de jaarnorm wordt overschreden komt door het hoge aantal klachten over invordering. Dat we meer klachten ontvingen over invordering hangt samen met de herstart van de gepauzeerde invorderingen, de invoering van het digitale klachtenformulier en de teruggelopen bereikbaarheid van de Belastingtelefoon.

## Percentage definitief toegekende toeslagen dat niet leidt tot een terug te betalen bedrag

De jaarnorm van 94% is niet gehaald. In de afgelopen twaalf maanden was bij afgerond 93% van de definitieve toekenningen geen sprake van een grote terugvordering. Oorzaak van de terugvordering is onder andere de loonontwikkeling in 2022 die over de gehele linie hoger is geweest dan de indexering waar Dienst Toeslagen eind 2021 van is uitgegaan.

## Afgehandelde bezwaren binnen AWB-termijn<sup>5</sup>

De norm van 90% voor 2023 is niet gerealiseerd. De belangrijkste reden voor de niet binnen Awb-termijn afgehandelde bezwaren is de hoge voorraad bezwaren waar Dienst Toeslagen sinds 2022 mee wordt geconfronteerd. Deze hangt samen met de extra contactmomenten in het bezwaarproces. Ten opzichte van begin 2023 is het gelukt om de voorraad significant te reduceren. In de tweede helft van 2023 is het nagestreefde niveau van tijdigheid weer gerealiseerd. De afhandeling van de klachten is wel binnen de Awb-termijn gerealiseerd, conform de norm.

4. Bron: Toeslagenmonitor. De norm houdt in dat tenminste 90% van de burgers zeer tevreden, tevreden of neutraal zijn over Dienst Toeslagen. De burgerbeloften “wij staan voor u klaar”, “u weet waar u aan toe bent” en “u krijgt waar u recht op heeft” worden separaat gemeten en kennen dezelfde norm.

5. Indicator is excl. de afgehandelde bezwaren in het kader van de hersteloperatie

## Toeslagen tijdig uitbetalen en tijdig beschikken

De toeslagen zijn in 2023 in 99,97% van de gevallen tijdig uitbetaald, conform de norm van 99,9%. Elk jaar worden daarnaast de toeslagen van het voorgaande jaar definitief beschikt. Dienst Toeslagen streeft ernaar om toeslagen tijdig definitief te beschikken. Daarbij is norm dat 90% van de toeslagen definitief wordt beschikt binnen maximaal één jaar na het toeslagjaar. Ook deze norm is gerealiseerd, in 2023 zijn de toeslagen van het toeslagjaar 2022 voor 92% definitief beschikt<sup>6</sup>.

## Aantal ernstige productieverstoringen

In 2023 hebben zich in totaal zes productieverstoringen voorgedaan. Dit zijn er twee minder dan het voorgaande jaar en daarmee wordt voldaan aan de norm van minder dan tien productieverstoringen. Het aantal burgers dat hierdoor geraakt is, is relatief laag in verhouding tot het aantal burgers dat Dienst Toeslagen bedient. Maar het effect op de individuele burger kan groot zijn, daarom neemt Dienst Toeslagen productieverstoringen zeer serieus en evalueert deze altijd grondig. Hoewel alle processen zijn ingericht om het risico van productieverstoringen zo veel mogelijk te voorkomen, kunnen verstoringen alsnog voorkomen.

## 2.2 Financieel herstel voor gedupeerde ouders

Op 1 november 2022 is de Wet hersteloperatie toeslagen door de Eerste Kamer geaccordeerd. Daarna is een belangrijk deel van de beleidsontwikkeling in wetgeving vastgelegd. Het programma DG Herstel Toeslagen (DG Herstel) heeft een belangrijke rol in de beleidsontwikkeling en heeft verantwoordelijkheid voor het parlementaire proces, waaronder het opstellen van de voortgangsrapportages aan de Kamer, en de ketenregie van de hersteloperatie. In de ketenregie heeft DG Herstel de coördinatie van de verschillende uitvoeringpartners, zoals stichting Sociale Banken Nederland (SBN) voor de schuldenaanpak private schulden, Radar voor de brede hulp aan ouders in het buitenland en de gemeenten die ouders in Nederland brede hulp bieden. DG Herstel heeft in 2023 voor financieel herstel intensief samengewerkt met Dienst Toeslagen. De hersteloperatie heeft zich in 2023 onder meer gericht op de uitvoering en voorbereiding van aanvullende regelingen voor verschillende doelgroepen zoals kinderen, ex-partners, ouders in het buitenland en overleden gedupeerden.

De voortgang van de hersteloperatie wordt zeer nauwgezet gevolgd. De belangrijkste indicatoren zijn de eerste toets, de integrale beoordeling die daarop volgt en de vervolgstappen die gelden voor een kleinere groep ouders, namelijk bezwaar en beroep of een aanvraag bij de Commissie Werkelijke Schade. Daarnaast geven een aantal andere indicatoren meer inzicht in de kwaliteit van de dienstverlening naar ouders, zoals het opleveren van dossiers, de termijn waarop klachten worden afgehandeld en de oudertevredenheid. 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 zijn gestart is 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.

## 2.3 Uitvoeringstoetsen Wet- en regelgeving

Voor het werkkterrein van Dienst Toeslagen wordt op verzoek van het verantwoordelijke ministerie een uitvoeringstoets opgesteld. Aan de hand van deze toets beoordeelt Toeslagen integraal de impact van nieuwe wet- en regelgeving op de uitvoering, of de maatregel(en) voor burgers begrijpelijk en uitlegbaar zijn en het mogelijke effect op het doenvermogen van burgers. Ook geeft Toeslagen een eindoordeel af, is het voorstel wel of niet uitvoerbaar en eventueel onder welke randvoorwaarden. In 2023 stelde Dienst Toeslagen 32 uitvoeringstoetsen op (zie bijlage). Het grootste deel was voor hersteloperatie, waaronder aanpassingen op de Wet hersteloperatie toeslagen en regelingen voor ex-toeslagpartner met ingrijpende impact voor de uitvoering. Daarnaast zijn toetsen opgesteld voor het ministerie van Financiën (FIN), het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) en voor de ministeries van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) en Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS). Ook werden toetsen opgesteld die niet het reguliere toetsingsproces hebben gevolgd. Bijvoorbeeld de uitvoeringstoetsen naar aanleiding van de augustusbesluitvorming ten behoeve van de koopkrachtontwikkeling, zoals verlaging basishuur huurtoeslag, verhogen huurtoeslag en verhoging kindgebonden budget.

<sup>6</sup> Als een toeslag uit 2022 nog niet definitief is beschikt, komt dat in de meeste gevallen doordat het definitieve inkomen later of nog niet beschikbaar is.



# 3

Strategische doelen  
voor verleden, heden  
en toekomst

### 3.1 Rechtdoen aan het verleden



Recht doen aan het verleden blijft voor Dienst Toeslagen een hoofddoelstelling. Dit krijgt alle aandacht die nodig is in het besef dat wat in het verleden fout is gegaan nooit volledig uitgewist kan worden. De tijd kan niet worden teruggedraaid en daardoor kan niet alle leed worden weggenomen. Daarnaast bestaat enerzijds de wens om het zorgvuldig te doen en zoveel mogelijk recht te doen. En anderzijds de behoefte om het zo snel mogelijk te doen, omdat het al zo lang duurt en mensen door willen gaan met hun leven. In 2023 werd dit dilemma ook gevoeld en zijn opnieuw verbeteringen en versnellingen in het beoordelingsproces doorgevoerd.

Doordat het financieel herstel voor aanvullende schade niet zo snel verloopt als gewenst, is in 2023 een belangrijke stap gezet in het opstellen van een

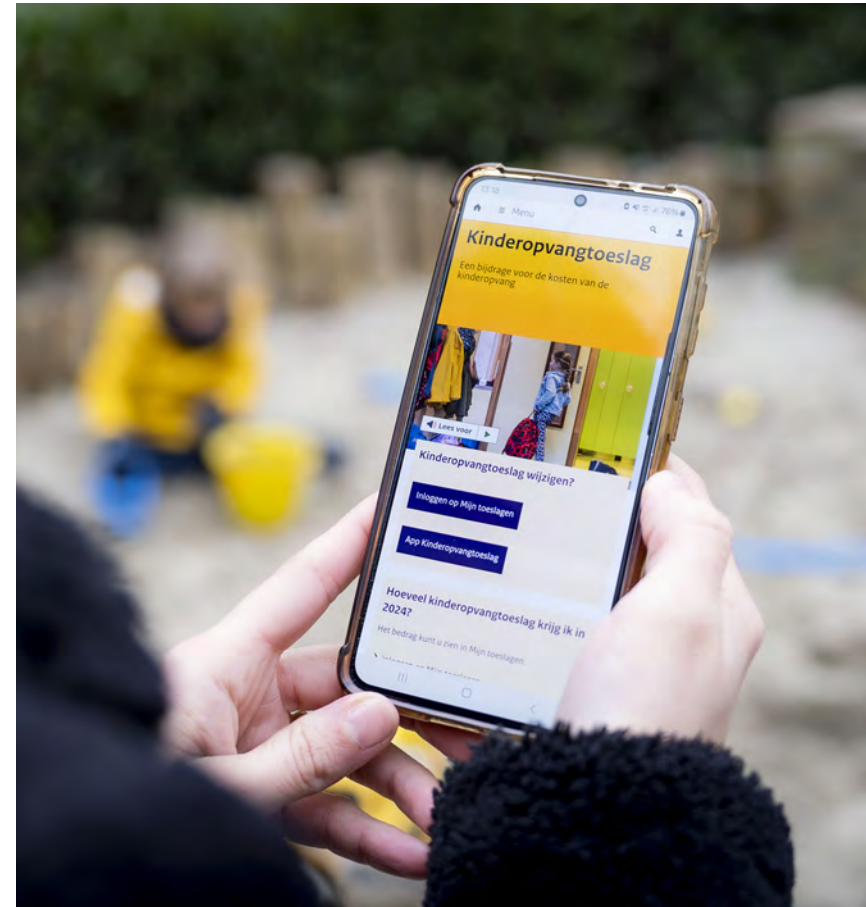
vaststellingsovereenkomst (VSO)-route met forfaitaire bedragen, zodat de ouder versneld duidelijkheid heeft in de aanvullende schade en het financieel herstel sneller kan worden afgerond. Deze pilot is door de Stichting (Gelijk)waardig Herstel ontwikkeld en heeft ertoe geleid dat de eerste VSO's in het kader van deze schaderoute vlak voor kerst zijn ondertekend. Ook bij de Commissie Werkelijke Schade (CWS) zijn verschillende versnellingsmaatregelen doorgevoerd, waaronder aanpassingen in de structuur en de samenstelling van de commissie en uitbreiding van de capaciteit, waarmee naar verwachting zal bijdragen aan verhoging van de productie.

Dienst Toeslagen is in december 2023 gestart met het verstrekken van de eerste ouderdossiers, waarin alle mogelijk relevante documenten zijn opgenomen uit het herstel-, bezwaar- en CWS-dossier. Ze voldoen volgens de toelagenadvocaten en de Oudercommissie aan de informatiebehoefte van de ouders. De reacties hierop zijn zeer positief. Op dit moment is het nog niet mogelijk om voor alle dossierverzoeken het ouderdossier te verstrekken. Dit gebeurt stapsgewijs en er wordt verder gewerkt aan het optimaliseren van het proces om ouderdossiers vanaf april 2024 breed te kunnen verstrekken. Vanaf dat moment (of zoveel eerder als mogelijk) verstrekt Dienst Toeslagen het ouderdossier al tijdens de integrale beoordeling aan ouders die behoefte hebben aan meer informatie. De verwachting is dat hiermee in de belangrijkste informatiebehoefte van ouders kan worden voorzien.

Over 2023 zijn drie voortgangrapportages verschenen waarin de ontwikkelingen en de voortgang van de hersteloperatie zijn beschreven. Voor nadere uitgebreide informatie over de hersteloperatie wordt naar deze rapportages verwezen.

**Hieronder staat een samenvatting van de belangrijkste resultaten opgesomd:**

- Eind 2023 was voor 94% van de ruim 68.000 aangemelde ouders een eerste toets uitgevoerd.
- Van de aangemelde ouders heeft 51% een vooraankondiging of definitieve beschikking van de integrale beoordeling ontvangen of heeft zich afgemeld voor verdere beoordeling.
- In 2023 is de kindregeling van start gegaan, bedoeld als steun in de rug voor kinderen en jongeren van een gedupeerde ouder. De kindregeling bestaat uit een geldbedrag, waarvan de hoogte afhankelijk is van de leeftijd van het kind en maximaal € 10.000 bedraagt. In 2023 ontvingen ruim 83.700 (93%) van de bij Dienst Toeslagen bekende kinderen een beschikking.
- Aanvullend wordt er brede ondersteuning en hulp geboden door de gemeente.
- In 2023 is de ex-toeslagpartnerregeling in werking is getreden, waarmee ex-toeslagpartners kunnen worden gecompenseerd met een forfaitair bedrag van € 10.000, een beroep kunnen doen op brede ondersteuning van de gemeente en in aanmerking kunnen komen voor een regeling voor aanvullende schade en voor een schuldenaanpak.
- De nabestaandenregeling bestaat uit twee onderdelen, namelijk de regeling voor nabestaanden van overleden gedupeerde ouders en de nabestaanden van overleden kinderen van gedupeerde ouders. De voorbereidingen voor beide nabestaandenregelingen zijn in 2023 gestart en lopen nog door in 2024. Voor uitvoering van de nabestaandenregelingen zet UHT een apart team op met bijzondere aandacht voor deze groep mensen en de behoeften die hier bestaan.
- Daarnaast is er een regeling voor mensen die zijn benadeeld bij de huur- en zorgtoeslag en het kindgebonden budget (HZK). Voor hen is de HZK- regeling in het leven geroepen. De voorbereidingen voor deze regeling zijn in 2023 gestart. Vanwege beperkte IV-capaciteit kan naar verwachting de uitvoering van de HZK regeling in het eerste kwartaal van 2025 starten.



Ambities Recht doen aan het verleden (Dienst Toeslagen) (deel1/3)		Voortgang	Toelichting
Versnelling en kwaliteitsverbetering hersteloperatie	<b>Verbeteren en versnellen KOT herstel</b>	Doorlopend	<p>De afgelopen jaren is hard gewerkt aan het financieel herstelproces voor gedupeerde ouders van de kinderopvangtoeslagaffaire. Eind 2023 heeft 94% van de ruim 68.000 ouders die een aanvraag hebben ingediend een eerste toets ontvangen. In 2023 kregen bijna 14.500 ouders een vooraankondiging of definitieve beschikking van de integrale beoordeling of ze lieten weten af te zien van verdere beoordeling. Hiermee is eind 2023 51% van de aangemelde ouders (34.900) integraal beoordeeld. Van ruim 33.100 (48%) ouders is vastgesteld dat ze gedupeerde zijn.</p> <p>Afgelopen jaren heeft UHT de personele capaciteit uitgebreid en maatregelen genomen om de integrale beoordeling (IB) te verbeteren en versnellen. Enkele voorbeelden van in 2023 ingezette verbeter- en versnelmaatregelen zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eerder duidelijkheid bieden aan specifieke groepen. <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Er vindt geen verdere beoordeling plaats wanneer ouders aangeven geen integrale beoordeling meer te willen. Bijvoorbeeld wanneer de ouder € 30.000 voldoende vindt of als de ouder duidelijk niet gedupeerd is. Het is aan de ouder zelf om hierin een afweging te maken.</li> <li>▫ Gemeenten kunnen ouders bij Dienst Toeslagen aandragen voor een IB met voorrang.</li> <li>▫ Toeslagen is gestart met het eerder duidelijkheid bieden aan (vermoedelijk) niet-gedupeerde aanvragers. De IB vindt daarbij versneld plaats, waarbij de behandelaar tevens beoordeelt.</li> </ul> </li> <li>• De persoonlijk zaakbehandelaar werkt nauwer samen met de beoordelaar in een multidisciplinair team en verzamelt sneller en gericht informatie voor de beoordeling.</li> <li>• Ouders worden beter betrokken bij het proces, de feiten en de uitkomsten van de beoordeling. Ze ontvangen het feitenoverzicht tijdens de IB en kunnen hier op reageren. Ook ontvangen ouders het informatie- en beoordelingsformulier aan het eind van de beoordeling. Ouders krijgen hiermee meer inzicht in wat er is gebeurd en waarom ze wel of niet gedupeerd zijn in een bepaald toeslagjaar. Ouders kunnen na ontvangst van de vooraankondiging een zienswijze geven. Deze wordt betrokken bij de definitieve beschikking.</li> </ul>



Ambities Recht doen aan het verleden (Dienst Toeslagen) (deel 2/3)		Voortgang	Toelichting
Versnelling en kwaliteitsverbetering hersteloperatie	Uitvoeren kindregeling, ex-toeslagpartner regeling en hzk-regeling	Doorlopend	<p>Naast ouders zijn ook kinderen en ex-toeslagpartners geraakt door de problemen met de kinderopvangtoeslag. Ook zij hebben vaak moeilijke dingen meegemaakt als gevolg van het onrecht dat hun ouder(s)/partner is aangedaan. Daarnaast zijn sommige van de fouten bij de kinderopvangtoeslag ook gemaakt bij de andere toeslagen: huurtoeslag, zorgtoeslag en kindgebondenbudget (hzk).</p> <p>De kindregeling is een herstelregeling bedoeld als steun in de rug voor kinderen en jongeren van een gedupeerde ouder. Afhankelijk van hun leeftijd ontvangen zij een tegemoetkoming tussen de € 2.000 en € 10.000. Ook wordt brede ondersteuning door de gemeente geboden en aanvullende hulp. Tot en met 31 december 2023 ontving 93% (83.700) van de bij Toeslagen bekende kindpopulatie een beschikking.</p> <p>Ook ex-toeslagpartners kunnen hulp en geld krijgen als ze gedupeerd zijn door de fouten bij de kinderopvangtoeslag. Ex-toeslagpartners kunnen worden gecompenseerd met een forfaitair bedrag van € 10.000. Ook kunnen ze een beroep doen op brede ondersteuning van de gemeente waarin ze wonen, een schaderegeling voor aanvullende schade en komen ze in aanmerking voor schuldenaanpak. De uitvoering van de ex-toeslagpartnerregeling is in september 2023 gestart. Tot en met december 2023 zijn ruim 800 mensen uitgenodigd met het verzoek zich aan te melden. En op 31 december zijn 276 aanmeldingen ontvangen, waarvan 251 personen zijn geschikt. Daarvan is het merendeel betaald. De startdatum van de uitvoering van de hzk-regeling zal liggen in het eerste kwartaal van 2025. Doordat voor de gehele hersteloperatie veel ICT-inzet nodig is, is het niet gelukt om in het vierde kwartaal van 2023 te starten met de uitvoering van deze regeling. De voorbereidingen voor de uitvoering van de hzk-regeling worden wel gecontinueerd.</p>

Ambities Recht doen aan het verleden (Dienst Toeslagen) (deel 3/3)		Voortgang	Toelichting
Versnelling en kwaliteitsverbetering hersteloperatie	Verbetering communicatie over herstel	Doorlopend	<p>Ouders hebben aangegeven om naast informatie via de website, het Serviceteam of social media ook informatie over het herstelproces per post te willen ontvangen. In samenspraak met ouders zijn drie verschillende brochures gemaakt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• een algemene brochure over het hele herstelproces;</li> <li>• een brochure over de integrale beoordeling;</li> <li>• een brochure over publieke en private schulden.</li> </ul> <p>De informatie over de voortgang van de gehele hersteloperatie is ook verbeterd. Zo is de website aangepast en toegankelijker gemaakt met meer doelgroepgerichte informatie. Het dashboard op de site met een overzicht van de hersteloperatie is vernieuwd, uitgebreid en verbeterd. Via de website en socials wordt tweewekelijks een overzicht gepubliceerd van de laatste stand van zaken.</p>
Onderzoeken hoe we recht kunnen doen aan andere fouten uit het verleden. Daar waar nodig kijken we naar mogelijk herstel.	Afwikkeling Fraude Signalering Voorziening (FSV) voor Toeslagen	Doorlopend	<p>Uit onderzoek van het programma Buitengewone Zaken Blauw (BZB) is naar voren gekomen dat burgers (~800) effecten hebben ondervonden van de FSV-registratie, die nog niet worden gecompenseerd binnen het huidige FSV-tegemoetkomingsbeleid. Mogelijk hebben burgers als gevolg van de FSV-registratie te maken gekregen met een toeslagencorrectie (KOT en/of HZK). Ook is mogelijk aan burgers een persoonlijke betalingsregeling geweigerd als gevolg van de FSV-registratie. Momenteel wordt onderzocht of deze burgers binnen het bereik vallen van de huidige herstelregelingen KOT en/of HZK.</p>
	Vervolg Risico Classificatie Model (RCM)	Doorlopend	<p>In 2023 heeft PwC onderzoek gedaan naar het breder gebruik van de risicoscore uit het RCM. Tevens heeft een (interne) data-analyse plaatsgevonden op de uitkomsten van de handmatige behandeling ná selectie door het RCM. Als vervolg op de data-analyse wordt in 2024 gewerkt aan een steekproef waarmee in de dossiers en behandelverslagen van de burgers wordt gekeken om meer duiding te kunnen geven aan de cijfers. Voor de externe validatie van deze steekproef is per 1 januari 2024 een externe begeleidingscommissie ingesteld die de ambtelijke werkgroep hierbij begeleidt.</p>

## 3.2 Presteren in het heden



In 2023 waren de drie beloftes aan onze burgers *Wij staan voor u klaar, U weet waar u aan toe bent en U krijgt waar u recht op heeft*. Opnieuw het uitgangspunt voor Dienst Toeslagen om te werken aan toeslagen met zorg en zekerheid voor iedereen. De begrippen ‘menselijke maat’, ‘zorgvuldigheid’, ‘betrouwbaarheid’ en ‘toekenningszekerheid’ stonden hierbij centraal. Voor 2023 was de ambitie om de dienstverlening en uitvoeringsprocessen zo te verbeteren en te inrichten dat hoge en onverwachte terugvorderingen voor toeslaggerechtigden zo veel mogelijk kunnen worden voorkomen. Met ‘Werken in de actualiteit’ wordt waar mogelijk uitgegaan van de actuele grondslagen om indien nodig een actuele wijziging nog in het voorschot te verwerken in plaats van dit achteraf te verrekenen. Daarbij is nauw en prettig samengewerkt met onze opdrachtgevers, de beleidsdepartementen.

Om te kunnen werken in de actualiteit is het van belang dat burgers van een aantal belangrijke grondslagen wijzigingen tijdig doorgeven aan Dienst Toeslagen, zoals een gewijzigd inkomen of meer of minder uren kinderopvang, op basis waarvan het voorschot kan worden aangepast.

De burger merkt het werken in de actualiteit onder meer door de in 2023 gestarte publiekscampagne *Check. Pas aan. En door.*, die wijst op het belang van het tijdig doorgeven van wijzigingen. Daarnaast heeft Dienst Toeslagen in 2023 burgers vaker individueel geattendeerd op veranderingen in hun grondslagen, met het verzoek om hun gegevens te checken en zo nodig aan te passen. In totaal is hierop in 2023 ruim 1,5 miljoen keer geattendeerd, waarvan een steeds groter aandeel via de kinderopvang-app (KOT-app). Deze attenderingen betroffen voornamelijk het inkomen. Ook is er vaker persoonlijk geattendeerd op het aantal uren kinderopvang dat wordt afgenomen en bij specifieke levenslooppmomenten, zoals het bereiken van de AOW-leeftijd.

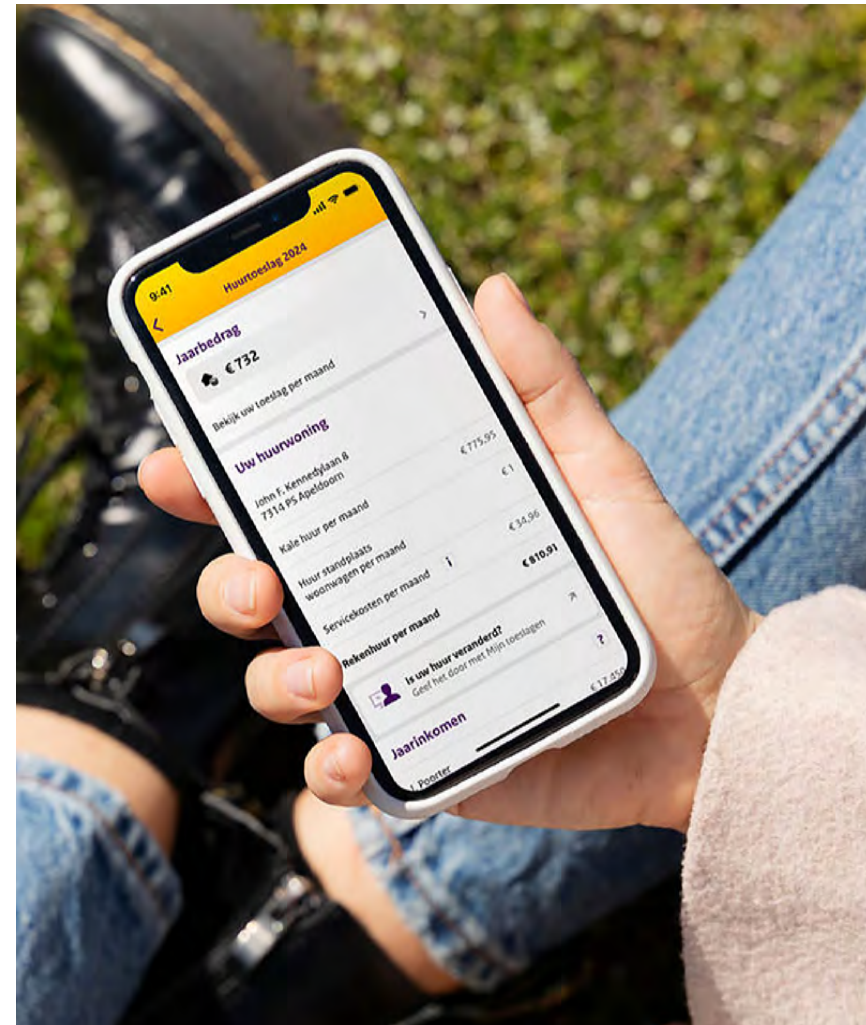
Werken in de actualiteit vraagt tenslotte om een actuele informatiepositie voor Dienst Toeslagen. Met ingang van 2023 wordt het recht op zorgtoeslag in de actualiteit en direct bij de aanvraag gecontroleerd door een automatische koppeling met gegevens van zorgverzekeraars 2023. Hierdoor hoeft er niet meer te worden teruggevorderd wanneer na de aanvraag blijkt dat er geen recht op toeslagen is.

Om te kunnen werken in de actualiteit moet meer behandel- en toezichtcapaciteit in de voorschotfase worden ingezet en moeten de werkvoorraden beheersbaar zijn. Dienst Toeslagen heeft daarom in de eerste helft van 2023 een extra inspanning geleverd om te hoge werkvoorraden op orde te krijgen. Dat is in juni 2023 gerealiseerd. Door de extra inspanning om procedures af te handelen binnen de tijdigheidsnorm (percentage bezwaren afgehandeld binnen Awb-termijn) van 90% is deze niet gehaald (89%). Dit heeft te maken met de extra inzet die is geleverd om de oude procedures af te handelen. Omdat in de tweede helft van het jaar sprake was van beheersbare voorraden is het maandelijkse percentage bezwaren dat binnen de Awb-termijn is behandeld in de tweede helft van het jaar gestegen tot boven 90%. De norm voor tijdige behandeling van klachten (95%) is met 97% gehaald. Binnen de toezichtstaak is in 2023 een start gemaakt met de herstart van Intensief Toezicht, waarbij alle waarborgen zijn ingevuld. De eerste twee deelprocessen, signaalregistratie en beoordeling, zijn in 2023 uitgewerkt en geïmplementeerd. De processen verwijtbaarheidstoetsing en sanctioneren worden in 2024 uitgewerkt.

<sup>7</sup> In voorgaande jaren werd circa 600.000 keer geattendeerd.

Een goede communicatie met uitleg over het stelsel voor de burger is essentieel, daarom is Dienst Toeslagen in 2023 gestart met eigen social media-kanalen met als doel burgers op belangrijke informatie te kunnen attenderen en vragen te kunnen beantwoorden. Na deze start komt de focus op verdere professionalisering van de content en op het vergroten van het bereik te liggen. Afgelopen jaar is ook de website van Dienst Toeslagen verder verbeterd en heeft een vriendelijkere identiteit gekregen, mede door het vereenvoudigen van de content. Daarnaast wordt gewerkt aan het uitbreiden van de KOT-app naar een app voor alle toeslagen (app Toeslagen). Daarnaast is er ingezet op de benadering van specifieke doelgroepen, zoals ondernemers, jongeren, nabestaanden en mensen met schulden. Tevens is gestart met een brede aanpak van niet-gebruik van toeslagen, waarbij er diverse campagnes zijn gedraaid rondom dit thema. De boodschappen van deze campagnes werden goed overgenomen door onze omgeving en stakeholders. Specifieke aandachtsgroepen waren jongeren, ouderen/AOW'ers en mensen met een flexibel inkomen/ondernemers.

Ondanks alle inspanningen om hoge terugvorderingen te voorkomen, blijft het mogelijk dat na een definitieve toekenning een bedrag moet worden teruggevorderd. Wanneer dit problemen oplevert wordt een invorderingstraject gestart. Daarvoor is een eigen invorderingsstrategie opgesteld voor Dienst Toeslagen opgesteld. Het invorderen van te veel betaalde toeslagen moet immers niet altijd op dezelfde manier gaan als bij de invordering van belasting. Zo wil Toeslagen een langere betaaltermijn hanteren dan de termijn die voor de Belastingdienst standaard is. In 2023 is een start gemaakt met de implementatie van deze invorderingsstrategie.



Ambitie Presteren in het heden (deel 1/9)		Voortgang	Toelichting
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	Doorlopend	In 2023 is de basis gelegd voor de interactiestrategie van Dienst Toeslagen. In 2024 wordt verder gewerkt om tot een afronding te komen en de strategie te publiceren.
	Uitwerken van realisatieplan voor de pijlers van de burgerinteractie	Gestart	In 2023 is een klantcontactstrategie opgeleverd met een voorstel voor het continu verbeteren van de interactiekanalen voor burgers. Op basis van input uit signalen, onderzoek en actualiteit, zullen interventies getest worden. De Burgerervaringsraad wordt om advies gevraagd op de effectiviteit van een interventie. De uitkomsten hiervan zijn doorslaggevend voor het al dan niet doorvoeren van verbeteringen bij verschillende interactiekanalen.
	Verbeteren en verruimen mogelijkheden digitale dienstverlening	Doorlopend	In 2023 is gestart met eigen social media kanalen met als doel burgers op belangrijke informatie te kunnen attenderen en vragen te kunnen beantwoorden. In 2024 ligt de focus op verdere professionalisering van de content en op het vergroten van het bereik. Afgelopen jaar is de website verbeterd en heeft deze een vriendelijkere identiteit gekregen, mede door het vereenvoudigen van de content. Bovendien zijn de voorbereidingen getroffen om de kinderopvang-app uit te breiden naar een toeslagbrede app, en deze te lanceren in het eerste kwartaal van 2024. Verder zijn er animaties ingezet om de dienstverlening meer visueel te oriënteren. Met deze nieuwe kanalen is er een groter en meer divers aanbod van contactmogelijkheden beschikbaar voor burgers.
	Dienstverlening door intermediairs uitbreiden	Doorlopend	In 2023 was voor de inwoners van ruim 95% van de gemeenten een generieke maatschappelijke dienstverlener beschikbaar die door Dienst Toeslagen gefaciliteerd wordt.  Met een nieuw convenant is Dienst Toeslagen in 2023 als eigenstandige dienst aangesloten bij de bestaande samenwerking tussen de Belastingdienst en de Koninklijke Bibliotheek. De komende vier jaar wordt er aan gewerkt om hulp bij toeslagen en aangifte in 400 bibliotheeklocaties door heel Nederland aan te bieden.  In 2023 zijn de onderdelen 'Helpen' en 'Oefenen' voor toeslagen op Kennisnetwerk ( <a href="http://www.toeslagen.nl/kennisnetwerk">www.toeslagen.nl/kennisnetwerk</a> ) vernieuwd met nieuwe casussen, tests en kennismodules. Voor de intermediair zijn nu ook informatie over de koopkrachtmaatregelen voor toeslagen in 2024 beschikbaar en links naar webinars met informatie over wetswijzigingen en praktische handreikingen.

Ambitie Presteren in het heden (deel 2/9)		Voortgang	Toelichting
<p>Wij staan voor u klaar: inrichten van dienstverlening passend op de behoefte van de burger, met aandacht voor ondersteuning van kwetsbare groepen</p>	<p>Uitbreiding doelgroepenbenadering</p>	<p>Doorlopend</p>	<p><b>Ondernemers:</b>            Dienst Toeslagen heeft in 2023 onder de doelgroep ondernemers een verkennend kwalitatief onderzoek uitgevoerd. Tevens is een gedragsonderzoek gestart, dat naar verwachting loopt tot de zomer van 2024. Deze onderzoeken hangen samen met activiteiten om de dienstverlening aan ondernemers te verbeteren aan de hand van drie sporen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inzichten opbouwen aan de hand van onderzoek;</li> <li>• Verbeteren informatievoorziening aan ondernemers;</li> <li>• Doelgroepgerichte acties door via een attenderingsactie 20.000 ondernemers aan te schrijven.</li> </ul> <p>Om de dienstverlening aan ondernemers te verbeteren wordt daarnaast samengewerkt met de Belastingdienst en externe partijen, zoals de KvK.</p> <p><b>Jongeren:</b>            In 2023 is een aanpak voor de doelgroep jongeren tot stand gekomen. Hierin wordt onder andere gefocust op activiteiten om het niet-gebruik van zorgtoeslag bij achttienjarigen tegen te gaan en jongeren te wijzen op de noodzaak van het doorgeven van wijzigingen. Met name door de juiste gegevens door te geven bij het starten van een eerste baan. kunnen hoge vorderingen en schulden worden voorkomen. In samenwerking met de Belastingdienst wordt gewerkt aan een vorm van jongerenparticipatie, zodat jongeren de organisaties zelf direct kunnen adviseren over de jongerenaanpak.</p> <p><b>Nabestaanden:</b>            Dienst Toeslagen is in 2023 gestart met het opstellen van een plan van aanpak voor nabestaanden. Dit plan wordt in 2024 afgemaakt en uitgevoerd. Daarnaast heeft de Belastingdienst in 2023 campagne gevoerd over het onderwerp overlijden. In die campagne wordt in verschillende media, advertorials en Public Relations (PR) verwezen naar de checklist op <a href="https://belastingdienst.nl/nabestaanden">belastingdienst.nl/nabestaanden</a>, waarin ook toeslagen in opgenomen zijn.</p> <p><b>Schuldenaanpak:</b>            In 2023 zijn verschillende activiteiten uit de Schuldenaanpak van Dienst Toeslagen uitgevoerd of binnen de organisatielijn geborgd. Zoals het Schuldenknooppunt, Collectief Schuldregelen, Uitbreiding Voorspellend model ten behoeve van persoonlijke begeleiding en Afwegingskader Schulden.</p>

Ambitie Presteren in het heden (deel 3/9)		Voortgang	Toelichting
Wij staan voor u klaar: inrichten van dienstverlening passend op de behoefte van de burger, met aandacht voor ondersteuning van kwetsbare groepen	Uitbreiding doelgroepenbenadering	Doorlopend	<p>Er zijn een aantal activiteiten die niet volgens planning lopen. Het experiment vroegsignalering (Wgs1) loopt onder andere vertraging op doordat er nog geen eenduidigheid was over de uit te wisselen gegevens binnen het project. Ook heeft het project een tijdje zonder projectleider gezeten. Voor 2024 zal de Ministeriële Regeling ter consultatie aangeboden worden en is de verwachting dat begin derde kwartaal het experiment in uitvoering gebracht kan worden. De aanloopfase van het project Geldfit heeft ook vertraging opgelopen vanwege een langere doorlooptijd van het inkoopproces. De implementatie zal in de looptijd van 2024 gaan plaatsvinden.</p> <p>Persoonlijke begeleiding/persoonlijke dienstverlening: Eind 2023 is een pilot gestart waarbij intermediairs uit drie steden (Zwolle, Lelystad en Utrecht) cliënten aan kunnen melden voor persoonlijke begeleiding door Dienst Toeslagen. Er doen negen organisaties mee, zoals De Kern (sociaal raadslieden) uit Zwolle en het baliekantoor bij de gemeente Utrecht. De pilot loopt tot maart 2024, waarna een evaluatie plaatsvindt en een plan gemaakt wordt voor verdere stapsgewijze opschaling.</p>
	Extra inzet op terugdringen niet-gebruik	Doorlopend	<p>In 2023 is de uitrol van de brede aanpak niet-gebruik van start gegaan, volgens vijf sporen. Onder de sporen vallen diverse activiteiten die in samenwerking met diverse teams binnen de Dienst worden uitgevoerd. Hieronder staan enkele highlights per spoor genoemd:</p> <p>Spoor 1: Brede publieksbenadering In diverse publiekscampagnes was niet-gebruik een sub-thema waarmee de aandacht voor toeslagen is verhoogd. Uit de effectmetingen zijn positieve resultaten op kennis- en gedragsdoelstellingen naar voor gekomen. Voor 2024 wordt onderzocht of het thema niet-gebruik meer zelfstandige aandacht kan krijgen in de publiekscampagnes.</p> <p>Spoor 2: Doelgroep- en themagerichte benadering In 2023 zijn de eerste stappen gezet op het ontwikkelen van de doelgroepaanpak, waaronder de aanpak gericht op jongeren. In 2024 streeft Dienst Toeslagen ernaar om meer in te zetten op het beter bereiken en ondersteunen van kwetsbare doelgroepen.</p>

Ambitie Presteren in het heden (deel 4/9)		Voortgang	Toelichting
Wij staan voor u klaar: inrichten van dienstverlening passend op de behoefte van de burger, met aandacht voor ondersteuning van kwetsbare groepen	Extra inzet op terugdringen niet-gebruik	Doorlopend	<p>Spoor 3: Benutten van bestaande contactmomenten Een van de activiteiten van spoor 3 is de pilot voor niet-gebruik van de huurtoeslag. Samen met Aedes en vier woningcorporaties wordt gekeken of de communicatiekanalen van deze partijen benut kunnen worden om boodschappen op te nemen over toeslagen.</p> <p>Spoor 4: Persoonlijk attenderen aan de hand van gegevens Circa 20.000 mensen zijn persoonlijk benaderd over het recht op zorgtoeslag over 2022, 63% van de benaderde (interventie) groep heeft zorgtoeslag aangevraagd. Uit de belactie, het brievenpanel en de PR-metingen bleek dat de benadering positief werd ontvangen. De attenderingsactie was daarmee effectief en er wordt bekeken of deze kan worden herhaald.</p> <p>Spoor 5: Doorontwikkelen basisinformatievoorziening De basisinformatievoorziening is in 2023 verbeterd met een themapagina: <a href="https://toeslagen.nl/kaniktoeslagkrijgen">toeslagen.nl/kaniktoeslagkrijgen</a>. Deze pagina biedt informatie specifiek voor niet-gebruikers, toegespitst op de drie aandachtsgroepen.</p> <p>Voor 2024 wordt de lijn uit het plan van aanpak 2023 gevolgd en waar mogelijk wordt de aanpak geïntensiveerd.</p>
	Doorontwikkelen signaalmanagement	Gestart	<p>Het signalenproces is verder ingericht en geconcretiseerd, waarbij twee processtromen zijn ingericht:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Burgersignalen of proces verbetervoorstellen worden zoveel mogelijk binnen bestaande processen of overlegstructuren opgelost. Ieder team heeft een verbeterambassadeur om signalen aan te dragen en te bespreken.</li> <li>Knelpunten die niet in het primaire proces kunnen worden opgelost, worden verder gebracht via multidisciplinaire tafels of door in gesprek te gaan met departementen.</li> </ul> <p>Signalen en knelpunten worden geregistreerd. Daarnaast wordt een lijst bijgehouden met veelvoorkomende en toeslagoverstijgende knelpunten.</p>



Ambitie Presteren in het heden (deel 5/9)		Voortgang	Toelichting
U weet waar u aan toe bent: start transitie naar werken in de actualiteit	<b>Integraal programma 'naar de voorkant':</b>	Gestart	Dienst Toeslagen heeft in 2023 gewerkt aan het maximaliseren van de toekenningszekerheid. Toeslagen worden als voorschotten uitgekeerd, hierdoor kan bij de definitieve beschikking een nabetaling of terugvordering volgen. Burgers worden nog altijd geconfronteerd met onverwachte en hoge terugvorderingen, waardoor ze in de financiële problemen kunnen raken. Om dit te zo veel mogelijk te voorkomen richt Dienst Toeslagen de uitvoering in volgens de principes van werken in de actualiteit. Hierbij wordt op basis van actuele gegevens zo vroeg mogelijk een zo exact mogelijk berekening van de toeslagen gemaakt. In de voorschotfase worden zo veel mogelijk wijzigingen in de aanvraaggegevens doorgevoerd, waarmee de toekenningszekerheid voor burgers wordt vergroot. Dit vergt een meerjarige aanpak waarmee is gestart in 2023.
	Uitbreiden attenderen	Doorlopend	In 2023 zijn, net als in het voorgaande jaar, attenderingen verstuurd over inkomen, doelgroepstatus en op basis van kinderopvangorganisatie (KOO)-gegevens. Daarnaast zijn de attenderingen uitgebreid voor de arbeidseis, de AOW-leeftijd en het aflopen van de kinderopvang volgens KOO-gegevens. Daarnaast is een attendering gestart gericht op ondernemers. In 2023 zijn ruim 1,5 miljoen attenderingen verstuurd per brief of via de KOT-app. De mogelijkheden rondom verantwoorde aanpassingen van de toeslag zijn in 2023 verkend en worden in 2024 getest.  Het Kader Afweging Risico's (KAR) wordt ontwikkeld om potentiële nieuwe attenderingen toe te voegen. In 2023 is een eerste analyse uitgevoerd naar welke grondslagen zich lenen voor attenderen. De komende jaren krijgt attenderen in de voorschotfase ook veel aandacht.
	Programma Toezicht naar de voorkant	Gestart	Het vergroten van de toekenningszekerheid voor burgers vergt een meerjarige aanpak en is daarom programmatisch ingericht. Het programma Toezicht naar de voorkant is in 2023 breder opgezet. Dat betekent dat er naast naar het beter attenderen van burgers ook gekeken is naar de informatiepositie van Dienst Toeslagen en het verbeteren van interne processen.  Concrete acties die in 2023 zijn uitgevoerd zijn: <ul style="list-style-type: none"> <li>• De landelijke campagne <i>Check, Pas aan en Door</i>;</li> <li>• Het aantal verstuurd brieven over potentiële inkomenswijzigingen is toegenomen naar ruim 1 miljoen;</li> <li>• Voor het controleren van de actualiteit van de kinderopvangtoeslag is gebruik gemaakt van HotHor (hoge tegemoetkoming, hoog risico). De selectie van het model is aangepast waardoor we verwachten dat de effectiviteit in 2023 is verbeterd;</li> <li>• De toezichtcapaciteit op kinderopvangtoeslag is in de definitieve fase afgeschaald. Daarmee is meer ruimte gecreëerd voor toezicht in de voorschotfase.</li> </ul>

Ambitie Presteren in het heden (deel 6/9)		Voortgang	Toelichting
U weet waar u aan toe bent: start transitie naar werken in de actualiteit	Optimaliseren Massaal Automatisch Continueren (MAC)	Afgerond	In 2023 is het MAC aangepast om het aantal en de hoogte van terugvorderingen te beperken. Zo is voor de MAC van 2024 de inkomensschatting geëvalueerd en aangepast, waardoor zo goed mogelijk is aangesloten bij het meest actuele inkomen. Het niet-continueren van een aanvraag wanneer er geen sprake meer is van recht, is in 2023 geautomatiseerd. De jaarlijkse evaluatie van het mechanisme van inkomensschatting is verankerd in het proces en vindt vanaf 2024 eerder in het jaar plaats. In 2023 is de MAC-beschikking voor het eerst op papier toegestuurd om het bewustzijn van het effect van het geïndexeerde inkomen op het nieuwe recht bij de burger te vergroten.
U krijgt waar u recht op heeft: meer balans in handhaving en invordering	Doorontwikkelen hand- havingsstrategie	Gestart	In mei 2023 is de handhavingsstrategie aan de Tweede Kamer verzonden. De implementatie van de strategie is beoogd voor 2023 en verder. Hiervoor wordt onder andere gewerkt aan het Kader Afweging Risico's (KAR).
	Uitwerken nieuw instrumentarium voor risicoselectie- en detectie	Gestart	Om de huurtoeslag in de actualiteit te kunnen controleren is in 2023 het instrument Indicatie Gericht Behandelen Huur(toeslag) ontwikkeld. Wanneer bij aanvraag of in een vroeg stadium wordt onderkend dat er op basis van grondslagen geen recht is op huurtoeslag, kan worden voorkomen dat na de definitieve beschikking een hoge terugvordering volgt. In 2024 wordt met de tweede pilot gestart.  Het project Data Protection Impact Assessment (DPIA) is vertraagd, waardoor de uitvoering plaatsvindt in 2024.
	Uitvoeren handhavingsplan 2023	Doorlopend	Het handhavingsplan is in 2023 vastgesteld en herijkt, omdat de behandelcapaciteit in relatie tot de instroom een nieuwe planning noodzakelijk maakte. De focus lag in 2023 op hoge terugvorderingen, HotHor en Definitieve Toekenning KOT. Een deel van de handhavingsacties gepland in 2023 schuift door naar 2024 als gevolg van een aanbod dat hoger was dan voorzien in relatie tot de beschikbare capaciteit. Het betreft handhavingsacties waarvan de opdrachtgever (ministerie van SZW) verlangt dat deze acties voor 100% worden uitgevoerd.
	Gefaseerde opstart intensief toezicht (ITO)	Gestart	In 2023 is gestart met de gefaseerde inwerkingtreding van de eerste twee deelprocessen van het ITO: de signaalregistratie en de rechtmatigheidstoets. Deze deelprocessen zijn conform de proceswaarborgen ingericht en zijn getoetst aan de wettelijke waarborgen, zoals de AVG en de Archiefwet. Conform planning zal in 2024 verder gewerkt worden om de laatste twee deelprocessen - verwijtbaarheid/sanctioneren en de wettelijke waarborgen - in te richten en te implementeren.

Ambitie Presteren in het heden (deel 7/9)		Voortgang	Toelichting
U krijgt waar u recht op heeft: meer balans in handhaving en invordering	Verbeteren informatiepositie t.b.v. handhaving	Gestart	In 2023 is gestart met het ontwikkelen van een nieuwe applicatie ten behoeve van de objectadministratie. In deze nieuwe applicatie wordt ook de identificatie uit de Basisadministratie Adressen en Gebouwen (BAG) opgenomen. Het afgelopen jaar is de samenwerking tussen Vereniging Nederlandse Gemeenten, Kadaster en BAG op het gebied van adreskwaliteit versterkt. De insteek van deze samenwerking is het verbeteren en uniformeren van het proces van terugmelden, zodat de kwaliteit van de BAG verhoogd kan worden. Daarnaast is gestart met het opschonen van dubbele en verouderde adressen in het Toeslagensysteem en op de lijst met aangewezen onzelfstandige woningen. Op termijn zou een directe koppeling tussen de BAG en Dienst Toeslagen op het gebied van objectbeheer daarmee mogelijk moeten worden. Voor het samenwerkingsverband Landelijke Aanpak Adreskwaliteit is in 2023 gewerkt aan de DPIA om binnen de geldende waarborgen de deelname van Toeslagen weer op te kunnen starten. De DPIA is in de afrondende fase.
	Doorontwikkelen invorderingsstrategie	Gestart	Dienst Toeslagen werkt verder aan de invorderingsstrategie <sup>8</sup> . De verbetermaatregelen van de strategie worden gefaseerd beleidsmatig verder uitgewerkt. Hierover is de Kamer begin 2024 geïnformeerd. Dienst Toeslagen blijft zich inzetten voor zowel de beleidsmatige uitwerking als implementatie voor deze strategie.
	Start met implementeren herziene invorderingsstrategie	Gestart	De invorderingsstrategie bevat 45 verbetermaatregelen die gefaseerd worden uitgevoerd. In 2023 is gestart met de uitwerking van de maatregelen van de eerste fase.  Een van de maatregelen (automatisch verrekenen) is inmiddels geïmplementeerd. Daarnaast zijn er zeven maatregelen, voorafgaand aan de daadwerkelijke implementatie, vanuit de strategie naar het uitvoeringsbeleid vertaald: één betalingsregeling voor alle toeslagen, signaleren maatwerksituaties, eenvoudige betaalmogelijkheden, betaalpauze, niet automatisch stuiten, betere informatie over invorderingsrente en bij dwanginvordering alsnog een betalingsregeling treffen.
	Gefaseerde opstart intensief toezicht (ITO)	Gestart	In 2023 is gestart met de gefaseerde inwerkingtreding van de eerste twee deelprocessen van het ITO: de signaalregistratie en de rechtmatigheidstoets. Deze deelprocessen zijn conform de proceswaarborgen ingericht en zijn getoetst aan de wettelijke waarborgen, zoals de AVG en de Archiefwet. Conform planning zal in 2024 verder gewerkt worden om de laatste twee deelprocessen - verwijtbaarheid/sanctioneren en de wettelijke waarborgen - in te richten en te implementeren. Hiermee wordt de handhavingsstrategie verder verbeterd, bijvoorbeeld door betere gegevensdeling, om ervoor te zorgen dat iedereen die een beroep doet op toeslagen krijgt waar hij of zij recht op heeft, zonder dat hiermee alle risico's van een voorschotstelsel kunnen worden weggenomen.

<sup>8</sup> Kamerstukken II, 2022/23, 31066, nr. 1161, bijlage (2022D56800)

<sup>9</sup> Kamerstukken II, 2023/24, 31066, nr. 1339

Ambitie Presteren in het heden (deel 8/9)		Voortgang	Toelichting
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	Gestart	De relatie tussen Dienst Toeslagen en de opdrachtgevers is in 2023 verder geprofessionaliseerd. De opdrachtgevende departementen worden doorlopend en proactief bijgepraat op de voortgang rondom de handhavings- en invorderingsstrategie. Daarnaast worden ze actief meegenomen in de ontwikkelingen rondom dienstverlening.
	Implementatie beleidswijzigingen om knelpunten weg te nemen	Doorlopend	<p>In 2023 is gewerkt aan het wegnemen van verschillende knelpunten in het toeslagenstelsel. Het is duidelijk dat het toeslagpartnerbegrip rondom samengestelde gezinnen complex is. Dat is reden waarom het kabinet de Staten Generaal voor wil stellen om de 27-jaarsgrens voor eerstegraads bloedverwanten los te laten. Hierdoor worden een ouder en kind die op hetzelfde adres wonen met een minderjarig kind van een van beiden niet langer als toeslagenpartner beschouwd. Daarnaast is gewerkt aan het oplossen van schrijnende situaties, zo kunnen mensen die bijvoorbeeld vanwege huiselijk geweld gebruik maken van noodopvang los van hun partner een toeslag aanvragen.</p> <p>In 2023 zijn verschillende beleidswijzigingen geïmplementeerd die voor burgers knelpunten wegnemen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aanspraak op kinderopvangtoeslag voor ouders met een partner buiten de EU en voor Oekraïense ontheemden. (Hoewel de benodigde wet nog niet is aangenomen, handelt Dienst Toeslagen op verzoek van het kabinet al conform de voorgenomen wettekst);</li> <li>• Aanspraak op huurtoeslag voor Oekraïense ontheemden;</li> <li>• Uitzondering toeslagpartnerbegrip en medebewonerschap huurtoeslag bij particuliere opvang van ontheemde Oekrainers;</li> <li>• Uitzondering toeslagpartnerbegrip voor personen die wegens huiselijk geweld naar de opvang zijn gevlucht.</li> </ul>

Ambitie Presteren in het heden (deel 9/9)		Voortgang	Toelichting
Ondersteunend aan de drie jaardoelen binnen Presteren in het heden	Programma Ruimte in het recht	Gestart	In 2023 zijn de eerste stappen gezet om bewustwording te creëren over wat ruimte in het recht is. Concrete resultaten zijn: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicatie in het jubileumboek van de Vereniging van Hogere Ambtenaren bij het ministerie van Financiën (VHMF);</li> <li>• Landelijke dag Vaktechniek;</li> <li>• Faciliteren van het beleggen van de bevoegdheid tot matigen op het niveau van de medewerker.</li> </ul>
	Verbetertrajecten met opdrachtgevers, ondersteunend aan de drie jaardoelen binnen Presteren in het heden	Afgerond	Voor alle toeslagsoorten zijn verbetertafels ingericht, de zogenaamde Toeslagtafels. Vertegenwoordiging van opdrachtgevers en opdrachtnemer is op het niveau van directeuren, MT leden en adviseurs. Elk van deze toelagtafels werkt aan verbeteringen conform een werkagenda voor de specifieke toelagsoort.

### 3.3 Anticiperen op de toekomst



Het toeslagenstelsel is niet eenvoudig om te doorgronden en toe te passen. Het stelsel is niet statisch, maar continu aan verandering onderhevig. Dienst Toeslagen bevindt zich in een dynamische omgeving waarin veranderingen in economie, demografie, persoonlijke omstandigheden, maatschappij en politiek van invloed kunnen zijn op ons werk. Wat de toekomst van toeslagen is, laat zich niet voorspellen, maar omdat Toeslagen niet wil wachten op wat er mogelijk gaat gebeuren, is het anticiperen op de toekomst een van de pijlers. Er wordt vooruit gekeken, onderzoek gedaan en er worden rapporten opgesteld om de toekomst te verkennen. Dit alles steeds vanuit de missie om de burger zo goed mogelijk van dienst te zijn.

Wat in ieder geval duidelijk is, is dat toeslagen er in de toekomst anders uit zullen zien. Bij aanvang van 2023 werd uitgegaan van het coalitieakkoord van het kabinet Rutte IV, waarin de ambitie stond om toeslagen op termijn af te schaffen. Hiertoe is in 2023 gestart met het in februari 2024 opgeleverde eindrapport Toekomst Toeslagenstelsel, waarin verschillende opties zijn uitgewerkt voor het fundamenteel aanpassen of afschaffen van Toeslagen. Dienst Toeslagen heeft actief bijgedragen aan het eindrapport, onder andere door het uitvoeren van Wegingen op de Hand. Daarmee is voor de opties een eerste inschatting gemaakt van de effecten op de uitvoering. Dienst Toeslagen voelde daarbij een grote verantwoordelijkheid om alle kennis en ervaring in te zetten voor goede inkomensondersteuning in de toekomst, hoe deze ook is georganiseerd.

Daarnaast werkt Dienst Toeslagen continu aan het verbeteren van het huidige toeslagenstelsel. Welke keuze ook door het nieuwe kabinet voor de toekomst wordt gemaakt, het huidige stelsel kan niet van de ene op de ander dag worden omgezet. Wanneer gekozen wordt voor het afbouwen van het huidige stelsel, dan heeft dit zijn tijd nodig. Daarom is het van belang om het huidige stelsel actueel te houden en zo veel mogelijk af te stemmen op de behoefte en de wensen van de gebruiker.

Ambities: Anticiperen op de toekomst		Voortgang	Toelichting
Uitwerking en implementatie hervormingen coalitieakkoord	<b>Greenfield-traject voor directe financiering KOT</b>	Afgerond	Op basis van het coalitieakkoord is een concept-stelselontwerp opgeleverd. Hierop is door de uitvoerders (Dienst Toeslagen, DUO, UWV en SVB) een impactanalyse uitgevoerd. Door het demissionaire kabinet wordt naar verwachting geen keuze meer gemaakt over het ontwerp, dan wel tussenstappen. Door DG WaU wordt een evaluatie uitgevoerd van de greenfield. Deze wordt t.z.t. gedeeld met de Tweede Kamer. Samenwerking tussen uitvoerders, de kwartiermaker van de projectorganisatie en SZW wordt doorgezet tijdens de formatie.
	Wetgevingstraject Huurtoeslag	Afgerond	Een wetsvoorstel met vereenvoudigingsmaatregelen (afschaffen maximale huurgrens, verlagen minimale leeftijd en vervallen servicekosten) is aangeboden aan de Tweede Kamer, maar nog niet behandeld. De voorbereiden van de uitvoering van het wetsvoorstel is in gang gezet, maar gepauzeerd tot verdere besluitvorming.
Duidelijkheid over toeslag-overstijgende ontwikkelvragen voor de toekomst	Kabinetsbrief naar aanleiding van het coalitieakkoord ten behoeve van de volgende regeerperiode	Afgerond	Dienst Toeslagen heeft bijdragen aan het tussen- en eindrapport Toekomst Toeslagenstelsel. De eindrapportage is in februari 2024 aan de Kamers gezonden, met daarin alternatieven voor het toeslagenstelsel. Toeslagen heeft actief opties ter verbetering van het huidige stelsel aangedragen, onder andere vanuit het traject Werken in de Actualiteit (WidA). Ook zijn weggingen op de hand uitgevoerd met uitvoeringsgevolgen van de verschillende opties.
	Bijdragen aan	Gestart	Naast Toekomst Toeslagen lopen er trajecten binnen SZW gericht op de kindregelingen (de kinderbijslag en het kindgebonden budget) en breder op de vereenvoudiging inkomensondersteuning (VIM). Dienst Toeslagen heeft actief meegedacht over mogelijke scenario's voor de kindregelingen en heeft verbeteropties benoemd voor het vergroten van zekerheid op de korte termijn. De Kamerbrief is in februari 2024 aan de Kamers gezonden. Toeslagen maakt onderdeel uit van het programma VIM. Toeslagen heeft het knelpunt 'terugvorderingen wanneer mensen gaan werken' geadopteerd. Er wordt met beleidsministeries en uitvoerders bezien hoe hier invulling aan kan worden gegeven.
	Scenario's organisatieontwikkeling van Dienst Toeslagen	Gestart	In voorbereiding op mogelijke besluitvorming over de toekomst van het toeslagenstelsel heeft Toeslagen verschillende toekomstscenario's voorbereid ten aanzien van de organisatie.



# 4

Ontwikkelopgaven  
voor onze organisatie



## 4.1 Wendbare organisatie die de opgave aan kan



Dienst Toeslagen opereert in een dynamische en niet altijd goed voorspelbare omgeving, waarin economische en politiek aspecten en zelfs mondiale vraagstukken kunnen leiden tot een noodzakelijke koerswijziging die niet voorzien was. Als organisatie moet Dienst Toeslagen daarom wendbaar zijn om op verwachte en onverwachte ontwikkelingen in te kunnen spelen. Zo stond de organisatie in

2023 onder andere voor de uitdaging om gekwalificeerde en vitale medewerkers te werven en te behouden. Dat was een enorme opgave, mede door de krappe arbeidsmarkt, de benodigde opschaling van de hersteloperatie en de onderbezetting bij de reguliere uitvoering. Hier is actief op ingezet door gebruik te maken van een mix van instrumenten, zoals doelgerichte arbeidsmarktcommunicatie, werven via netwerken, medewerkersonderzoek en aandacht voor doorstroom- en ontwikkelingsmogelijkheden. De ICT-capaciteit is een bekend knelpunt, in 2023 speelde ook weer de stapeling van IV-portfoliowensen die niet altijd tijdig verwerkt konden worden. Daarom is in 2023 een portfolioprioriteringsmodel ingevoerd. Hierin worden de geplande werkzaamheden voor de komende twaalf maanden vastgelegd en wordt tweewekelijks geactualiseerd en zo nodig geherprioriteerd. Daarbij worden ook concrete keuzes gemaakt in wat wel en niet mogelijk is. Daarnaast is de IV-capaciteit vergroot en ingezet voor onder andere het verbeteren van de dienstverlening bij de kinderopvangtoeslag, via de KOT-app en bij de hersteloperatie. Er is gewerkt aan de doorontwikkeling van uitvoeringstoetsen en de doorwerking hiervan binnen Dienst Toeslagen, om ervoor te zorgen dat wetgeving en beleid in de uitvoering ook dat brengen wat bedoeld is. Daarbij is ook gekeken wat een voorstel voor de burger betekent. In de uitvoeringstoets is nadrukkelijker aandacht gevraagd voor het aspect van doenvermogen van burgers bij nieuwe wetgeving. Om de ambities voor burgers waar te kunnen maken was daarnaast een goed sturingsinstrumentarium onontbeerlijk. Ten slotte zijn in 2023 opnieuw stappen gezet om de driehoek eigenaar-opdrachtgever-opdrachtnemer verder te verbeteren.

Ambities: Wendbare organisatie (deel 1/6)		Voortgang	Toelichting
Voldoende en goed toegeruste medewerkers	<b>Behouden en motiveren juiste medewerkers</b>	Doorlopend	<p>Dienst Toeslagen heeft een aanzienlijke wervingsopgave. In 2023 heeft Toeslagen opnieuw te maken gehad met een krappe arbeidsmarkt. Naast de reguliere wervingsstrategieën zijn aanvullende maatregelen genomen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dienst Toeslagen heeft ingezet op doelgerichte arbeidsmarktcommunicatie en sourcing. Ook is aandacht gegeven aan werven via netwerken en belonen van het aandragen van geschikte kandidaten. Even belangrijk als werving is het behoud van goede medewerkers;</li> <li>• In 2023 heeft binnen Dienst Toeslagen het tweejaarlijks departementale (ministerie van Financiën) medewerkersonderzoek plaatsgevonden. In 2024 worden de resultaten gedeeld en besproken;</li> <li>• Bij de instroom is de onboarding verder geoptimaliseerd;</li> <li>• Ten behoeve van ontwikkel- en doorstroommogelijkheden zijn groepsfuncties en individuele functies nader beschreven en ingedeeld en is het loon naar werk verder in balans gebracht;</li> <li>• Daarnaast werd een traject Leerwerkplekken vaktechnische structuur ontwikkeld, met opleidingen, talentprogramma's, leertrajecten en uitwisselingsstages;</li> </ul>
	Aanpak verzuim	Doorlopend	<p>In 2023 is de overlegstructuur Sociaal Medische Overleggen (SMO) verder doorgevoerd: elke directie voert deze periodiek en binnen de Dienst vindt er eenmaal per jaar een BeleidsSMO plaats.</p> <p>In 2023 zijn diverse interventies opgezet om het verzuim terug te dringen. Een belangrijke stap om verzuim te voorkomen is het in kaart brengen en aanpakken van de risico's in het werk op het gebied van veiligheid, gezondheid en welzijn. Bij de twee grote uitvoeringsdirecties is in 2023 een Risico Inventarisatie en Evaluatie (RI&amp;E) opgesteld. In 2024 wordt deze bij concern en de stafdirecties uitgevoerd.</p> <p>Tot slot is in 2023 een visie ontwikkeld over duurzame inzetbaarheid.</p>



Ambities: Wendbare organisatie (deel 2/6)		Voortgang	Toelichting
Voldoende en goed toegeruste medewerkers	Regulier personeelsbeleid	Doorlopend	<p>Huisvesting: De kwantitatieve en kwalitatieve uitgangspunten van de huisvesting en de faciliteiten staan voor de werkomgeving niet los van elkaar. De werkomgeving, waaronder het aantal werkplekken, moet meebewegen met de hoeveelheid werk en het aantal medewerkers van Dienst Toeslagen. Dit is in 2023 een uitdaging gebleken vanwege de forse groei van Dienst Toeslagen.</p> <p>Dienstverlening Shared Service Organisaties (SSO's): In 2023 is de samenwerking met de SSO's van de Belastingdienst intensief geweest. Er is een goede start gemaakt met voortgangsrapportages over de dienstverlening die in dienstverleningsafspraken zijn vastgelegd. Gezamenlijk is bekeken op welk wijze de onderdelen van de inkoopketen beter op elkaar afgestemd kunnen worden.</p> <p>Medewerkers Banenafpraak: Dienst Toeslagen wil een afspiegeling blijven van de maatschappij. Hiertoe zijn in 2023 inspanningen verricht om te voldoen aan het quotum Banenafpraak. In 2024 worden de inspanningen gecontinueerd met extra HR-capaciteit om dichterbij het doel te komen. Voor het thema diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie in brede zin wordt onder andere uitvoering gegeven aan het ministerie brede actieplan.</p>
IV portfolio: capaciteit, draagvlak, slagkracht en stuur op orde	Versterken van de sturing op het IV-portfolio	Gestart	In 2023 is een portfolioprioriteringsmodel doorgevoerd. Daarbij wordt gebruikt gemaakt van een rolling forecast IV-realitatie. Hierin zijn de ingeplande werkzaamheden voor de komende twaalf maanden vastgelegd. Deze forecast wordt tweewekelijks geactualiseerd. Ook is de IV-capaciteit vergroot en ingezet voor onder andere het verbeteren van de dienstverlening (KOT-app), herstel en verbetering van het datalandschap.



Ambities: Wendbare organisatie (deel 3/6)		Voortgang	Toelichting
Waarborgen/versterken interne beheersing	Versterken	Gestart	<p>In 2023 is verdere uitvoering gegeven aan het oplossen van de tekortkomingen die door de ADR en ARK zijn geconstateerd over het beheer van Dienst Toeslagen in 2022. Hieronder staan de meest wezenlijke tekortkomingen beschreven. Voor verdere verdieping wordt verwezen naar het jaarverslag van het Ministerie van Financiën.</p> <p>In 2023 is de focus op het inkoopbeheer gelegd. Tevens was er aandacht voor de in 2022 opgeloste tekortkomingen, verplichtingenbeheer en prestatieverklaren. Onder meer door het versterken van de beheersing door een taskforce Verplichtingbeheer, prestatieverklaren en inkoopbeheer is vormgegeven aan de plannen om de tekortkomingen op te lossen.</p> <p>Bij de handhaving is eveneens voortgang geboekt. Zo zijn de eerste twee deelprocessen van het intensief toezicht herstart en zijn er stappen gezet in het doorontwikkelen van het beleid om misbruik en oneigenlijk gebruik te voorkomen.</p> <p>In 2023 hebben er nog geen aanpassingen plaatsgevonden ter versterking van de IT- beheersing rondom de huurtoeslag omdat Dienst Toeslagen gewerkt heeft aan de herijking van de Epic Objectadministratie.</p>
	Versterken privacy door actieplan Autoriteit	Gestart	<p>Dienst Toeslagen zet in op het verstevigen van de governance door het aantoonbaar implementeren van kaders voor privacy. De governancestructuur is in concept gereed, formele afstemming en vaststelling volgen in 2024. Het privacy bewustzijn binnen de organisatie is vergroot, onder meer via de campagne i-Bewust.</p>

Ambities: Wendbare organisatie (deel 4/6)		Voortgang	Toelichting
Waarborgen/versterken interne beheersing	Informatiehuishouding op orde (IHH OO)	Gestart	<p>Het programma IHH OO heeft in 2023 ingezet op het mogelijk maken en realiseren van werkpakketten die stapsgewijs bijdragen aan een duurzame informatiehuishouding. De KPI-norm van gemiddeld 2,5 voor de volwassenheid van de informatiehuishouding is gehaald. Van de 192 aanbevelingen op het gebied van informatiehuishouding zijn er 50 opgevolgd. De technische inrichting van de hotspot Toeslagenaffaire is op tijd opgeleverd. Het vullen van de hotspot is aangevangen.</p> <p>In 2023 heeft Dienst Toeslagen 121 Woo-verzoeken ontvangen. In 2023 zijn er tenminste 69 Woo-verzoeken afgehandeld. Als gevolg van het toenemende aantal verzoeken en een capaciteitstekort zijn echter niet alle afgehandelde zaken geregistreerd. De gemiddelde doorlooptijd van de niet-gevoelige verzoeken was in 2023 68 dagen. Uit onderzoek in opdracht van het ministerie van Financiën blijkt dat het ministerie niet volledig voldoet aan de Archiefwet. Dienst Toeslagen heeft naar aanleiding hiervan een specifiek plan van aanpak opgesteld om aan de Archiefwet te voldoen en voldoende in control te komen. Uit nader onderzoek blijkt dat Toeslagen de aanbevelingen uit het rapport Fit-gap analyse Archiefwet voldoende heeft opgevolgd. Daarnaast concludeert het rapport dat het aannemelijk is dat Toeslagen voor de beleidsprocessen, de ondersteunende processen en de primaire processen in control is om aan de Archiefwet te gaan voldoen, mits consequent uitvoering wordt gegeven aan het huidige actieplan.</p>
	Professionaliseren informatievoorziening (IV)	Gestart	In 2023 is een meerjarig informatieplan opgesteld waarin de informatievisie en strategie zijn beschreven. Tevens zijn instrumenten ingezet om het bewustzijn van medewerkers te verhogen, zoals de Online Security Awareness Game en de campagne i-Bewust. Daarnaast is deelgenomen aan en grootschalige cyberoefening (ISIDOR). In deze oefening zijn de continuïteitsplannen en de digitale weerbaarheid getest.
	Professionaliseren en/of verbeteren van de ketensturing	Gestart	In 2023 is in het kader van de ontvlechting gewerkt aan de ketensturing op de directies CAP, KI&S en IV. In 2024 wordt dit verder opgepakt. Voor de stapsgewijze verbetering van de samenwerking met de IV-organisatie van de Belastingdienst is een transitieplan opgesteld.
	Doorontwikkelen data-management	Gestart	In 2023 is een implementatieplan datamanagement opgesteld, waarin de strategie en governance zijn beschreven. Daarnaast is het beleidskader algoritmeregister toeslagen opgesteld en zijn voorbereidingen getroffen voor het opstellen en publiceren van vijf algoritmes in het overheidsalgoritmeregister.

Ambities: Wendbare organisatie (deel 5/6)		Voortgang	Toelichting
Waarborgen/versterken interne beheersing	Informatiehuishouding op orde (IHH OO)	Gestart	<p>Het programma IHH OO heeft in 2023 ingezet op het mogelijk maken en realiseren van werkpakketten die stapsgewijs bijdragen aan een duurzame informatiehuishouding. De KPI-norm van gemiddeld 2,5 voor de volwassenheid van de informatiehuishouding is gehaald. Van de 192 aanbevelingen op het gebied van informatiehuishouding zijn er 50 opgevolgd. De technische inrichting van de hotspot Toeslagenaffaire is op tijd opgeleverd. Het vullen van de hotspot is aangevangen.</p> <p>In 2023 heeft Dienst Toeslagen 121 Woo-verzoeken ontvangen. In 2023 zijn er tenminste 69 Woo-verzoeken afgehandeld. Als gevolg van het toenemende aantal verzoeken en een capaciteitstekort zijn echter niet alle afgehandelde zaken geregistreerd. De gemiddelde doorlooptijd van de niet-gevoelige verzoeken was in 2023 68 dagen. Uit onderzoek in opdracht van het ministerie van Financiën blijkt dat het ministerie niet volledig voldoet aan de Archiefwet. Dienst Toeslagen heeft naar aanleiding hiervan een specifiek plan van aanpak opgesteld om aan de Archiefwet te voldoen en voldoende in control te komen. Uit nader onderzoek blijkt dat Toeslagen de aanbevelingen uit het rapport Fit-gap analyse Archiefwet voldoende heeft opgevolgd. Daarnaast concludeert het rapport dat het aannemelijk is dat Toeslagen voor de beleidsprocessen, de ondersteunende processen en de primaire processen in control is om aan de Archiefwet te gaan voldoen, mits consequent uitvoering wordt gegeven aan het huidige actieplan.</p>
	Professionaliseren informatievoorziening (IV)	Gestart	In 2023 is een meerjarig informatieplan opgesteld waarin de informatievisie en strategie zijn beschreven. Tevens zijn instrumenten ingezet om het bewustzijn van medewerkers te verhogen, zoals de Online Security Awareness Game en de campagne i-Bewust. Daarnaast is deelgenomen aan en grootschalige cyberoefening (ISIDOOR). In deze oefening zijn de continuïteitsplannen en de digitale weerbaarheid getest.
	Professionaliseren en/of verbeteren van de ketensturing	Gestart	In 2023 is in het kader van de ontvlechting gewerkt aan de ketensturing op de directies CAP, KI&S en IV. In 2024 wordt dit verder opgepakt. Voor de stapsgewijze verbetering van de samenwerking met de IV-organisatie van de Belastingdienst is een transitieplan opgesteld.
	Doorontwikkelen datamanagement	Gestart	In 2023 is een implementatieplan datamanagement opgesteld, waarin de strategie en governance zijn beschreven. Daarnaast is het beleidskader algoritmeregister toeslagen opgesteld en zijn voorbereidingen getroffen voor het opstellen en publiceren van vijf algoritmes in het overheidsalgoritmeregister.



Ambities: Wendbare organisatie (deel 6/6)		Voortgang	Toelichting
Assertieve opdrachtnemer in goed werkende driehoek	Doorontwikkeling driehoek, gericht op de opgave	Gestart	In 2023 is gewerkt aan hernieuwde samenwerkingsafspraken binnen de driehoek en is onderzoek gedaan naar mogelijke verbeteringen van de governance. In 2024 wordt vervolg gegeven aan deze doorontwikkeling.
	Versterken inzet en interne opvolging uitvoeringstoetsen	Gestart	In 2023 is gewerkt aan de doorontwikkeling van uitvoeringstoetsen en de doorwerking hiervan binnen Toeslagen. In de uitvoeringstoets is nadrukkelijker aandacht gevraagd voor het aspect van doenvermogen van burgers bij nieuwe wetgeving. Daarnaast is, voor zo ver mogelijk, gewerkt om de stapeling van wetgeving in het IV-portfolio inzichtelijk te maken en terug te koppelen. Voor de implementatie van nieuwe maatregelen zijn nieuwe processen in werking gezet die beter zicht en meer grip op implementaties geven. De volgende stap is om een standaardproces in te richten ter terugkoppeling aan opdrachtgevers en zo een doorlopend leerproces in te richten.
	Doorontwikkelen invoeringstoets	Gestart	In 2023 is de eerste pilot invoeringstoets afgerond en aangeboden aan het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (opdrachtgever KOT). De ervaringen uit deze pilot worden benut om een standaard invoeringstoets proces op te stellen en in te richten. Daarnaast is een plan van aanpak opgesteld voor een invoeringstoets op de kindregeling, wat het eerstvolgende onderwerp voor een toets moet worden.

## 4.2 Bouwen in verbinding



Er is in 2023 opnieuw ingezet op het herstellen van de verbinding van Dienst Toeslagen en met de burgers en stakeholders. Deze verbinding is noodzakelijk om het vertrouwen in Dienst Toeslagen verder te versterken. Vertrouwen vormt de basis om de missie van Dienst Toeslagen waar te maken, zodat iedere burger de toeslagen waar hij of zij recht op heeft kan aan vragen en ook krijgt. De interactie met de burger, de dialoog met de stakeholders, het signaleren van in inspelen op ontwikkelingen in de samenleving en het oppakken van signalen van medewerkers van Toeslagen, zijn in 2023 verder verbeterd. De publiekscampagne *Check, Pas aan en Door*, die burgers motiveert om gegevens te checken en wijzigingen door te geven zodat (hoge) terugvorderingen worden voorkomen, heeft in 2023 een positief effect gehad. De Burgerervaringsraad Toeslagen (BERT), met burgers met ervaringen met schuldenproblematiek, geeft Dienst Toeslagen meer inzicht in de vaak zo complexe situaties met schulden en de relatie met uitvoeringsorganisaties. Daarbij gaat het niet alleen om de buitenwereld, ook de medewerkers van Dienst Toeslagen moeten zich goed en veilig voelen om hun werk te kunnen doen. De veiligheid van medewerkers binnen de Dienst is verbeterd door een verstevigd meld- en advieslandschap. Dienst Toeslagen wil zich steeds verder blijven ontwikkelen tot een veilige, weerbare en lerende organisatie die in verbinding staat met de buitenwereld.







Ambities: Bouwen in verbinding (deel 1/2)		Voortgang	Toelichting
Veilige, lerende en weerbare organisatie in verbinding met buitenwereld	Burgerinzichten	Afgerond	In 2023 is de Burgerervaringsraad opgericht. In deze raad zitten burgers met ervaringen met schuldenproblematiek, meervoudige problematiek met uitvoeringsorganisaties en ervaring met Dienst Toeslagen. De Burgerervaringsraad en de Directie Toeslagen hebben kennism gemaakt, een gezamenlijke werkwijze vastgesteld en een voorraadagenda opgesteld met onderwerpen.
	Cultuur & Leiderschap	Afgerond	Het programma Cultuur & Leiderschap is in 2023 verankerd in Dienst Toeslagen. Dat geeft het reeds bestaande ontwikkelaanbod cultuur en leiderschap een continu karakter. Daarnaast worden nieuwe activiteiten en interventies ontwikkeld, zoals leiderschapworkshops met verschillende thema's.
	Identiteit, reputatie en stakeholderrelaties	Afgerond	<p>In 2023 werden de laatste middelen, waaronder de website, omgezet naar de nieuwe huisstijlkleuren. "Het verhaal van Dienst Toeslagen", een handzaam boekje, werd uitgedeeld aan medewerkers. In dit boekje staan feiten en cijfers en verhalen van medewerkers die laten zien hoe beloften worden waargemaakt en waarden doorleeft.</p> <p>In 2023 is in de publiekscampagne <i>Check, Pas aan en Door</i> (verdeeld over vier periodes) massa mediale communicatie ingezet om burgers via PR, radio, online, buitenreclame en burgercommunicatie te activeren om gegevens te checken en wijzigingen door te geven, zodat (hoge) terugvorderingen worden voorkomen. Analyses laten zien dat significant meer wijzigingen worden doorgegeven tijdens deze campagneperiodes dan in periodes daarbuiten. Doelgroepgerichte communicatie om burgers te wijzen op de koopkrachtmaatregelen van 2024 leverde 146 publicaties op met een bereik van meer dan zes en half miljoen mensen.</p> <p>Het professionaliseren van de stakeholderrelaties werd vervolgd in 2023. Het fijnmazige netwerk van hulpverlening werd uitgebreid met meer dan 80 toeslagenservicepunten en er is een convenant met bibliotheken gesloten.</p>

Ambities: Bouwen in verbinding (deel 2/2)		Voortgang	Toelichting
Veilige, lerende en weerbare organisatie in verbinding met buitenwereld	Veiligheid medewerkers	Doorlopend	<p>In 2023 heeft Dienst Toeslagen het meld- en advieslandschap voor integriteit, ongewenste omgangsvormen en agressie &amp; geweld verstevigd.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Binnen Uitvoeringsorganisatie Herstel Toeslagen hebben vrijwel alle teams een workshop gevolgd over ongewenste omgangsvormen en integriteit, waarin het meld- en advieslandschap en de rol van de vertrouwenspersoon aan bod komen. Enkele teams volgen de workshop in 2024;</li> <li>• De thema's integriteit en sociale veiligheid (ongewenste omgangsvormen en agressie &amp; geweld) hebben een vaste plaats gekregen in de dienstbrede introductiedag voor nieuwe medewerkers bij Dienst Toeslagen;</li> <li>• Met intensiever contact met de vakgenoten binnen het beleidsdepartement Financien, Belastingdienst en Douane heeft Dienst Toeslagen ingezet op preventie van ongewenste omgangsvormen en op amplitie: het versterken van alle medewerkers;</li> <li>• Ook is de samenwerking en communicatie met het Centraal Meldpunt Agressie (CMA) en met het Onderzoeksbureau Integriteit Financiën (OIF) versterkt;</li> <li>• De capaciteit van vertrouwenspersonen en ook de capaciteit van de beleidsadviseurs is uitgebreid om dit thema voldoende aandacht te kunnen geven;</li> </ul>
	Aandacht voor lopend proces parlementaire enquête	Afgerond	<p>Waar 2022 in het teken stond van het aanleveren van de gevraagde documentatie en informatie naar aanleiding van de informatievorderingen van de commissie Parlementaire Enquête Fraudebeleid en Dienstverlening (PEFD), stond het eerste kwartaal 2023 in het teken van de besloten voorgesprekken en het derde kwartaal in het teken van de openbare verhoren. Dienst Toeslagen heeft de commissie PEFD en opgeroepen getuigen technisch gefaciliteerd in aanloop naar deze gesprekken en verhoren. Met het afronden van de openbare verhoren was ook direct de rol van betrokken ambtenaren vanuit Dienst Toeslagen grotendeels afgerond. De commissie PEFD heeft de laatste maanden van 2023 gebruikt om haar eindrapport te schrijven. Het eindrapport van de commissie PEFD is op 26 februari 2024 aan de Tweede Kamer gepresenteerd.</p>



# 5

## Risicomanagement

## 5.0 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 Dienst Toeslagen.

In 2023 is aandacht besteed aan de verdere ontwikkeling en implementatie van integraal risicomanagement op verschillende niveaus binnen Toeslagen. De in eerdere jaren gedefinieerde risico's zijn verder doorontwikkeld en geclusterd naar drie thema's. Gedurende het jaar zijn via risicosessies met het management van Toeslagen de risicobeschrijvingen geactualiseerd.

Voor alle aangegeven risico's heeft de beheersing van de risico's een plek gekregen in de jaarcontracten van de directies. De risicomangers van de afzonderlijke directies

geven hier uitvoering aan en volgen de betreffende strategische risico's waar relevant en signaleren tijdig als bepaalde risico's extra aandacht behoeven. Stapsgewijs heeft dit geleid tot een verdere ontwikkeling van risicomanagement binnen Toeslagen. De risicothema's zijn:

### **Tekort aan gekwalificeerd en gefaciliteerd personeel**

Dit risico heeft zich sterk gemanifesteerd bij diverse directies binnen Dienst Toeslagen. Bij UHT is er weliswaar sprake van een groei van het aantal medewerkers, maar het gewenste niveau is nog niet bereikt. Bij Directie Toeslagen, waar de groei in formatie achterblijft op het beoogde niveau, zijn de werkvoorraden gedaald. De personele krapte dwingt tot het maken van scherpe keuzes, zoals deze ook zijn gemaakt ten behoeve van het wegwerken van de te hoge achterstanden van de werkvoorraden. Dat heeft wel tot gevolg dat andere taken langer zijn blijven liggen, onder andere de voorbereiding voor een gefaseerde opstart intensief toezicht (ITO), handhaving en acties ten behoeve van werken in de actualiteit.

### **Gebrek aan wendbaarheid**

Het overvolle IV-portfolio en de beperkte beschikbare IV-capaciteit heeft ons gedwongen tot het bijstellen van prioriteiten. Cruciale ontwikkelingen voor de hersteloperatie hebben daarbij voorrang gekregen. Een aantal relevante mijlpalen voor de reguliere toeslagverstrekking zijn bijgesteld of doorgeschoven naar 2024. De IV-krapte beperkte ook de mogelijkheden om hardnekkige oorzaken van met regelmaat terugkerende productieverstoringen op korte termijn op te lossen. Het portfolioproces is verder geprofessionaliseerd om de schaarse capaciteit zo goed mogelijk in te zetten. In het primaire proces hebben we laten zien voldoende wendbaar te zijn, onder meer in het snel kunnen verwerken van nieuwe koopkrachtmaatregelen. Wel heeft zich hierbij een nieuw risico voorgedaan: de incidentgevoeligheid van het primaire proces.

### **Externe afhankelijkheden**

Op 7 juli 2023 is het kabinet-Rutte IV gevallen en een nieuw kabinet is er nog niet. Hierdoor is op het moment van opstellen van deze jaarrapportage nog niet bekend welke keuzes er gemaakt worden met betrekking tot onderwerpen zoals de herziening van de financiering van de kinderopvang.

De druk vanuit de maatschappij en de politiek om de hersteloperatie én een toekomstvast en passend stelsel van toeslagregelingen uit te voeren is mede daardoor onverminderd groot gebleven. Rust en stabiliteit is hierbij van essentieel belang. Waar Dienst Toeslagen hier zelf invloed uit kan hoeven zijn acties ondernomen. Een belangrijk voorbeeld hiervan is de doorstart van het programma Werken in de Actualiteit waarbij het doel is om bij de reguliere toeslagverstrekking binnen het bestaande stelsel zoveel mogelijk terugvorderingen voor burgers te beperken.

Bij de hersteloperatie is er ook een afhankelijkheid van commissies (CWS, BAC) om het herstel werkelijk voor de ouders af te ronden. Om dit te versnellen is extra inzet gepleegd middels het project Versnelde duidelijkheid voor ouders om deze problematiek waar mogelijk op te lossen.

Daarnaast is er door specialisten van Dienst Toeslagen samen met andere uitvoeringsorganisaties en het beleidsdepartement intensieve inzet gepleegd op het greenfield-traject voor directe financiering van kinderopvangtoeslag.

Om fiscale wet- en regelgeving na te leven is het ministerie van Financiën in 2023 gestart met het afbouwen van het aantal schijnzelfstandigen. Het doel is het aantal schijnzelfstandigen voor 1 januari 2025 tot nihil te reduceren, met uitzondering van de herstelorganisatie binnen Dienst Toeslagen. Bijvoorbeeld door zzp'ers in vaste dienst te nemen. Er wordt actief op gestuurd om deze tijdelijke situatie zo kort mogelijk te laten duren.



## Bijlage: Uitvoeringstoetsen wet- en regelgeving (deel 1/7)

Nr.	Naam voorstel	Beschrijving voorstel/regeling	Opdrachtgever	Impact op de uitvoering	Parlementaire status per 31-12-2023
1	Hervorming huurtoeslag (herijking)	Het voorstel bevat drie huurtoeslagmaatregelen die het stelsel moeten vereenvoudigen: 1. Afschaffen van de subsidiëring van specifieke servicekosten. 2. Afschaffen van de maximumhuurgrenzen. 3. Verlagen van de jongerenleeftijdsgrens van 23 naar 21. Naast bovenstaande maatregelen gaat ook de eigen bijdrage met € 4 omhoog voor alle huurtoeslagontvangers.	BZK	Middelgroot	Nog niet behandeld
2	Verlagen basishuur huurtoeslag	Het voorstel verlaagt de opslag op de normhuur die leidt tot de basishuur. De opslag op de normhuur zal hierdoor afnemen tot € 0. Dit resulteert in een hogere huurtoeslag. Deze maatregel is onderdeel van een breder pakket aan maatregelen om de koopkracht te ondersteunen.	BZK	Beperkt	Nog niet behandeld
3	Verlaging eigen bijdrage huurtoeslag	In het kader van de koopkrachtmaatregelen wordt de huurtoeslag per 2024 verhoogd middels een negatieve 'eigen bijdrage' (taakstellingsbedrag) van € 34,67 per maand (€ 416 per jaar). De jaren daarop wordt deze verlaging afgebouwd met € 2,88 in vijf jaar.	BZK	Middelgroot	Aangenomen EK
4	Extra verhoging maximumuurprijzen kinderopvangtoeslag	Wegens de hoge inflatie in 2022 heeft het kabinet besloten om de maximumuurprijs voor kinderopvangkosten verder te verhogen.	SZW	Beperkt	Nog niet behandeld
5	Besluit kinderopvangtoeslag 2024	Het besluit kinderopvang 2024 regelt de jaarlijkse indexering (per 1 januari) van de maximumtarieven van de kinderopvangtoeslag en de indexering van de inkomensgrenzen in de toeslagtabellen van de kinderopvangtoeslag.	SZW	Beperkt	Nog niet behandeld

### Bijlage: Uitvoeringstoetsen wet- en regelgeving (deel 2/7)

Nr.	Naam voorstel	Beschrijving voorstel/regeling	Opdrachtgever	Impact op de uitvoering	Parlementaire status per 31-12-2023
6	Verzamelwet SZW 2024	De Verzamelwet SZW 2024 wijzigt een aantal wetten op het terrein van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW). Het betreft wijzigingen die geen of slechts een beperkte impact hebben op de uitvoering door de Belastingdienst en Dienst Toeslagen.	SZW	Geen	Nog niet behandeld
7	Europese richtlijn toereikende minimumlonen	Om invulling te geven aan de Europese richtlijn toereikende minimumlonen in de Europese Unie, wordt de Wet minimumloon en minimumvakantiebijslag aangepast.	SZW	Geen	Nog niet behandeld
8	Verlenging betaaltermijn eigen bijdrage voor het recht op kinderopvangtoeslag	Het voorstel formaliseert de reeds bestaande uitvoeringspraktijk waarbij een betalingstermijn wordt gehanteerd van zes maanden na afloop van het berekeningsjaar om de eigen bijdrage aan kinderopvangorganisaties te voldoen.	SZW	Beperkt	Nog niet behandeld
9	Verhoging kindgebonden budget	In het kader van de koopkrachtmaatregelen in 2023 worden bedragen voor het kindgebonden budget verhoogd in 2024.	SZW	Middelgroot	Aangenomen EK
10	Extra verhoging maximumuurprijzen kinderopvangtoeslag 2024	De maximumuurprijs voor alle opvangsoorten wordt structureel (extra) verhoogd op basis van het aangenomen amendement (36410-XV nr.57) van het lid Van der Lee (GroenLinks) op de begroting van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.	SZW	Beperkt	In behandeling EK



### Bijlage: Uitvoeringstoetsen wet- en regelgeving (deel 3/7)

Nr.	Naam voorstel	Beschrijving voorstel/regeling	Opdrachtgever	Impact op de uitvoering	Parlementaire status per 31-12-2023
11	Verduidelijking woonlandfactor en zorgtoeslag	Het voorstel geeft nadere duiding hoe de wet dient te worden geïnterpreteerd en uitgevoerd, naar aanleiding van een uitspraak van de Raad van State over het toepassen van de woonlandfactor voor de zorgtoeslag voor burgers.	VWS	Geen	Nog niet behandeld
12	Verhoging zorgtoeslag in verband met koopkrachtpakket	In het kader van de koopkrachtbesluitvorming voor 2023 is besloten tot een incidentele verhoging van de (maximale) zorgtoeslag 2023 van € 412.	VWS	Beperkt	Nog niet behandeld
13	Zorgtoeslag met terugwerkende kracht in specifieke gevallen	Zorgtoeslag met terugwerkende kracht in specifieke gevallen	VWS	Beperkt	Nog niet behandeld
14	Co-ouderschap toeslagen	Voorgesteld wordt om in de Algemene Wet Inkomens-afhankelijke Regelingen (Awir) het co-ouderschaps-begrip te vereenvoudigen en meer te harmoniseren met de Wet inkomstenbelasting 2001.	FIN (Fiscale Zaken)	Beperkt	Aangenomen EK
15	Verlenging horizonbepaling overtredersbegrip	De horizonbepaling ten aanzien van de uitbreiding per 1 januari 2014 van het overtredersbegrip in de Awir en de AWR wordt verlengd tot 1 januari 2029, omdat er onvoldoende ervaring is opgedaan om de effectiviteit van deze bepalingen te kunnen evalueren.	FIN (Fiscale Zaken)	Beperkt	Aangenomen EK



### Bijlage: Uitvoeringstoetsen wet- en regelgeving (deel 4/7)

Nr.	Naam voorstel	Beschrijving voorstel/regeling	Opdrachtgever	Impact op de uitvoering	Parlementaire status per 31-12-2023
16	Loslaten koppeling rentepercentage belastingrente voor toeslagen	Voorgesteld wordt om de belastingrente (heffingsrente) voor (herziene) definitieve toekenningen bij Dienst Toeslagen los te koppelen van de belastingrente bij de Belastingdienst.	FIN (Fiscale Zaken)	Beperkt	Aangenomen EK
17	Herstellen omissies hersteloperatie toeslagen	In de Wet hersteloperatie toeslagen wordt in de bepaling die ziet op het verstrekken van gegevens aan de Belastingdienst/Dienst Toeslagen het begrip 'gerechtelijke schulden' gewijzigd naar 'schulden en bijkomende kosten'. Zodat ook daarover gegevens kunnen worden verstrekt door gerechtsdeurwaarders aan Belastingdienst/Dienst Toeslagen, opdat er een oplossing voor kan worden gezocht.	FIN (Fiscale Zaken)	Beperkt	Aangenomen EK
18	Uitzetten invorderingsrente bij heropstart gepauzeerde vorderingen na behandeling bij UHT	Over de gepauzeerde vorderingen wordt in zijn geheel geen invorderingsrente in rekening gebracht, ook niet over de periode na heropstart van de gepauzeerde vorderingen.	FIN (Fiscale Zaken)	Beperkt	In Staatscourant
19	Nieuwe en tijdelijke vermogenstoetsuitzonderingen	Bij ministeriële regeling wordt geregeld dat specifieke tegemoetkomingen kunnen worden uitgezonderd van de vermogenstoets voor toeslagen vanaf 2024.	FIN (Fiscale Zaken)	Beperkt	In Staatscourant
20	Afwegingskader tijdelijkheid uitzonderingen vermogenstoets	Met de voorgestelde wijziging wordt de huidige termijn voor vermogensuitzonderingen van drie jaar verruimd naar een nieuwe termijn van tien jaar.	FIN (Fiscale Zaken)	Beperkt	Nog niet behandeld

### Bijlage: Uitvoeringstoetsen wet- en regelgeving (deel 5/7)

Nr.	Naam voorstel	Beschrijving voorstel/regeling	Opdrachtgever	Impact op de uitvoering	Parlementaire status per 31-12-2023
21	Uitzondering toetsingsinkomen bij kwijtscheldingswinst en vereenvoudiging bezwaarvaststellings- en terugvorderings-beschikking	Het voorstel bevat twee wijzigingen in de Awir.	FIN (Fiscale Zaken)	Geen	Nog niet behandeld
22	Afschaffing 27-jaargrens eerstegraads bloed- en aanverwanten toeslagpartnerschap	Voorgesteld wordt om de leeftijdsgrens in artikel 3, lid 5 van de Awir te laten vervallen. Dit betekent dat (pleeg-) kinderen boven de 27 die ingeschreven zijn op hetzelfde adres als de eigen ouder of voormalig pleegouder niet meer als toeslag-partner van deze ouder worden aangemerkt.	FIN (Fiscale Zaken)	Middelgroot	Nog niet behandeld
23	Forfaitair bedrag ex-partners	Met dit voorstel hebben ex-partners van gedupeerden zelfstandig recht op een forfaitaire tegemoetkoming van € 10.000. Hiervoor gelden vier criteria.	FIN (Herstel)	Ingrijpend	Aangenomen EK
24	Gegevensdeling ex-partners met derden	Het voorstel regelt dat de gegevens van ex-partners gedeeld kunnen worden met relevante derden.	FIN (Herstel)	Beperkt	Aangenomen EK
25	Kinderen ex-partners compenseren via kind-regeling	Kinderen en pleegkinderen van gedupeerde ex-partners hebben recht op de kindregeling onder specifieke voorwaarden.	FIN (Herstel)	Middelgroot	Aangenomen EK

### Bijlage: Uitvoeringstoetsen wet- en regelgeving (deel 6/7)

Nr.	Naam voorstel	Beschrijving voorstel/regeling	Opdrachtgever	Impact op de uitvoering	Parlementaire status per 31-12-2023
26	Noodvoorziening ex-partners compensatieregeling	Voor toegang tot de noodvoorziening moet zijn vastgesteld dat de ex-partner recht heeft op de forfaitaire tegemoetkoming. In afwachting van uitbetaling van de tegemoetkoming kunnen ex-partnerseen beroep doen op noodvoorziening van € 500 om acute financiële nood te voorkomen.	FIN (Herstel)	Beperkt	Aangenomen EK
27	Regeling nabestaanden en nabestaanden overleden kinderen	Het voorstel betreft een regeling voor nabestaanden van kinderopvangtoeslag-geduceerden (KOT) en overleden kinderen van KOT-geduceerden. Nabestaanden krijgen hiermee toegang tot de compensatie waar de KOT-aanvrager recht op zou hebben bij leven.	FIN (Herstel)	Middelgroot	Aangenomen EK
28	Aangepaste vooraankondiging hersteloperatie	Voorstel is om uit te gaan van een termijn die ten minste twee weken bedraagt en maximaal zes weken. De aanvrager kan op laagdrempelige wijze om die maximale termijn verzoeken.	FIN (Herstel)	Beperkt	Aangenomen EK
29	Commissie werkelijke schade nabestaanden Wet hersteloperatie toeslagen	Het voorstel maakt het mogelijk dat nabestaanden van KOT-geduceerden- na integrale beoordeling binnen UHT – een verzoek via UHT kunnen doen aan de commissie werkelijke schade (CWS), ten behoeve van de beoordeling van de werkelijke schade van de overleden aanvrager.	FIN	Ingrijpend	Aangenomen EK
30	Hardheidsclausule kindregeling ex-partners, ex-partner en nabestaanden-regeling Wet hersteloperatie toeslagen	Het voorstel ziet op uitbreiding van de hardheidsclausuleregeling (HHC) ten behoeve van de kindregeling ex-partners en op de nabestaandenregeling van de Wet hersteloperatie toeslagen.	FIN (Herstel)	Ingrijpend	Aangenomen EK



### Bijlage: Uitvoeringstoetsen wet- en regelgeving (deel 7/7)

Nr.	Naam voorstel	Beschrijving voorstel/regeling	Opdrachtgever	Impact op de uitvoering	Parlementaire status per 31-12-2023
31	Termijnen verlengen UHT	Het voorstel wijzigt de Wet hersteloperatie toeslagen(Wht) om te voorzien in een aanpassing (verlenging) van de beslistermijn op alle in het kader van de hersteloperatie ingediende bezwaren.	FIN (Herstel)	Middelgroot	Nog niet behandeld
32	Aanpassing van de regeling voor nabestaanden van overleden gedupeerden	Het amendement Leijten heeft een aanvullende mogelijkheid geïntroduceerd voor nabestaanden.	FIN (Herstel)	Middelgroot	Nog niet behandeld



Dienst Toeslagen  
*Ministerie van Financiën*

## Colofon

Jaarrapportage Dienst Toeslagen 2023  
Ministerie van Financiën  
Den Haag, mei 2024