



Toeslagen
Ministerie van Financiën

Jaarplan 2022

Toeslagen



Voorwoord

Voor u ligt ons Jaarplan Toeslagen 2022 waarin wij uw Kamer en onze opdrachtgevers van harte inzicht geven in onze plannen, verantwoordelijkheden en doelen in het komende jaar. Toeslagen is een integraal onderdeel van het ministerie van Financiën, dat als missie heeft om ‘samen te werken aan een Financieel Gezond Nederland’. Het werk van het ministerie van Financiën gaat over méér dan cijfers en geld alleen. Het gaat over mensen, zoals u en ik. Mensen met verwachtingen, zorgen, vragen, dromen en plannen. We rekenen bijvoorbeeld allemaal op financiering van goede zorg en goed onderwijs. Hiervoor innen we belastingen en premies en betalen we toeslagen aan burgers als aanvulling op hun inkomen.

De afgelopen periode zijn echter ook zaken fout gegaan, met als zeer droevig dieptepunt de vele ouders die zwaar getroffen zijn. Het vertrouwen is hierdoor geschaad. Dat merken we. Het is een situatie die onze organisatie hevig beroert en die we liefst zo snel en zorgvuldig mogelijk willen rechtzetten. Naast het herstellen van wat fout is gegaan, heeft het ons genoopt te reflecteren en terug te grijpen naar onze oorspronkelijke opgave. Als onderdeel van de missie van het ministerie van Financiën heeft Toeslagen daarom een weloverwogen, eigen missie opgesteld. Op basis hiervan zetten we in dit jaarplan onze plannen uiteen voor 2022 en daarna.

Onze missie

Toeslagen maakt vitale voorzieningen voor iedereen betaalbaar

Een missie met betekenis. In bewust gekozen bewoording, waarmee we recht willen doen aan de lessen die het verleden ons heeft geleerd. Zoals: hoe belangrijk toeslagen zijn voor mensen die er recht op hebben. En hoe gruwelijk mis het kan gaan als er onvoldoende oog is voor de effecten bij burgers. We hebben gekozen voor de woorden **vitale voorzieningen** om te verwijzen naar die voorzieningen die voor mensen cruciaal zijn om te kunnen participeren in de maatschappij. Toegang tot een dak boven je hoofd, toegang tot zorg, tot zorg voor je kinderen. De term is bewust breed gekozen zodat we, bij eventuele nieuwe dienstverleningsvragen, kunnen toetsen of deze nog steeds passen bij waarvoor wij staan. **Voor iedereen** verwijst naar solidariteit. Wij willen een solidair land zijn waarin iedereen moet kunnen rekenen op goede leefomstandigheden. Als iemand hiertoe niet zelfstandig

in staat is, bieden we financiële ondersteuning. ‘Voor iedereen’ staat ook voor oog hebben voor onze diverse samenleving. Iedereen mag rekenen op eenzelfde bijdrage, maar niet iedereen heeft baat bij hetzelfde proces. Oog hebben voor de verschillen in taal, cultuur, omstandigheden en vaardigheden is van doorslaggevend belang voor de effectiviteit van onze dienstverlening.

Betaalbaar ten slotte, drukt uit dat wij met de toekenning van financiële ondersteuning de toeslaggerechtigde zélf de keuze bieden waar de voorziening af te nemen.

Onze visie

Een missie krijgt pas echt betekenis als we die ook concreet maken en ernaar handelen. Dit doen we langs drie leidraden die voor burgers direct merkbaar zijn. Cruciaal voor onze doelgroep is het hebben van financiële zekerheid en daarmee het voorkomen van financiële verrassingen. Dus koersen we op een zo groot mogelijke **toekenningszekerheid** van een toeslag. Samen met onze opdrachtgevers en ketenpartners doen we dat bij het opstellen en evalueren van beleid. En voeren we steeds meer verbeteringen door in onze processen en ons dagelijks handelen.

De tweede leidraad is oog hebben voor en toepassen - waar kan - van de **menselijke maat**. De diversiteit van situaties die zich voordoen, en de diversiteit van de vele toeslagontvangers, vraagt hier eenvoudigweg om. Natuurlijk willen we in gelijksoortige situaties gelijksoortige oplossingen bieden en antwoorden geven. Dat biedt solidariteit, geeft vertrouwen en ook rust. Maar als feiten en omstandigheden van individuele burgers en hun huishoudens hiertoe aanleiding geven dan moeten we ook de afwijkingen herkennen. Volgens de bedoeling van de wet. En dan moeten we hierop volgens de beginselen van behoorlijk bestuur handelen. Menselijke maat gaat ook over ‘hoe’ we de dingen doen. Namelijk zó dat het **begrijpelijk en uitvoerbaar** is, dat onbedoelde fouten zoveel mogelijk worden voorkomen of vroegtijdig gesignaleerd en opgelost. Dat we bereikbaar zijn, digitaal, via de telefoon of persoonlijk via loketten. **Adequate handhaving** hoort daar als derde leidraad bij: borgen dat de euro's op de juiste plek, bij het juiste huishouden terecht komen. We houden op gepaste en toereikende wijze toezicht.



Ook dát is solidariteit. De Nederlandse samenleving wil graag meebetalen aan een solide basis voor iedereen, maar wil niet dat er misbruik wordt gemaakt van belastingbijdragen.

Ons kompas

Elke dag nemen we in ons werk ingrijpende beslissingen en meer dan ooit houden we die extra tegen het licht. Dit doen we door onszelf steeds drie vragen te stellen, die we als kompas hanteren: Is het rechtvaardig? Doen we het samen? En zijn we aanspreekbaar?

In dit jaarplan hebben we de missie, visie en het kompas van Toeslagen vertaald naar concrete doelen voor 2022. Op een wijze die recht doet aan het verleden en bouwt aan vertrouwen. Die onze dienstverlening waar nodig continu verbetert en vernieuwt. En die de uitvoerbaarheid borgt – ook bij nieuwe plannen en nieuwe wetgeving. Zo past onze organisatie zich aan aan de maatschappelijke opgave en verwachtingen.

Alle medewerkers van Toeslagen en ikzelf horen graag uw reactie hierop. Omdat we ons werk rechtvaardig willen doen. We het alleen samen kunnen doen. En we hierop altijd aanspreekbaar zijn en willen zijn. Ik wens u veel leesplezier.



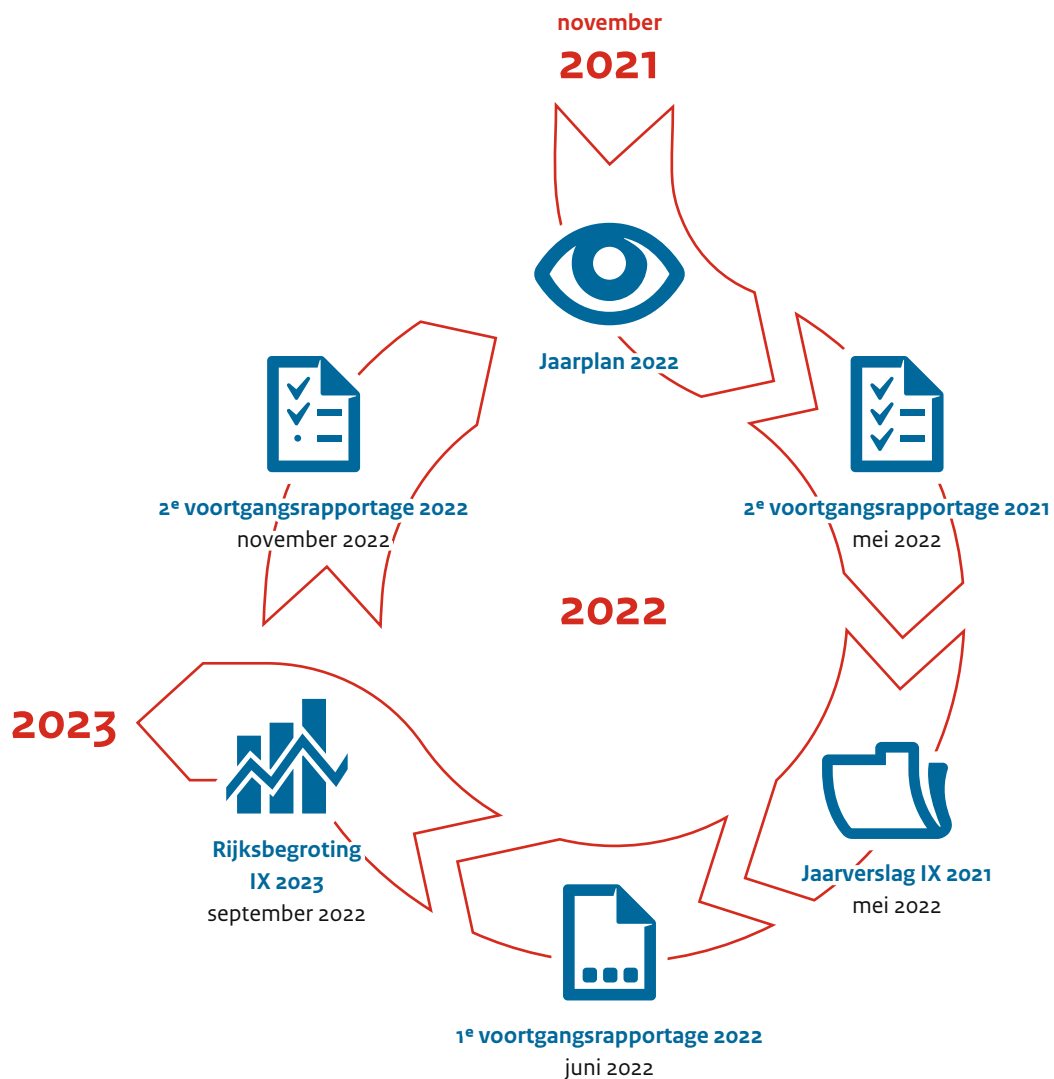
Ditte Hak
directeur-generaal Toeslagen

Inhoud

| | | | |
|--|-----------|--|-----------|
| Voorwoord | 02 | 4 Wat hebben we nodig | 27 |
| 1 Toeslagen in 2022 | 05 | 4.1 Personeel | 28 |
| 1.1 Korte terugblik 2021 | 06 | 4.2 Cultuur | 30 |
| 1.2 Kernwaarden en strategische doelstellingen | 08 | 4.3 Duurzame informatievoorziening (IV) en informatiehuishouding | 30 |
| 2 Strategische doelstellingen | 10 | 4.4 Sturing en beheersing | 31 |
| 2.1 Herstel van Vertrouwen: Rechtdoen aan het verleden en Bouwen in verbinding | 12 | 4.5 Risicomanagement | 31 |
| 2.2 Verbeteren en vernieuwen dienstverlening: Toeslagen met zekerheid en zorgzaamheid voor iedereen | 14 | Bijlage: Prestatie-indicatoren Toeslagen, Begroting IX 2021 | 33 |
| 2.3 Borgen uitvoerbaarheid stelsel: Beleidsverbetering voor burgers en uitvoering | 16 | | |
| 2.4 Aanpassen organisatie aan de maatschappelijke opgave: een wendbare organisatie die de opgave aan kan | 18 | | |
| 3 Reguliere uitvoering en handhaving | 21 | | |
| 3.1 Burgers | 23 | | |
| 3.2 Reguliere uitvoering | 24 | | |
| 3.3 Continuïteit van betalingen borgen | 25 | | |
| 3.4 Adequate Handhaving | 25 | | |

1 Toeslagen in 2022





1.1 Korte terugblik 2021

De doelen die Toeslagen had opgenomen in het Jaarplan 2021 – herstel van vertrouwen, verbetering en vernieuwing dienstverlening, borgen uitvoerbaarheid stelsel en aanpassing organisatie aan de maatschappelijke opgave – zijn begin 2021 omarmd als de strategische doelen die ook de komende jaren mede de koers van Toeslagen bepalen. In het vervolg van deze paragraaf blikken we langs deze strategische doelen kort terug op 2021.

In 2021 heeft herstel van vertrouwen vooral in het teken gestaan van de toekenning van de Catshuisregeling. Hiermee hebben we een grote groep ouders een eerste stap kunnen bieden in het financiële herstel na de ernstige problemen met kinderopvangtoeslag waarmee zij te maken hebben gekregen. Daarnaast is gewerkt aan het ontwikkelen en uitvoeren van verschillende nieuwe regelingen om alle gedupeerden te ondersteunen bij een nieuwe start en hernieuwd vertrouwen te genereren en dossiers integraal te kunnen beoordelen. Intern gaat werken aan vertrouwen grotendeels over leiderschap en cultuur. In reactie op de Parlementaire Ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslag (POK) is daarom in 2021 binnen Toeslagen een programma gestart waarin leiderschap en cultuur centraal staan.

Via het Programma Vernieuwing Dienstverlening wordt aan de tweede strategische doelstelling gewerkt. Het programma richt zich op het vergroten van de toekenning-szekerheid, meer menselijke maat en adequate handhaving. Hiervoor is onder andere in 2021 het aantal attenteringen gedurende het jaar uitgebreid. Dit om ervoor te zorgen dat voorschotten zo goed mogelijk aansluiten op de werkelijke situatie. Verder is in de behandeling invulling gegeven aan de menselijke maat, onder andere door het bieden van persoonlijke begeleiding aan wie ondersteuning nodig heeft. Ook wordt vaker proactief contact gezocht met burgers indien beslissingen afwijken van de vooraf aangeleverde gegevens of indien zij bezwaar maken. Zo lukt het steeds vaker om Toeslagen een menselijk gezicht te geven richting de burger.



In het kader van het borgen van de uitvoerbaarheid is het afgelopen jaar onderzocht welke alternatieven er zijn om het stelsel van toeslagen begrijpelijker en toegankelijker te maken. Hierbij zijn het versterken van de vaktechnische structuur en het oplossen van knelpunten in de wet- en regelgeving, samen met de opdrachtgevers en politiek, essentiële elementen. Deze dilemma's en uitdagingen vindt u uitgebreid toegelicht in de eerste Stand van de uitvoering, die gelijktijdig met dit Jaarplan wordt aangeboden. Daarnaast is als onderdeel van de uitwerking van de motie Lodders/Van Weyenberg gekeken naar verbeteringen voor de burger op de korte termijn. Samen met de opdrachtgevers zijn maatregelen uitgewerkt die kunnen zorgen voor meer helderheid en zekerheid aan de voorkant voor alle toeslaggerechtigden. Het doel is continu aandacht besteden aan begrijpelijkheid van wet- en regelgeving voor burgers, zodat dit aansluit bij hun doenvermogen.

Tot slot zijn we vanuit Toeslagen bezig om de organisatie zodanig wendbaar, stuurbaar en resultaatgericht te maken dat deze is toegerust op de maatschappelijke opgave. We verbeteren onze dienstverlening, versterken de menselijke maat in onze werkprocessen en richten signaalmanagement in. Ook gaat Toeslagen op een andere, menselijker manier invorderen. We investeren steeds in onze medewerkers en betrekken hen bij alle aanpassingen die daarvoor nodig zijn. Zo hebben we in 2021 een goede basisinrichting gerealiseerd, die het fundament vormt voor de enorme vernieuwings- en uitvoeringsopgave waar we voor staan. In juni 2021 is de Topstructuur met acht (nieuwe) directies vastgesteld. Naar verwachting zijn eind 2021 de organisatie- en formatierapporten van deze directies afgerond. Daarmee ligt er eind 2021 een basisorganisatie waarop we verder kunnen bouwen.

Een meer uitgebreide beschrijving van de uitgevoerde activiteiten en behaalde resultaten in 2021 is terug te vinden in de voortgangsrapportage (VGR) over het jaarplan 2021, die ook parallel aan dit jaarplan wordt aangeboden.

Wij zijn ons zeer bewust dat veel van ons werk nog niet klaar is en in 2022 grote inspanningen nodig zijn. Het herstellen van vertrouwen in ons werk heeft daarin prioriteit. Dat is geen gemakkelijke taak, maar wel fundamenteel om burgers te

helpen hun vitale voorzieningen te kunnen betalen. Ook zijn we op zoek naar de juiste balans tussen enerzijds de meer massale processen waarmee we de miljoenen toeslagen op tijd kunnen uitbetalen en anderzijds het maatwerk en de persoonlijke begeleiding voor de meer kwetsbare burgers. De ontvlechting van de Belastingdienst is in gang gezet en een nieuw programma Directoraat-Generaal dat de coördinatie van de hersteloperatie op zich zal nemen, wordt ingericht. Deze belangrijke taken vragen allen om onze inspanning en aandacht. In dit Jaarplan beschrijven we hoe we daaraan willen werken.

Missie

Toeslagen maakt vitale voorzieningen voor iedereen betaalbaar. 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.

Visie

De visie van Toeslagen sluit aan bij de vijf kernwaarden van het Ministerie van Financiën:

- integer
- deskundig
- duidelijk
- durf
- samenwerking

De kompaswaarden van Toeslagen zijn:

- rechtvaardig
- samen
- aanspreekbaar

Strategie

Wij werken aan het realiseren van bovenstaande missie door vier strategische doelstellingen:



Herstel van vertrouwen

- Herstel en compensatie gedupeerde ouders
- Herstel van vertrouwen burgers, maatschappij en politiek in de organisatie Toeslagen
- Herstel van vertrouwen medewerkers toeslagen



Verbetering en vernieuwing dienstverlening

- Vergroten toekenningszekerheid
- Menselijke maat: burgers écht helpen
- Adequate handhaving



Aanpassen organisatie naar de maatschappelijke opgave

- Ontvlechting van de Belastingdienst
- Inrichten nieuwe governance
- Inrichting extern toezicht



Borgen uitvoerbaarheid stelsel

- Bij (korte termijn) wetswijziging
- Bij herziening van het toeslagenstelsel

1.2 Kernwaarden en strategische doelstellingen

Het systeem van regels en processen dat Toeslagen hanteert, is voor veel burgers (te) complex. Toeslagen moeten geen zorgen geven, maar juist zorgen wegnemen. Onze maatschappelijke opgave is iedereen in staat te stellen de meest essentiële dingen in het leven te kunnen betalen: wonen, medische zorg en de zorg voor kinderen. Daarom werken onze medewerkers hard om alle burgers hierbij zo veel mogelijk te helpen.

Kernwaarden

Als onderdeel van het ministerie van Financiën zijn wij integer, deskundig en duidelijk. We tonen durf waar dit nodig is in het belang van burgers, medewerkers en opdrachtgevers. En we werken actief samen met anderen, intern en extern om burgers zo goed mogelijk te kunnen helpen. Deze kernwaarden staan centraal in ons dagelijks handelen. De kompasvragen die wij onszelf daarbij stellen zijn er drie: Is het rechtvaardig? Doen we het samen? Zijn we aanspreekbaar?

Strategische doelstellingen

Vanuit deze missie, visie en kompaswaarden volgen vier strategische doelstellingen die richtinggevend zijn voor het Jaarplan van Toeslagen: we willen vertrouwen herstellen, onze dienstverlening verbeteren en vernieuwen, bijdragen aan een voor de burger beter Toeslagensysteem en onze organisatie klaar maken voor de maatschappelijke opgaven die er liggen.

Herstel van vertrouwen

Het herstel van vertrouwen gaat in de eerste plaats over erkenning en financieel herstel bieden aan de gedupeerde ouders. Uit gesprekken met ouders is naar voren gekomen dat financieel herstel belangrijk is, maar voor veel ouders niet voldoende om hun leven weer op de rit te krijgen en de problemen met toeslagen af te sluiten. Daarom zal emotioneel herstel een centrale plek krijgen in de herijking van de herstelaanpak. Ook zien we dat het vertrouwen is geschaad van burgers, maatschappij, politiek én ook onze medewerkers. Door blijvend in verbinding te zijn met burgers, medewerkers en andere belanghebbenden ontwikkelen



we beleid en uitvoering door, zodanig dat het voor iedereen werkt. Zo leveren we - waar nodig - een bijdrage aan het maken van een nieuwe start in het leven van gedupeerden en bouwen we samen met onze partners aan herstel van het vertrouwen in de overheid voor iedereen.

Verbetering en vernieuwing dienstverlening

We verbeteren en vernieuwen onze dienstverlening zodat ook in de reguliere praktijk de burger centraal staat. Dat doen we door begrijpelijker te communiceren en persoonlijk contact te leggen als de situatie daarom vraagt. Het doorvoeren van wijzigingen is eenvoudiger gemaakt en de in 2021 gestarte inrichting van fysieke balies (steunpunten) wordt verder voortgezet. Op basis van de witte vlekken analyse en afhankelijk van de afstemming met gemeenten zal het aantal met circa 10 steunpunten worden uitgebreid. Daarnaast blijft Toeslagen het netwerk van servicepunten faciliteren (zoals sociaal raadslieden, gemeenten, vluchtelingenwerk en vrijwilligersorganisaties) en breidt dit netwerk zich verder uit.

Borgen uitvoerbaarheid stelsel

Het toeslagenstelsel wordt door sommige burgers als complex ervaren, indien het toeslagenstelsel hervormd wordt, draagt Toeslagen hier maximaal aan bij door de verschillende alternatieven te wegen en actief met beleidsmakers en politiek mee te denken. Maar ook binnen het huidige stelsel is verbetering hard nodig. Als uitvoerder wil Toeslagen daarbij vanaf de start betrokken zijn, om de uitvoerbaarheid van voorstellen te borgen en vanuit onze dagelijkse contacten met burgers te adviseren over verbetering.

Als we in ons contact met de burger beleidsmatige knelpunten tegenkomen agenderen we deze proactief richting opdrachtgevers, zoals in de Stand van de uitvoering is beschreven. Toeslagen haalt actief signalen op uit de organisatie en bij burgers, bespreekt deze openlijk en zorgt samen met de buitenwereld voor oplossingen voor de burger. Het implementeren van oplossingen doen we pas als we de werking hiervan getoetst hebben bij de burger.

Aanpassen organisatie aan de maatschappelijke opgave

In 2021 is de ontvlechting van de Belastingdienst in gang gezet en zijn de eerste stappen gezet in het realiseren van een solide inrichting van het nieuwe DG Toeslagen.

Dit vormt het fundament voor de enorme vernieuwings- en uitvoeringsopgave waar de organisatie voor staat: focus aanbrengen en coördinatie borgen in wat we doen, voldoende wendbaar zijn om daadkrachtig de gewenste veranderingen door te kunnen voeren en inspelen op veranderende situaties die zich voordoen. Hiermee is DG Toeslagen niet 'af'. Het inrichten van de nieuwe governance en de inrichting van het extern toezicht vragen ontwikkeling en kosten tijd, evenals het vinden van nieuwe en verbeterde samenwerkingsverbanden met de Belastingdienst en de opdrachtgevers. Een groot deel van de Toeslagen-keten bevindt zich buiten DG Toeslagen en voor een ongestoorde werking van de massale processen moet een goede samenwerking met alle interne en externe partners en stakeholders binnen de keten worden ingericht. Stapsgewijs wordt hier samen aan gewerkt en aan deze basis bouwen we het komende jaar voort.

2 Strategische doelstellingen





2 Strategische doelstellingen



Zoals aangegeven zijn de doelen die Toeslagen voor 2021 heeft opgenomen in het Jaarplan 2021 omarmd als de strategische doelen die ook de komende jaren mede de koers van Toeslagen bepalen. Deze doelstellingen bepalen daarom ook in 2022 in hoge mate de activiteiten en resultaten die we willen bereiken. In dit hoofdstuk beschrijven we deze activiteiten en resultaten. Daarbij bouwen we ook voort op al eerder ingezette plannen, zoals bijvoorbeeld genoemd in de kabinetsreactie op de Parlementaire Onderzoekingscommissie Kinderopvangtoeslag (POK) en in het traject Werk aan Uitvoering (WaU).

2.1 Herstel van Vertrouwen: Rechtdoen aan het verleden en Bouwen in verbinding



Rechtdoen aan het verleden

De Uitvoeringsorganisatie Herstel Toeslagen (UHT) gaat in 2022 door met het bieden van erkenning en financieel herstel aan gedupeerden voor het onrecht dat hen is aangedaan bij de uitvoering van de toeslagregelingen. UHT streeft er daarbij naar om een bijdrage te leveren aan het maken van ‘een nieuwe start’ in persoonlijke levens. Tot slot ambieert UHT samen met haar partners actief te bouwen aan herstel van het vertrouwen in de overheid.

Om de genoemde beloftes waar te kunnen maken wordt de UHT-organisatie verder verstevigd. Zo ontstaat een robuuste uitvoeringsorganisatie, die klaar is voor de uitdagingen van de toekomst én oog heeft voor het welzijn van de eigen medewerkers.

UHT is ondanks verdere opschaling echter nog niet in staat om alle ouders binnen de gewenste termijn integraal te beoordelen. Enerzijds komt dit doordat het proces van financiële compensatie veel tijdrovender blijkt dan aanvankelijk ingeschat en er zich veel meer mensen hebben gemeld. Anderzijds is de hersteloperatie veel breder geworden dan alleen het integraal beoordelen van dossiers. Met de oprichting van het programma DG Herstel kan UHT zich meer focussen op financieel herstel en neemt het programma DG het voortouw bij de overige onderdelen van herstel, zoals de brede ondersteuning en schuldenaanpak. De herijking van de aanpak van de hersteloperatie – die bij het afronden van dit jaarplan nog gaande is – moet eind 2021 ideeën opleveren om de voortgang te versnellen. Pas als de herijking is afgerond, is het mogelijk concrete doelen voor 2022 te formuleren. Via de voortgangsrapportage Kinderopvangtoeslag (VGR KOT) zal UHT haar doelstellingen voor 2022 communiceren.

Zoals aangegeven zet UHT zich in om recht te doen aan de fouten die Toeslagen in het verleden heeft gemaakt. De lessen die Toeslagen daaruit leert voor de reguliere uitvoering van toeslagen zijn tweeledig. Allereerst krijgt Toeslagen beter zicht op de manieren waarop de huidige wet- en regelgeving ouders in het verleden heeft geraakt. Ten tweede is het UHT-proces anders vormgegeven dan de uitvoering van reguliere toeslagen. Hoewel de intensieve dienstverlening die UHT uitvoert niet mogelijk is voor alle toeslagontvangers van Nederland, kan Toeslagen veel leren van de persoonlijke benadering die UHT geeft aan ouders. In 2022 willen we hier verder van leren.

Bouwen in verbinding

Naast ‘recht doen aan het verleden’ via de hersteloperatie werkt Toeslagen ook aan hernieuwd vertrouwen van burgers (maatschappij breed), medewerkers en stakeholders. Onder de noemer *Bouwen in Verbinding* gaat Toeslagen in 2022 met elk van deze doelgroepen aan de slag.

Doel: Burgers weten waar Toeslagen voor staat en voelen zich gehoord en geholpen in het krijgen of wijzigen van toeslagen

Beoogde resultaten 2022

- Een of meerdere voorlichtende publiekscampagne gericht op bekendheid en werking van toeslagen met in 2022 de focus op het belang van het doorgeven van wijzigingen;
- Het verkrijgen van verdiepend inzicht in de ervaren drempels in het aanvragen en gebruiken van toeslagen, zodat het gebruik van toeslagen niet onbenut wordt gelaten;
- Periodiek in gesprek zijn en blijven met onder andere burgerpanels, belangenorganisaties en gemeenten om signalen voor verbetering op te halen.



Burgers

Burgers weten waar Toeslagen voor staat en voelen zich gehoord en geholpen in het krijgen of wijzigen van toeslagen. Hiertoe richten we de externe klantcommunicatie zo in dat burgers begrijpen wat ze moeten doen voor hun recht op toeslagen. In 2022 ligt de focus hierbij op het belang van het doorgeven van wijzigingen. We voeren verdiepend onderzoek uit naar de drempels die worden ervaren bij het aanvragen en gebruik van toeslagen om het gebruik van toeslagen niet onbenut te laten en knelpunten op te lossen. We werken aan het gezicht (de identiteit) van Toeslagen door het vertonen van passend gedrag en met een zichtbaar andere insteek (menselijke maat) dan tot nu toe. Het resultaat van deze activiteiten maken we inzichtelijk via (een beoogde toename van) positieve sentimenten op social media en de arbeidsmarkt en een (beoogde) positieve stijging van de reputatie.

Doel: De cultuur binnen Toeslagen kenmerkt zich door openheid en samenwerking tussen medewerkers op en tussen alle niveaus. Medewerkers geven betekenis en invulling aan de kompaswaarden van Toeslagen

Beoogde resultaten 2022

- De communicatie tussen leidinggevenden en medewerkers is open en toegankelijk, gebaseerd op vertrouwen;
- Merkbare ontwikkeling richting een cultuur waarin medewerkers zich vrij en uitgenodigd voelen in het adresseren van signalen en knelpunten;
- Signalen en knelpunten die door de medewerkers worden geadresseerd, worden zichtbaar opgepakt;
- Medewerkers worden ondersteund in de ontwikkeling en toepassing van hun vakmanschap.

Medewerkers

De cultuur waaraan we werken binnen Toeslagen kenmerkt zich door openheid en samenwerking tussen medewerkers op en tussen alle niveaus. Daarbij is sprake van diversiteit in het personeelsbestand, bieden we medewerkers een divers palet aan opleidingen en staat vakmanschap hoog in het vaandel. Medewerkers geven betekenis en invulling aan de kompaswaarden van Toeslagen. Gezamenlijk bouwen leidinggevenden en medewerkers in 2022 aan een open en toegankelijke communicatie gebaseerd op vertrouwen. Medewerkers zijn zich bewust van hun eigen persoonlijke waarden en overtuigingen én die van anderen. De leidinggevenden geven richting in het verander- en ontwikkelproces van Toeslagen en ondersteunen de medewerkers hierbij.

Doel: Stakeholders weten waar Toeslagen voor staat en ondersteunen actief de missie van Toeslagen. Zij ervaren een samenwerkende Toeslagenorganisatie die openstaat voor de belangen en verantwoordelijkheden van anderen en feedback weet te ontvangen en te geven

Beoogde resultaten 2022

- Continuering van het periodieke overleg met het werkveld, belangenvertegenwoordigers en de vele instanties die dichtbij de burger staan;
- Samen met stakeholders realiseren van verbeteringen in de dienstverlening aan de burger;
- Belanghebbenden hebben kennis en begrip over het werkproces van en de belangen in de uitvoering.

Stakeholders

Stakeholders weten waar Toeslagen voor staat en ondersteunen actief de missie van Toeslagen. Zij ervaren een samenwerkende Toeslagenorganisatie die openstaat voor de belangen en verantwoordelijkheden van anderen en feedback weet

te ontvangen en te geven. Dit willen we in 2022 bereiken door regelmatig en gericht in contact te treden met de opdrachtgevers, belangenvertegenwoordigers en de vele instanties die dichtbij de burger staan. Op basis van dit contact, waarbij het wederzijds uitwisselen van kennis en begrip ten aanzien van het werkproces centraal staat, realiseren we samen met de stakeholders verbeteringen in de dienstverlening aan de burger.

2.2 Verbeteren en vernieuwen dienstverlening: Toeslagen met zekerheid en zorgzaamheid voor iedereen



Aan de hand van de uitgewerkte visie op dienstverlening hebben we de vernieuwingsopgave vertaald naar drie klantbeloften waarop we vanuit burgerperspectief de verwachtingen van onze dienstverlening concretiseren, namelijk “We staan voor u klaar, u weet waar u aan toe bent en u krijgt waar u recht op hebt”.

De activiteiten en resultaten die hier worden genoemd maken deel uit van het Programma Vernieuwing Dienstverlening, waarin wordt gewerkt aan de acties uit de kabinetsreactie op de POK en de overheidsbrede werkagenda publieke dienstverlening als onderdeel van Werk aan Uitvoering (WaU).

Belofte: We staan voor u klaar

Beoogde resultaten 2022

- Verder uitbreiden van de fysieke dienstverlening: uitbreiden aantal balies, Toeslagen-servicepunten en intermediairs;
- Versterken van de persoonlijke dienstverlening: uitbreiden persoonlijke begeleiding en de verdere uitwerking van het (intensief) dienstverleningsconcept;
- Beter toepassen van de menselijke maat bij invordering: waaronder het toepassen van betalingsregelingen, rekening houdend met de individuele financiële situatie.

We staan voor u klaar (meer menselijke maat)

Onze dienstverlening maken we toegankelijk en laagdrempelig door het verder uitbreiden van onze fysieke dienstverlening. Dit doen we door het verder opschalen van de baliecapaciteit, de uitbreiding van het aantal locaties en door meer burgers door te verwijzen naar de balies. Tevens breiden we het netwerk van Toeslagenservicepunten en intermediairs verder uit en verbeteren we de ondersteuning aan intermediairs. Onze persoonlijke dienstverlening versterken we door de capaciteit voor persoonlijke begeleiding uit te breiden, meer proactief telefonisch contact te zoeken met toeslaggerechtigden en verdere uitwerking van het dienstverleningsconcept waarbij de behandelaar rechtstreeks zaken voor de burger kan regelen inclusief de bijbehorende systeem- en procesaanpassingen die hiervoor nodig zijn. Tot slot wordt de menselijke maat bij invordering versterkt. Zoals is aangekondigd in de reactie op de POK werkt Toeslagen aan een invorderingsstrategie die tot doel heeft om de burger op een overzichtelijke en begrijpelijke wijze een terugvordering te laten terugbetalen. Toeslagen stimuleert dat burgers willen en kunnen betalen door laagdrempelige betaalmogelijkheden aan te bieden, passend bij de financiële mogelijkheden en persoonlijke situatie van burgers. In 2022 herstart Toeslagen de invordering, die in verband met de



coronacrisis was stilgelegd en we doen dit zoveel mogelijk volgens genoemde uitgangspunten: alles gericht op begrijpelijke en toegankelijke communicatie en dienstverlening naar burgers.

Het beoogde resultaat is onder andere dat ik als burger dicht bij huis persoonlijke ondersteuning kan vinden, zodat deze mij kan helpen met (vragen over) mijn toeslagen. In alle contacten met Toeslagen merk ik dat medewerkers betrokken, deskundig en communicatief vaardig zijn, zodat zij mij de dienstverlening kunnen bieden die ik nodig heb en als burger met een betalingsprobleem word ik persoonlijk ondersteund zodat ik escalatie van mijn problemen kan voorkomen.

Belofte: U weet waar u aan toe bent

Beoogde resultaten 2022

- Begrijpelijk maken van de communicatie: aantal herziene berichten, verbeterde gemeten response sleutelbrieven;
- Verbeteren van de digitale dienstverlening: uitbreiden functionaliteiten, % burgers bediend, tevredenheid per kanaal;
- Veder versterken van de menselijke maat in de behandeling: doorzettende dalende trend van het aantal bezwaar, beroep en klacht.

U weet waar u aan toe bent (vergroten toekenningszekerheid)

Als we burgers inzicht geven in het proces, zaken snel en goed afhandelen, duidelijk communiceren en proactief informeren weten burgers waar ze aan toe zijn. In 2022 gaan we door met het begrijpelijker maken van de communicatie in onze brieven en breiden we dit ook uit naar online berichtgeving. Hierbij maken we gebruik van de input vanuit de burgerpanels. (zie ook de Stand van de uitvoering). Digitaal krijgen burgers de mogelijkheid om eenvoudig documenten en verzoeken in te dienen en inzicht te krijgen in betalingen. Verder versterken we de menselijke maat in de behandeling door het doorontwikkelen van de vaktechnische

structuur, het opleiden van medewerkers op dit gebied en het proactief contact opnemen met burgers om besluiten en mogelijke acties toe te lichten. Ook in de geautomatiseerde processen bekijken we waar we mogelijk de afhandelingen van aanvragen en wijzigingen kunnen versnellen.

Door bovenstaande activiteiten begrijp ik als burger alle geschreven communicatie rondom de definitieve toekenning, terugvordering en nabetaling, zodat ik weet waar ik aan toe ben. Ik kan op de website makkelijk vinden wat ik zoek, hoe toeslagen werken en wat ik moet doen, zodat ik weet wat er van mij verwacht wordt en ik gemakkelijk mijn toeslagen zelf kan regelen. Als burger krijg ik een proactieve, begrijpelijke motivatie bij besluiten als deze afwijken van mijn gegevens, zodat ik beter begrip kan opbrengen voor het besluit en weet wat ik kan doen als ik het er niet mee eens ben. Ik ervaar dat medewerkers van Toeslagen handelen vanuit een eenduidig kader, maar met ruimte voor maatwerk waar nodig.

Belofte: U krijgt waar u recht op heeft

Beoogde resultaten 2022

- Een dienstverlenende invulling van toezicht: meer proactief contact, voorkomen van terugvorderingen;
- Versterken informatiepositie en proactief attenderen: % burgers bereikt op basis van actuele gegevens, minder verschil VT/DT;
- Inrichten signaalmanagement: aantal behandelde signalen.

U krijgt waar u recht op heeft (adequate handhaving)

Gedurende het jaar proberen we het voorschot zo goed mogelijk te laten aansluiten bij de werkelijke situatie. Om dit te verbeteren gaan we in 2022 onze informatiepositie verder versterken door zo veel mogelijk gebruik te maken van actuele inkomens- en kinderopvanggegevens, breiden we het proactief attenderen per brief, app en portal verder uit en richten we signaalmanagement in. Zo kunnen we op basis van burger- en medewerkerssignalen ingrijpen waar ongewenste

effecten ontstaan. Daarnaast blijft ook in 2022 het zorgvuldig controleren van aanvragen in het kader van toezicht een belangrijke taak voor Toeslagen. We vullen dit toezicht dienstverlenend in door onder andere proactief contact met burgers te zoeken om te kijken of er sprake is van ontbrekende informatie.

Het beoogde resultaat is onder meer dat Toeslagen de juiste en actuele gegevens van burgers verzamelt zodat ze deze niet meer zelf hoeven aan te leveren (maar soms wel moeten controleren), burgers proactief worden gewezen op afwijkingen en veranderingen en Toeslagen proactief signalen oppakt en daar naar handelt als burgers in de problemen dreigen te komen. Tevens worden aanvragen goed gecontroleerd op fouten en onvolledigheid, zodat burgers wijzigingen kunnen doorvoeren en daarmee terugvorderingen kunnen worden voorkomen.

Sinds eind 2020 meten we periodiek de burgerbeleving over onze dienstverlening. De algemene burgers tevredenheid die hierbij wordt gemeten is één van de kritische prestatieindicatoren (kpi's) die in de Rijksbegroting zijn opgenomen. Een verdere verdieping van het onderzoek gaat ons inzicht geven hoe goed we in staat zijn de drie bovengenoemde klantbeloften waar te maken. Eind 2021 komt voor deze verdieping een nulmeting beschikbaar.

2.3 Borgen uitvoerbaarheid stelsel: Beleidsverbetering voor burgers en uitvoering



Toeslagen wil in 2022, als assertieve opdrachtnemer, opdrachtgevers ondersteunen bij en stimuleren tot het verbeteren van het Toeslagenbeleid op de korte en lange termijn.

Doel: Toeslagen zit – in alle beleidsdiscussies - volwaardig aan tafel om het perspectief van de burger en de uitvoering in te brengen

Beoogde resultaten 2022

- In samenwerking met de opdrachtgevers opstellen van een uitvoerbaar werkplan voor beleidsverbetering op de korte en lange termijn, op basis van het regeerakkoord van het nieuwe Kabinet;
- Van alle beleidsvoorstellen op het gebied van toeslagen, die in 2022 ter besluitvorming voorliggen, zijn de gevolgen voor de uitvoering - voorafgaand aan de besluitvorming – zowel in kaart gebracht als zwaarwegend meegewogen.

Daarvoor is het belangrijk dat Toeslagen – in alle beleidsdiscussies - volwaardig aan tafel zit om het perspectief van de burger en de uitvoering in te brengen. We brengen de uitvoeringsgevolgen van de verschillende beleidsdiscussies, die in 2022 ter besluitvorming voorliggen nauwgezet in kaart. Daarnaast vragen we onszelf steeds af of de verandering verbeteringen oplevert voor burgers. Daarbij hebben wij de gesprekken met burgers en maatschappelijke partijen over de knelpunten in het huidige stelsel in het achterhoofd. Onze inzichten brengen wij actief in bij de gesprekken met beleidsmakers over het vereenvoudigen en verbeteren van het Toeslagenstelsel op zowel de korte als de lange termijn. Zodra het nieuwe Kabinet een richting heeft gekozen met betrekking tot het Toeslagenstelsel draagt Toeslagen bij aan een concreet werkplan, waarin samen met opdrachtgevers en stakeholders wordt nagedacht over hoe het nieuwe beleid kan worden voorbereid en uitgevoerd. We geven hierbij tijdig aan wat wel kan, wat niet en waar wij hulp bij nodig hebben. Toeslagen zorgt dat de druk op de IV-systemen en de algehele verandercapaciteit van de organisatie in samenspraak met de opdrachtgevende departementen wordt meegewogen in het nemen van besluiten. Zo zorgen we over het geheel voor een uitvoerbaar regeerakkoord.



Doel: Toeslagen is agenderend richting opdrachtgevers om bij beleidsmatige knelpunten tot oplossingen te komen

Beoogde resultaten 2022

- Voor de belangrijkste beleidsmatige knelpunten, zoals ervaren door burgers en medewerkers en zoals beschreven in de Stand van de uitvoering 2021, heeft ambtelijke en politieke besluitvorming plaatsgevonden over de gewenste oplossingsrichting. Dit binnen de grenzen van het huidige Toeslagenstelsel;
- Voor alle toeslagen zijn verbetertrajecten opgestart om samen met opdrachtgevers op een gestructureerde manier te werken aan verbeteringen bij beleid en uitvoering van de betreffende toeslag;
- In alle lagen van de organisatie, voor medewerkers in verschillende functies en bij opdrachtgevers bestaat een gemeenschappelijk beeld over de ruimte die er is om als uitvoerder maatwerk te bieden (rekening houdend met de menselijke maat), zodanig dat de ruimte binnen de huidige wettelijke kaders optimaal wordt benut.

Richting opdrachtgevers is Toeslagen agenderend om bij beleidsmatige knelpunten tot oplossingen te komen. Toeslagen wil er in 2022 aan bijdragen dat voor de belangrijkste beleidsmatige knelpunten, zoals ervaren door burgers en medewerkers en beschreven in de Stand van de uitvoering (Svdu) 2021, ambtelijke en politieke besluitvorming heeft plaatsgevonden over de gewenste oplossingsrichting. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de inventarisatie die naar aanleiding van de motie Lodders/Van Weyenberg is gemaakt. Verder zijn aan de voorkant voor alle toeslagen verbetertrajecten opgestart om samen met opdrachtgevers op een gestructureerde manier te werken aan verbeteringen bij beleid en uitvoering van de betreffende toeslag. Hierbij valt te denken aan hoofdstuk 1 uit de Stand van de uitvoering: toekenningszekerheid door toegankelijkheid en begrijpelijkheid. Het reeds sinds 2020 lopende verbetertraject KOT dient hierbij als voorbeeld voor de andere toeslagen. Voor het vervolg van dit

verbetertraject worden ook in 2022 samen met Sociale Zaken en Werkgelegenheid nieuwe verbetermaatregelen uitgewerkt, die invulling geven aan het vervolg van het verbetertraject, namelijk ouders meer zekerheid te laten ervaren door een verbeterde dienstverlening voor iedereen en maatwerk voor specifieke groepen. Voor het kindgebondenbudget loopt inmiddels ook een verbetertraject, specifiek voor knelpunten die kunnen ontstaan bij aanvragen met een internationaal karakter, zoals bijvoorbeeld van arbeidsmigranten. Voor dit verbetertraject werkt Toeslagen samen met SZW en de SVB. Daarnaast bestaat een gemeenschappelijk beeld bij de opdrachtgevers en Toeslagen over de ruimte die er is om als uitvoerder maatwerk te bieden (rekening houdend met de menselijke maat), zodanig dat de ruimte binnen de huidige wettelijke kaders optimaal wordt benut. Toeslagen verkent met de opdrachtgever hoe deze ruimte binnen de huidige wettelijke kaders optimaal kan worden benut en welke afwegingen moeten worden gemaakt. Over deze te maken keuzes en afwegingen is Toeslagen transparant richting opdrachtgevers en politiek.

Doel: Effectieve feedback: van uitvoering naar beleid

Beoogde resultaten 2022

- De interne signaal- en verbeterprocessen binnen Toeslagen zijn zo stevig en samenhangend ingericht dat de Stand van de uitvoering 2022 een automatische uitkomst is van structurele werkwijzen, zowel binnen Toeslagen als - op termijn - tussen Toeslagen en de beleidsmatige opdrachtgevers;
- In 2022 wordt een pilot uitgevoerd rond een 'invoeringstoets bij nieuwe wetgeving'. Op basis van de uitkomsten van deze pilot wordt een plan opgesteld dat aangeeft hoe deze invoeringstoets structureel vorm kan krijgen binnen Toeslagen.



Om bovenstaande mogelijk te maken is effectieve feedback vanuit de uitvoering naar beleid noodzakelijk. Signalen over mogelijke verbeteringen van de uitvoering kunnen zowel van binnen de organisatie als van daarbuiten komen. Deze signalen worden niet alleen intern maar ook met de opdrachtgevende departementen gedeeld. In 2022 zorgt Toeslagen voor een dussdanige inrichting van de signaal- en verbeterprocessen dat voor de Stand van de uitvoering 2022 niet langer een separaat traject nodig is. De SvdU wordt een automatische uitkomst van structurele werkwijzen, zowel binnen Toeslagen als tussen Toeslagen en de beleidsmatige opdrachtgevers. Daarnaast gaat Toeslagen een pilot ‘invoeringstoets’ starten om na te gaan of wet- en regelgeving daadwerkelijk uitpakt zoals bedoeld. Op deze manier geeft de invoeringstoets een aanleiding om ook na de implementatie in gesprek te blijven met de opdrachtgever over de regelingen en hoe we dit beter kunnen maken. In het ontwerp van de invoeringstoets houdt Toeslagen rekening met de informatiebehoeften van opdrachtgevers.

2.4 Aanpassen organisatie aan de maatschappelijke opgave: een wendbare organisatie die de opgave aan kan



Stap voor stap willen we de organisatie zodanig wendbaar, stuurbaar en resultaatgericht maken dat de missie van Toeslagen (en daarmee ook de andere strategische doelen) kunnen worden gerealiseerd. In 2022 willen we de volgende stappen zetten.

Doel: Effectief opdrachtgeverschap in de keten

Beoogde resultaten 2022

- Voor de borging van (de continuïteit van) de massale processen zoals toekennen, innen en betalen, is dienstverlening van de interne ketenpartners vastgelegd in dienstverleningsovereenkomsten (DVO's);
- In de uitvoeringsketen zijn transparante (ont-)koppelpunten ingericht tussen het massale proces en het maatwerk voor de burgers;
- Samen met de ketenpartners worden verbeteringen in de processen ontwikkeld vastgelegd en geïmplementeerd.

Toeslagen heeft de kennis, kunde en middelen om als opdrachtgever, samen met alle interne en externe ketenpartners en stakeholders, adequaat te sturen op ongestoorde werking van de massale processen. De klantbeloften van Toeslagen kunnen optimaal worden waargemaakt doordat er in de uitvoeringsketen transparante (ont-)koppelpunten zijn ingericht tussen het massale proces en het maatwerk voor de burgers. De dienstverlening van de interne ketenpartners in de Toeslagenketen zijn vastgelegd in dienstverleningsovereenkomsten (DVO's). Met de belangrijkste ketenpartners (IV, KI&S en CAP) worden daarin afspraken gemaakt om te borgen dat de juiste controles aan de voor- en de achterkant van de processen worden uitgevoerd. Stapsgewijs worden aan de ketentafel samen met de ketenpartners verbeteringen in de processen besproken, vastgelegd en geïmplementeerd.



Doel: Een realiseerbaar IV-portfolio dat past bij de maatschappelijke opgave

Beoogde resultaten 2022

- Om sneller verbeteringen in de dienstverlening te kunnen doorvoeren streeft Toeslagen naar een toename van het aantal beschikbare portfolio uren van tien procent;
- Toeslagen voert een aantal experimenten uit om de (digitale) interactie met de burgers te moderniseren en verbeteren.

Toeslagen werkt toe naar een IV-portfolio dat de wensen om het stelsel te vernieuwen mogelijk maakt. De continuïteit van de massale processen wordt gegarandeerd, maatwerk in dienstverlening wordt ondersteund, de mogelijkheden van nieuwe IV-ontwikkelingen worden benut en de informatiehuishouding wordt vereenvoudigd en verbeterd. Als eerste stap streeft Toeslagen in 2022 naar een toename van tien procent het aantal beschikbare portfolio uren en de ruimte om een aantal experimenten uit te voeren.

Doel: De medewerkers van Toeslagen zijn adequaat toegerust

Beoogde resultaten 2022

- Eind 2022 is de bezetting gelijk aan de formatie;
- Eind 2022 is de werkdruk van de medewerkers gezond en de tevredenheid gestegen.

De maatschappelijke opgave van Toeslagen is zo groot dat er forse investeringen nodig zijn in de werving van nieuwe medewerkers, het verder ontwikkelen van ambtelijk vakmanschap van de medewerkers en een optimale motivatie

en conditie van de medewerkers. We streven daarbij naar meer diversiteit van het personeel en naar het zo laag mogelijk in de organisatie beleggen van bevoegdheden van medewerkers. Daarnaast wordt er gebouwd aan een veilige en open cultuur waarbij we de aanbevelingen uit de eindrapportage Rechtspersonen benutten.

Doel: onderzoek samenwerking met specifieke ketenpartners

Beoogde resultaten 2022

- Opdracht 1: uitwerking van scenario's voor een toekomstig besturing(smodel), de contractering van dienstverlening en de inrichting van de bijbehorende financiële relatie tussen de directoraten en de SSO's;
- Opdracht 2: uitwerking van toekomstperspectieven van Douane, Belastingdienst en TSL in relatie tot CAP, KI&S en IV en de daaraan gekoppelde haalbaarheidsonderzoeken.

Onderzoek samenwerking met specifieke ketenpartners

Tussen de Douane, Belastingdienst en Toeslagen is afgesproken om in gezamenlijkheid een tweetal onderzoeksopdrachten in het kader van de ontvlechting uit te laten voeren. De eerste opdracht betreft de uitwerking van scenario's voor een toekomstig besturing(-smodel), de contractering van dienstverlening en de inrichting van de bijbehorende financiële relatie tussen de Directoraten en de SSO's. Voor de tweede opdracht moeten toekomstperspectieven van de drie organisaties in relatie tot CAP, KI&S en IV en daaraan gekoppelde haalbaarheidsonderzoeken worden uitgewerkt. In lijn daarvan het uitwerken van de toekomstige besturing, de contractering van dienstverlening en de inrichting van de bijbehorende financiële relatie. Met deze hoofdactiviteit wordt onder meer beoogd uitvoering te geven aan de motie Bruins 'waarin de kamer de regering

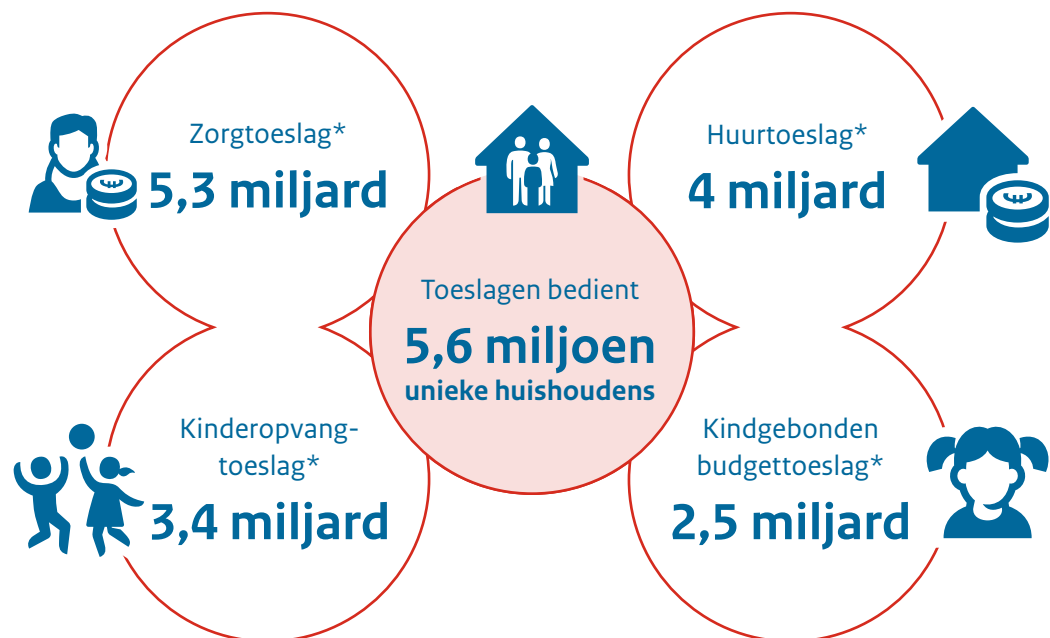


heeft verzocht een haalbaarheidstoets uit te (laten) voeren op de voorgenomen ontvlechting, waarbij de consequenties, uitvoeringsrisico's en meerwaarde helder aan de Kamer worden gerapporteerd'.

Op basis van de uitkomsten van de onderzoeksopdrachten zullen nadere besluiten worden genomen, die erop gericht zijn de Douane, Belastingdienst en Toeslagen in staat te stellen gezamenlijk regie te voeren op de werkzaamheden die in het kader van genoemde activiteiten worden uitgevoerd en op reeds lopende initiatieven en dit met alle directe betrokkenen, in een effectieve gezamenlijke en stapsgewijze aanpak te borgen.

3 Reguliere uitvoering en handhaving





1,1 miljoen
aanvragen

4,6 miljoen
mutaties

2,0 miljoen
telefoontjes

37.000
bezwaren

* Uitgekeerde bedragen in 2020

3 Reguliere uitvoering en handhaving

Toeslagen voert toeslageregelingen uit voor de ministeries van Binnenlandse Zaken (huurtoeslag), Sociale Zaken en Werkgelegenheid (kindgebonden budget en kinderopvangtoeslag) en Volksgezondheid, Welzijn en Sport (zorgtoeslag), die gezamenlijk vallen onder de Algemene wet inkomensafhankelijke regelingen (Awir) waarvoor het ministerie van Financiën beleidsverantwoordelijk is.

Het doel van de Awir is om inkomensafhankelijke regelingen op elkaar af te stemmen en om een correcte behandeling van toeslaggerechtigden te bevorderen. Voor een doelmatige uitvoering is gekozen voor één uitvoeringsloket: DG Toeslagen. Door gebruik te maken van het fiscale inkomensbegrip is het mogelijk een goede aansluiting te krijgen met de draagkracht van een burger.

In aanvulling op de strategische doelstellingen voor 2022 die in hoofdstuk 2 zijn beschreven, geeft dit hoofdstuk inzicht in de activiteiten en plannen binnen de reguliere uitvoering van toeslagen. Dit gaat niet over de Uitvoeringsorganisatie Herstel Toeslagen; informatie over de activiteiten en plannen van UHT volgt via de periodieke Voortgangsrapportages over de hersteloperatie.

In het Toeslagenstelsel gaat jaarlijks ruim 15 miljard euro om en het bereik van het stelsel is toegenomen tot 7,7 miljoen toeslagen voor zo'n 5,6 miljoen huishoudens. Deze toeslagen vormen een directe inkomensondersteuning aan huishoudens in de tegemoetkoming van kosten voor vitale voorzieningen zoals zorg, wonen en de opvang van kinderen. De wettelijke taak van Toeslagen is om deze toeslagen juist, tijdig en rechtmatig toe te kennen en uit te betalen. Rechtmatigheid, klantgerichtheid en efficiëntie zijn hierbij reeds lange tijd de leidende principes; in hoofdstuk 2 hebben we beschreven hoe we daar beter invulling aan gaan geven.

Onze activiteiten voor burgers in 2022



Toeslaggerechtigden

Regulier proces

| | |
|--|--|
| Beschikken aanvragen en mutaties | |
| Uitkeren toeslagen | |
| Inwinnen en verstrekken van gegevens | |
| Innen terugvorderingen | |
| Behandelen klachten, bezwaar- en beroepschriften | |
| Massaal automatisch continueren | |
| Ondersteunen dienstverleners | |
| Beantwoorden (telefonische) vragen en gerichte belacties en (digitale) berichtgeving | |
| Uitvoeren inkomensacties | |

Toezicht

| | |
|--|--|
| Behandelen individuele aanvragen en mutaties | |
| Uitvoeren steekproeven | |
| Uitvoeren intensief toezicht | |
| Opsporen en vervolgen | |

In proces, hierbij gaat het om al in gang gezette (verbeter)acties

Continu

3.1 Burgers

De doelgroep toeslaggerechtigden is zeer omvangrijk en divers. Het merendeel van de burgers gaat het aanvragen van een toeslag en actueel houden van het recht goed af. Er is echter een groep burgers waarvoor het, al dan niet tijdelijk, lastig is de toeslag actueel te houden en daar tijdig de juiste informatie voor aan te leveren. In onze dienstverlening en handhaving sturen we op een zo actueel en juist mogelijk toeslagrecht. We doen dit door burgers een digitaal en persoonlijk interactiepalet aan te bieden waarmee zij toeslagzaken snel en gemakkelijk te kunnen regelen. Waar nodig helpen we daarbij. Toeslagen zijn inkomensafhankelijk. Het inkomen is daarom een belangrijk gegeven; een (basis)registratie waar de Belastingdienst eigenaar van is en Toeslagen een afnemer. Om zo snel mogelijk tot de definitieve vaststelling van de toeslag te kunnen komen, sturen we op werken in de actualiteit.

We werken nauw samen met publieke en private partijen die dezelfde burger als doelgroep hebben (bijvoorbeeld met gemeenten, verhuurdersorganisaties, het Centraal Orgaan opvang Asielzoekers, kinderopvangorganisaties, Vluchtelingenwerk) en (maatschappelijke) organisaties die als taak hebben burgers met overheidszaken te helpen (denk aan: maatschappelijk dienstverleners, Toeslagen-servicepunten). We faciliteren deze intermediairs om die hulp te kunnen bieden. Door nauwe relaties met andere dienstverleners aan te gaan, organiseren we dat we vroegtijdig(er) kunnen interveniëren en ondersteunen als burgers hulp nodig hebben. Bijvoorbeeld bij het aanvragen en wijzigen van toeslagen, maar ook bij andersoortige problemen, zoals schrijnende gevallen en schuldenproblematiek waarbij persoonlijke begeleiding nodig is. Het belang van persoonlijke begeleiding wordt ook in de Stand van de uitvoering onderstreept.

Om toeslaggerechtigden optimaal te ondersteunen voeren we onder andere structureel onderzoek uit onder burgers, werken we samen met burgers en hun ondersteuners en genereren we uit onze data inzichten over punten in het proces waar het vaak niet vanzelf goed gaat. Zo kunnen we onze massale en maatwerk-



dienstverlening verbeteren. En helpen we burgers om met behulp van toeslagen optimaal, eerlijk en zo zorgenvrij mogelijk gebruik te maken van vitale voorzieningen zodat deze voorzieningen voor iedereen betaalbaar zijn.

3.2 Reguliere uitvoering

Omdat toeslagen bedoeld zijn als actuele inkomensondersteuning, is het van belang dat we in ons reguliere proces zorgvuldig en snel handelen. In het reguliere proces worden nieuwe aanvragen en mutaties verwerkt; dit leidt tot een voorlopige toekenning. Op basis daarvan keren we het voorlopig toegekende toeslagbedrag maandelijks - als voorschot - uit. Als er geen bijzonderheden zijn, keren we de eerste of gewijzigde toeslag uiterlijk acht weken na binnenkomst van de aanvraag of mutatie uit. Na het bekend worden van het definitieve inkomen berekenen we het recht op de toeslag definitief. Als er sprake is van een nabetaaling keren we die uit en bij een door toeslaggerechtigden terug te betalen bedrag, innen we dit. Definitief toekennen doen we zoveel mogelijk in het jaar volgend op het toeslagjaar, zodat we burgers zo snel mogelijk zekerheid kunnen geven. Zoals in de begroting opgenomen streven we ernaar minimaal 85 procent van de voorlopige toekenningen definitief te berekenen in het jaar volgend op het toeslagjaar. Zekerheid bieden, is pas mogelijk nadat het inkomen definitief is vastgesteld, wat enige tijd kan duren. Tevens hebben we als KPI (Kritieke Prestatie-Indicator) in de begroting opgenomen dat het percentage definitief toegekende toeslagen dat niet leidt tot een terug te betalen bedrag dat hoger is dan € 500¹ minimaal 93 procent is.

Een eenmaal toegekende toeslag zetten we voort als er een nieuw toeslagjaar aanbreekt, tenzij de toeslaggerechtigde de toeslag zelf stopzet of er een wijziging in de situatie is ontstaan waardoor het recht op de toeslag vervalt. Het voortzetten

van de toeslag gebeurt grotendeels geautomatiseerd. Om er in het opvolgende toeslagjaar voor te zorgen dat de hoogte van de toeslag goed aansluit bij het actuele inkomen van het huishouden, maken we waar nodig een herberekening van de hoogte van de toeslag op basis van het bij de Belastingdienst bekende meest actuele inkomensgegevens. Indien we wijzigingen aanbrengen, informeren we de toeslaggerechtigde hierover en vragen we expliciet om de wijziging te controleren. De toeslaggerechtigde is immers verantwoordelijk en het beste op de hoogte van de actuele of aankomende situatie. Controle is niet noodzakelijk indien uit gegevens van derden een voldongen feit wordt vastgesteld. Wanneer bijvoorbeeld uit de gegevens van een gemeente blijkt dat een toeslaggerechtigde getrouwd is dan is vanaf dat moment sprake van een toeslagpartner.

Zowel in ons reguliere proces als in het proces van toezicht maken we zo veel mogelijk gebruik van betrouwbare gegevens uit authentieke of derdenregistraties. Door deze gegevens zo veel mogelijk geautomatiseerd te vergelijken met gegevens uit de aanvraag of mutatie kunnen we snel de hoogte van het recht vaststellen of bij twijfel direct contact opnemen. Hiermee voorkomen we fouten en eventueel terugvorderingen en maken we het gemakkelijker voor burgers. Daarmee wordt de dienstverlening in de fase van toekenning van een toeslag verbeterd en wordt waar mogelijk rekening gehouden met bijzondere omstandigheden. We kunnen zo eerder een juiste toeslag vaststellen, wat leidt tot een vermindering van zowel (hoge) terugvorderingen of nabetaalingen als van het aantal bezwaren, beroepen en klachten.

Voor de toeslaggerechtigde is het van belang dat het massale geautomatiseerde proces goed verloopt, betrouwbaar is en voldoet aan de verwachtingen. Belangrijke voorwaarde daarvoor is dat de basis op orde is en blijft. Dit doen we door het maken van gerichte samenwerkingsafspraken met de betrokken ketenpartners bij de Belastingdienst, het monitoren van deze afspraken en het monitoren van de resultaten van het massale proces. Wanneer sprake is van een issue in de basisorde stellen we verbeteracties op en implementeren we deze of vragen we onze ketenpartners dit te doen. Daarnaast stellen we, in samenspraak met betrokken ketenpartners, plannen op ter verbetering en/of modernisering

¹ Voor kinderopvangtoeslag is €1.000 van toepassing



van de massale processen. In 2022 zal onderzocht worden of we vaker en sneller kunnen betalen. Daarmee voldoen we aan de wens om de burger snel uit te betalen en daarmee zekerheid te bieden. Tevens maken we plannen om de volledigheid van het archief te verbeteren.

3.3 Continuïteit van betalingen borgen

Voor de toeslaggerechtigde huishoudens is het van wezenlijk belang dat de uitbetalingen aan hen tijdig en zo accuraat mogelijk plaatsvinden. Daarom moet onze basis op orde zijn en blijven. Dat doen we door achterstanden te voorkomen, efficiënte verwerkingen en tijdige betalingen te borgen, de wettelijke behandeltermijnen na te leven, de informatiehuishouding structureel te verbeteren en door rechtmatige besluiten te nemen met oog voor relevante individuele feiten en omstandigheden.

We werken in de actualiteit om de zekerheid over het toegekende bedrag zo groot mogelijk te maken: in de begroting hebben wij hier een streefwaarde over opgenomen. De toeslaggerechtigde huishoudens staan daarin centraal. Daar waar achteraf toch zou blijken dat de toekenning (substantieel) afwijkt en terugbetalen voor de burgers problematisch is, zullen we vanuit onze eigen dienstverleningskanalen en die van derden de burger attenderen en informeren over passende ondersteuning, terugbetaalregelingen en mogelijkheden die passen bij hun situatie. Dit is in 2022 extra belangrijk vanwege het beëindigen van de invorderingspauze in het kader van de coronamaatregelen.

3.4 Adequate Handhaving

Onderdeel van de inzet van Toeslagen om vitale voorzieningen betaalbaar te maken en ervoor te zorgen dat iedereen de toeslag ontvangt waar hij recht op heeft is ook adequate handhaving. Handhaving is een integraal onderdeel van onze dienstverlening, waarbij controles slechts het sluitstuk vormen. In de

handhavingsstrategie van Toeslagen, die op dit moment wordt ontwikkeld, staat verder uitgewerkt wat we onder handhaving verstaan, welke doelen we willen bereiken en welke uitgangspunten hiervoor gelden.

Discriminatie en AVG

Onder handhaving verstaan wij alle werkzaamheden die worden gedaan in het kader van het voorkomen van fouten, dienstverlening, toezicht en intensief toezicht. In de wijze waarop we de verschillende activiteiten uitvoeren, houden we rekening met de motivatie, gelegenheid en capaciteit van de burgers. We hanteren de algemene beginselen van behoorlijk bestuur, inclusief toepassing van de menselijke maat als uitgangspunt. Wij streven ernaar het gedrag van de burgers zodanig te beïnvloeden dat zij zoveel mogelijk aan de wet- en regelgeving willen en kunnen voldoen. In de uitvoering van de handhavingswerkzaamheden wordt op geen enkele wijze gediscrimineerd. Alle gegevens over dubbele nationaliteiten zijn uit de systemen van Toeslagen verwijderd en nationaliteit kan en is geen indicator meer die voorkomt in risicomodellen. We handelen altijd binnen de kaders van wet- en regelgeving. Daarbij borgen we dat alle gebruikte IT-systemen voldoen aan de AVG-vereisten en andere waarborgen die voortvloeien uit wet- en regelgeving op het gebied van bijvoorbeeld gegevensbescherming, archivering, informatiebeveiliging en een transparante overheid.

Het belangrijkste doel van handhaving is om te voorkomen dat burgers onbewuste of onbedoelde fouten maken in aanvragen om zo te komen tot maximale toekenningszekerheid over het recht op en de hoogte van de toeslagen. Het grootste gedeelte van de inzet van de handhavingsinstrumenten draagt bij aan dit doel. Het tweede doel is ervoor te zorgen dat toeslagen niet worden uitgekeerd aan burgers die daar geen recht (meer) op hebben. De activiteiten in het kader van het voorkomen van fouten, dienstverlening, toezicht en intensief toezicht kunnen in elkaar overlopen en ook naast elkaar bestaan. Dat vraagt om een juiste balans en transparantie richting de burger. Een deel van de activiteiten die gedaan worden in het kader van voorkomen van fouten en dienstverlening zijn in de voorgaande paragrafen benoemd.



Toezicht

Onder toezicht verstaan we alle werkzaamheden die gericht zijn op naleving en op het voorkomen van risico's bij groepen of individuen waarbij de verwachting is dat er verhoogde risico's kunnen zijn op het maken van fouten (niet-naleving). Toezicht kan dan ook heel goed vanuit dienstverlenend perspectief worden gedaan.

Toezicht in de actualiteit

Onbewuste en bewuste fouten detecteren en beoordelen we zo vroeg mogelijk in het proces zodat terugvorderingen en nabetalings worden voorkomen en we de burger zoveel mogelijk toekenningszekerheid kunnen bieden. Zo attenderen wij burgers in de fase van de voorlopige toekenning op mogelijke afwijkingen tussen hun aanvraag en de bij ons bekende informatie. Daarbij maken wij zowel gebruik van onze eigen informatie, als die van andere organisaties zoals het UWV, DUO, verhuurders en kinderopvangorganisaties. Achteraf maken wij gebruik van deze gegevens om een toekenning definitief vast te stellen.

In 2021 zijn we gestart met het nabellen van burgers naar aanleiding van onze attenderingen. In 2022 zullen we dit verder uitbreiden en de mogelijkheden verkennen om de effectiviteit van deze attenderingen en de toekenningszekerheid voor de burger te vergroten.

Samenwerking

We werken in het kader van toezicht ook samen met anderen. Onder andere in het kader van de Landelijke Stuurgroep Interventieteams en bij de Landelijke Aanpak Adreskwaliteit werken we samen met andere overheidsinstanties.

Intensief toezicht

Waar sprake lijkt van bewust en structureel oneigenlijk gebruik hanteren wij de term intensief toezicht. Wij gebruiken voor dit proces bewust niet langer de term fraudebestrijding, om daarmee heel duidelijk te maken dat pas in de loop van een onderzoek de noodzakelijke duidelijkheid ontstaat over de concrete omstandigheden van de casus.

Het proces van intensief toezicht heeft een ontwikkeling doorgemaakt waarin nieuwe werkwijzen zijn vastgesteld en kaders in ontwikkeling zijn. Hierbij worden waarborgen ingebouwd waaronder verbeterde kwaliteitscontrole en een bredere toepassing van het vier-ogenprincipe. Er wordt gewerkt aan het verbeteren van dossiervorming en de middelen die hiervoor nodig zijn. Daarnaast wordt het kennisniveau van de medewerkers verbeterd en wordt ook hier specifiek ingezet op het leveren van maatwerk. De inzet is dat de volledige implementatie van het herijkte proces in 2022 gereed is en alle processen volledig herstart worden.

In aanvulling op het intensief toezicht kan in het uiterste geval na overleg met de contactambtenaar van Toeslagen de FIOD onder leiding van het Functioneel Parket een strafrechtelijk onderzoek uitvoeren.

Bij de wijze waarop toezicht plaatsvindt, willen we ook leren van inzichten vanuit de nieuwe Inspectie Belastingdienst, Toeslagen en Douane.

4 Wat hebben we nodig





4 Wat hebben we nodig

In de voorgaande hoofdstukken hebben we onze keuzes voor 2022 beschreven en wat deze betekenen voor de burgers. In dit hoofdstuk gaan we in op wat er voor nodig is onze (meerjarige) plannen te verwezenlijken. Dit doen we aan de hand van concrete doelstellingen en activiteiten voor 2022. Het gaat dan om ons personeelsbeleid, ons leiderschap en onze cultuur, onze ict en onze managementinformatie. Al deze factoren maken onderdeel uit van het totale functioneren van Toeslagen en zij zijn voor de realisatie van onze missie, visie en strategie net zo onmisbaar als de activiteiten die zich direct op burgers richten. Het versterken en op orde houden van de basis is onze opdracht voor 2022. Want alleen als die basis op orde is kunnen we stappen vooruit zetten en kunnen we burgers beter van dienst zijn.

4.1 Personeel

Goed werkgeverschap

We dagen medewerkers uit om zich te blijven ontwikkelen zodat ze goed blijven presteren en Toeslagen kunnen helpen met het behalen van haar missie. Daarnaast werken de medewerkers actief aan hun welzijn, zodat zij het werk zo vitaal mogelijk kunnen uitvoeren op een plek die past bij hun werkzaamheden. Wij bieden hiervoor mogelijkheden tot duurzame inzetbaarheid, maar de medewerkers zijn zelf verantwoordelijk om hier concreet mee aan de slag te gaan.

Werken bij Toeslagen betekent werken met de talenten en kennis van vele collega's. Collega's vertrouwen op elkaars kennis en vakmanschap en op wederzijdse expertises. Door dit vertrouwen is Toeslagen in staat de krachten optimaal te bundelen en te benutten.

In de relatie werkgever-werknemer streven we naar een optimale verhouding tussen werkvloer, de ambtelijke én politieke top. Herstel van vertrouwen is noodzakelijk voor een open en veilige werksfeer. Door de ontvlechting kan meer focus en verantwoordelijkheid genomen worden en zijn de lijnen naar de ambtelijke en politieke top korter dan voorheen.



Instream van nieuwe medewerkers: binden en boeien

Werving blijft in 2022 onverminderd van belang. Daarbij is aandacht voor het op alternatieve manieren werven van nieuwe medewerkers met de focus op het adequaat inwerken van nieuwe medewerkers. Er is extra aandacht voor horizontale loopbaanontwikkeling en met vertrekkende medewerkers worden exitgesprekken gevoerd. De uitkomsten gebruiken we voor aanpassing van beleid.

Hoewel goedgekeurde organisatie- en formatierapporten ruimte bieden voor werving van vast personeel om Toeslagen verder op te bouwen, verwachten we in 2022 nog veel gebruik te maken van extern ingehuurd personeel. Dit hangt niet alleen samen met het tijdelijke karakter van UHT. Ook het Programma Vernieuwing Dienstverlening en de ontvlechtingsoperatie vragen naast tijdelijk extra personeel ook om tijdelijk specifieke kwalificaties. Hierdoor zullen we naar verwachting ook in 2022 de voor de overheid geldende norm voor inhuur van externen overschrijden.

Leiderschapsontwikkeling

Eind 2021 starten we voor de leidinggevenden op vrijwillige basis met een ontwikkelassessment. Het assessment geeft inzicht in waar de leidinggevende qua ontwikkeling staat in relatie tot de ingezette koers van Toeslagen. Later in 2022 plannen we een follow-up in het kader van leiderschapsontwikkeling binnen Toeslagen.

Diversiteit en Inclusie

We werken aan een cultuur waarin leidinggevenden het voortouw nemen in het bevorderen van een open, diverse en inclusieve cultuur. Zij ondersteunen het werken in divers samengestelde teams, waarin ook aandacht voor aspecten als sociale veiligheid en vertrouwen om je uit te durven spreken. Dit heeft een positieve uitwerking op de rest van de organisatie.



4.2 Cultuur

Toeslagen grijpt de kans om haar rol in het Nederlandse publieke bestel te veranderen met beide handen aan. De spanning die het vinden van dit nieuwe samenspel met zich meebrengt, is op sommige plekken en op sommige momenten zeer hoog. Verschillende zaken strijden om voorrang, bijvoorbeeld: snelheid versus zorgvuldigheid, vertrouwen herstellen versus controle uitoefenen, menselijke maat in een wereld van grote getallen, experimenteren met nieuwe werkwijzen versus geen fouten mogen maken, de tijd nemen om te doorgronden versus tempo willen maken, verwerken van het verleden en bouwen aan de toekomst.

Er wordt een groot beroep gedaan op het vermogen van de organisatie om met deze dilemma's om te gaan. Het Programma Leiderschap en Cultuur biedt daar de bedding voor. Als uitgangspunt voor het programma gelden de strategische doelen van Toeslagen zoals beschreven in hoofdstuk 2.

We werken aan de ontwikkeling van teams en de gewenste cultuur aan de hand van diverse interventies. In dialoogbijeenkomsten, met een theatervoorstelling als inspiratiebron, delen managers en medewerkers uit alle lagen van de organisatie gezamenlijk ervaringen en dilemma's en leren zij daarvan voor de toekomst. Teams gaan aan de slag met teamontwikkelplannen om de gewenste ontwikkeling in het werk zelf en de daarbij behorende cultuur en competenties vorm te geven. Tevens bieden we (team)leiders ondersteuning en training bij het brengen van het (cultuur)veranderverhaal naar hun teams. We ondersteunen leidinggevend in hun ontwikkeling, onder andere met het ontwikkelassessment en een leiderschapsprogramma. Dit alles in de wetenschap dat het inbedden van deze ontwikkelingen in de organisatie en het programma een complexe opgave is.

Op basis van bovenstaande ontwikkelingen stelt het programma Leiderschap en Cultuur Toeslagen in staat om stap voor stap een nieuw samenspel te vinden, zodat de organisatie haar missie kan uitvoeren en haar strategische doelen kan bereiken.

4.3 Duurzame informatievoorziening (IV) en informatiehuishouding

De omvang van de maatschappelijke en politieke vraag aan Toeslagen, in combinatie met beoogde vernieuwingen en noodzakelijk onderhoud van processen en systemen, legt een grote druk op het absorptievermogen van de Toeslagenketen en de IV-organisatie van de Belastingdienst. Het is overduidelijk dat we keuzes moeten maken bij het implementeren van veranderingen. Het opschalen van de IV capaciteit is slechts beperkt mogelijk vanwege de toeslagen specifieke architectuur, de verwevenheid met de architectuur van de Belastingdienst en de krapte op de arbeidsmarkt. Ondanks dat is het streefdoel een opschaling van tien procent. Daarnaast ligt de nadruk voor 2022 ligt derhalve op een efficiëntere inzet en uitnutting van de beschikbare capaciteit. Speerpunt hierbij is het versterken van de vraagarticulatie om zo de performance van de IV-kolom te vergroten. IV-systemen zijn als (een van de) knelpunten in de Stand van de uitvoering benoemd. Het verbeteren van de besturing van de IV-kolom wordt meegenomen bij het uitwerken van het Toeslagen-compartiment. Daarnaast wordt onderzocht of delen van het IV-werk buiten de eigen IV-organisatie kunnen worden belegd.

Een duurzame inrichting van de informatiehuishouding begint met de basis op orde. Op 6 april 2021 is het rijksbrede generieke actieplan "Open op Orde" verschenen met als inzet om structureel en duurzaam verbeteringen door te voeren in de informatiehuishouding en -voorziening(en). Het actieplan *Open op Orde* is het raamwerk op basis waarvan het actieplan *Informatiehuishouding op Orde (IOO) DG Toeslagen 2021-2026* is gemaakt. In dit actieplan beschrijven we hoe we de komende jaren verder werken aan betere informatiesystemen en werkprocessen en hoe medewerkers hierbij extra ondersteuning krijgen. Met het actieplan *Informatiehuishouding op Orde* sluiten we aan bij rijksbrede voorzieningen, voorzieningen die breed voor het ministerie van Financiën worden opgepakt en uitgevoerd en/of voorzieningen die door DG Belastingdienst worden opgepakt en uitgevoerd. Het actieplan IOO Toeslagen omvat beoogde verbeteringen bij zowel de primaire (uitvoerings-)processen binnen Toeslagen als de beleids- en ondersteunende processen.



In 2022 zal een parlementaire enquête naar het fraudebeleid en dienstverlening bij uitvoeringsorganisatie plaatsvinden. Als Toeslagen zullen we ons maximaal inspinnen voor een zo goed mogelijke informatievoorziening richting de Tweede Kamer ten behoeve van de parlementaire enquête.

4.4 Sturing en beheersing

In 2022 willen we werken aan de versterking van de interne beheersing. Hiervoor hebben we een plan van aanpak opgesteld waarbij de beheersing van de meest risicovolle processen onder verantwoordelijkheid van Toeslagen wordt verbeterd, zodat de betreffende processen aantoonbaar in control zijn. Beheersmaatregelen worden - waar nodig - aangescherpt en getoetst op de werking bij relevante processen zoals bezwaar en toezicht. Focus hierbij ligt dan op rechtmatigheid passend bij de in te vullen menselijke maat. Daarnaast is het voor Toeslagen van belang gedetailleerd inzicht te hebben in de kwaliteit en kwantiteit van de diensten en taken die de organisatieonderdelen van de Belastingdienst verrichten voor het Toeslagenproces zodat de totale keten nog beter aangestuurd kan worden. Hiervoor hebben we in 2021 de koppelvlakken in beeld gebracht. In 2022 maken we hier een verdiepingsslag op door de belangrijkste risico's van de koppelvlakken verder uit te werken en afspraken te maken over de rapportering en verantwoording zodat ook dit aantoonbaar in control is voor Toeslagen.

4.5 Risicomanagement

Zoals aangekondigd in het Jaarplan 2021 hebben in 2021 meerdere strategische risicoanalyses (SRA's) plaatsgevonden. Dit is als startpunt gebruikt voor de verdere ontwikkeling en implementatie van integraal risicomanagement op verschillende niveaus binnen Toeslagen. In de komende periode ligt de nadruk op het verder versterken van de risicobeheersing.

Uit de SRA's zijn zestien risico's naar voren gekomen die van invloed kunnen zijn op het realiseren van de (strategische) doelstellingen van Toeslagen. Om een gestructureerde opvolging en rapportage mogelijk te maken zijn de risico's uitgebreid gedocumenteerd en vastgelegd in een risicoregister.

Het risicoregister zal periodiek worden herzien en waar nodig worden aangepast of aangevuld met risico's die niet eerder waren voorzien. De ervaring leert dat door regelmatig het risicoregister te evalueren, in combinatie met een analyse van de relevante interne en externe ontwikkelingen, het risicobeeld na verloop van tijd vollediger en scherper wordt. Om de risicobeheersing verder te versterken zullen tevens, als onderdeel van de reguliere Planning & Control-cyclus, voortgangsrapportages plaatsvinden met betrekking tot de risico-ontwikkeling en de uitvoering van beheersmaatregelen.

Op basis van de SRA-uitkomsten en de huidige wegging en inzichten worden de in onderstaande tabel opgenomen zes risico's door het directieteam van Toeslagen als de belangrijkste strategische risico's gezien. Dit betekent dat de ontwikkeling en beheersing van deze risico's intensief wordt gevolgd en regelmatig wordt besproken in het directieteam. Voor deze risico's zijn in het directieteam coördinatoren benoemd. De overige tien risico's worden eveneens gevolgd maar met een lagere frequentie besproken (een keer in de vier maanden), afhankelijk van de omvang van het risico. In het overzicht is tevens per risico een niet uitputtend overzicht van de beheersmaatregelen opgenomen.



Risicoparagraaf

1 Onzorgvuldige opeenvolgende nieuwe belevingsvorming met gevolgen voor de uitvoering

- Consequenties waar mogelijk in beeld brengen in nauw overleg met de beleidsministeries
- Waarborgen consequenties van de uitvoerings- en invoeringstoets

2 Stapeling leidt tot continuïteitsrisico in de gegevensverwerking of kunnen niet verwerkt worden

- Alle relevante veranderingen zijn grondiger in kaart gebracht via een gedegen portfoliomanagement aanpak
- Grondige evaluatie damages om vergelijkbare fouten in de toekomst te voorkomen
- IV verandercapaciteit waar mogelijk vergroten om de achterstand in de verwerking van IV wensen te beperken

3 Tekort aan gekwalificeerd personeel

- Focus op extra instroom personeel voor de hersteloperatie en de stafdirecties
- Richtten op andere kwalificaties via opleiding en werving nieuwe personeel voor directie Toeslagen
- Extra aandacht voor werkdruk om uitstroom te voorkomen

4 Naleven wet en regelgeving met aandacht voor een menselijke maat wordt onvoldoende gewaarborgd

- Versterken van vaktechnische kolom met extra aandacht voor signalen vanuit het perspectief van de burger
- Continu uitdragen (actuele) wet- en regelgeving via handboeken en interne procedures
- Waarborgen gedegen uitvoering automatische gegevensverwerking

5 Stelselwijzigingen leiden tot uitvoeringsissues

- Intensieve samenwerking met beleidsministeries
- Scenario analyses waarbij de gevolgen van stelselwijzigingen in de uitvoering voor de langere termijn in beeld zijn
- Knelpunten op de kortere termijn binnen het huidige stelsel zijn in beeld en worden waar mogelijk ingevuld

6 Vernieuwde missie, visie en kompaswaarden

- Uitdragen van de vernieuwde missie, visie en kompaswaarden
- In nauw overleg met stakeholders bouwen aan vertrouwen waarbij de organisatie een toegankelijker en menselijker gezicht krijgt



Bijlage: Prestatie-indicatoren Toeslagen, Begroting IX 2021

| Beleving van burgers | Realisatie 2019 | Realisatie 2020 | Streefwaarde 2021 | Streefwaarde 2022 |
|-----------------------------|-----------------|-----------------|---|---|
| Burgertevredenheid | - | - | - | >90% |
| Klanttevredenheid* | | | Minimaal 70% van de bellers, website- en baliebezoekers scoort een 3 of hoger op de gehanteerde 5-puntschaal (neutraal tot zeer tevreden) | Minimaal 70% van de bellers, website- en baliebezoekers scoort een 3 of hoger op de gehanteerde 5-puntschaal (neutraal tot zeer tevreden) |
| Telefonie | 75,2% | 80,5% | | |
| Website | 84,6% | 85,5% | | |
| Balie | 82,3% | 80,0% | | |
| Klantontevredenheid* | | | Maximaal 10% van de bellers, website- en baliebezoekers scoort een 1,5 of lager | Maximaal 10% van de bellers, website- en baliebezoekers scoort een 1,5 of lager |
| Telefonie | 8,3% | 6,1% | | |
| Website | 2,6% | 2,3% | | |
| Balie | 6,3% | 6,2% | | |

* Realisatie 2019 en 2020: telefonie betreft specifieke score voor Toeslagen, website en balie betreft algemene score voor de Belastingdienst



| Aantal ontvangen klachten | Realisatie 2019 | Realisatie 2020 | Streefwaarde 2021 | Streefwaarde 2022 |
|----------------------------------|------------------------|------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| Aantal ontvangen klachten | 3.206 | 2.771 | Minder klachten dan vorig jaar | Minder klachten dan vorig jaar |

| Toekenningszekerheid en tijdigheid van de uitvoering | Realisatie 2019 | Realisatie 2020 | Streefwaarde 2021 | Streefwaarde 2022 |
|---|------------------------|------------------------|------------------------------------|--------------------------|
| Het percentage definitief toegekende toeslagen dat niet leidt tot een terug te betalen bedrag > € 500 | 95,1% | 95,0% | >91% | >93% |
| Definitief vaststellen toeslagen (voortgang jaar t-1) | 87,8% | 90,6% | >85% | >85% |
| Afgehandelde bezwaren binnen Awb-termijn | 91,7% | 84,7% | >90% | >90% |
| Afgehandelde klachten binnen Awb-termijn | 97,9% | 91,0% | >95% | >95% |
| Percentage toeslagen dat tijdig wordt uitbetaald | 99,83% | 91,91% | 99,9% | 99,9% |
| Aantal ernstige productieverstoringen | 5 | 7 | Minder verstoringen dan vorig jaar | Minder dan 10 |



| Rechtmatigheid | Realisatie 2019 | Realisatie 2020 | Streefwaarde 2021 | Streefwaarde 2022 |
|--------------------------------------|--------------------|--------------------|--|--|
| Rechtmatige toekenning van toeslagen | Gerealiseerd | Gerealiseerd | Het bedrag aan onrechtmatig verstrekte toeslagen is dusdanig laag dat betrouwbaarheid van de weergegeven cijfers op het betreffende beleidsartikel van het betreffende departement niet ter discussie staat. | Het bedrag aan onrechtmatig verstrekte toeslagen is dusdanig laag dat betrouwbaarheid van de weergegeven cijfers op het betreffende beleidsartikel van het betreffende departement niet ter discussie staat. |



Colofon

Dit is een uitgave van DG Toeslagen
Ministerie van Financiën

Den Haag, november 2021