



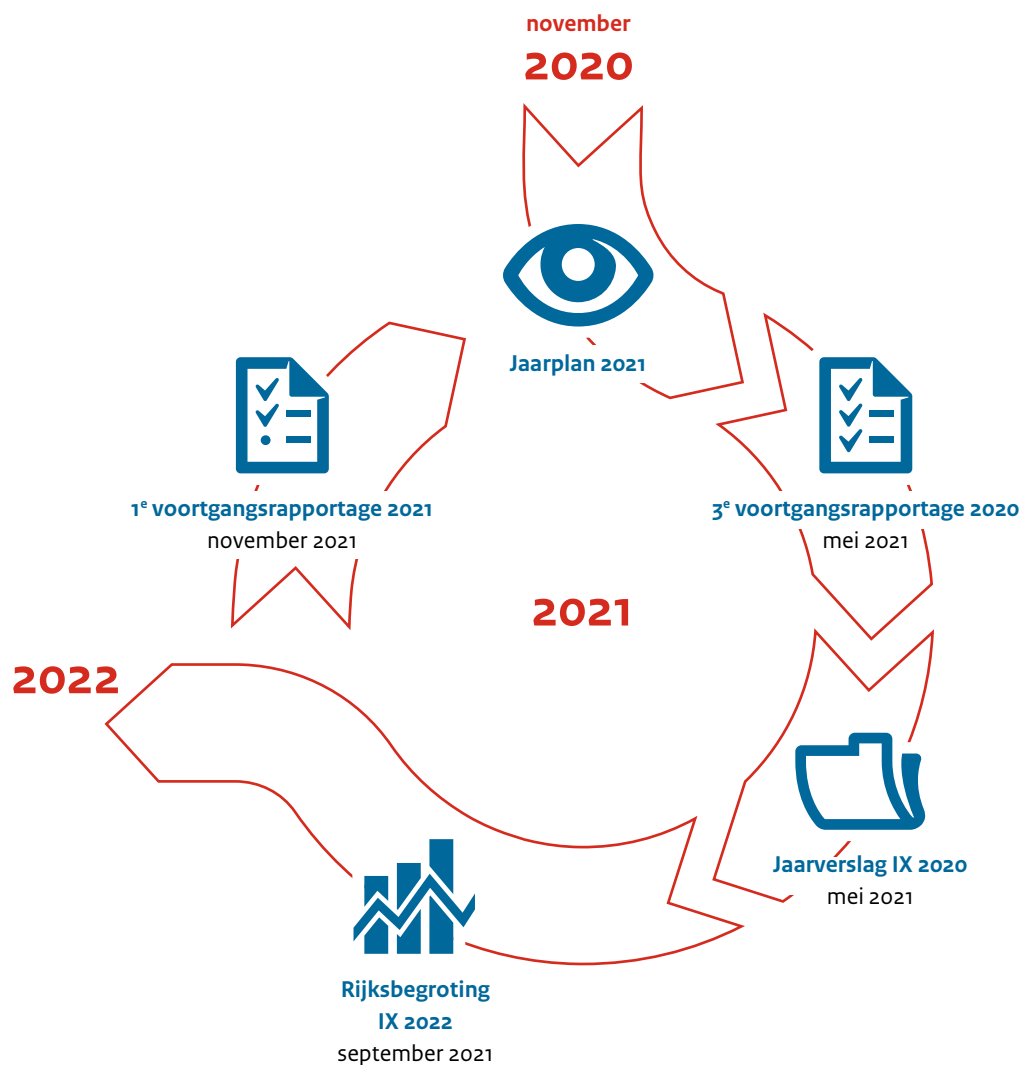
Toeslagen  
Ministerie van Financiën



# 1<sup>e</sup> Voortgangsrapportage Toeslagen 2021

# Inhoud

<b>Inleiding</b>	<b>03</b>
Leeswijzer	04
<b>1 Dienstverlening: Werken aan vertrouwen</b>	<b>05</b>
1.1 Werken aan vertrouwen	06
1.2 Dienstverlening op maat	07
1.3 Herstel Toeslagen	10
1.4 Wetgeving	10
<b>2 Reguliere uitvoering en Toezicht</b>	<b>11</b>
2.1 Uitgelicht	12
2.2 Aandacht	13
<b>3 Wat hebben we er voor nodig?</b>	<b>14</b>
3.1 Verstevigen relatie met onze opdrachtgevers	15
3.2 Directoraat-generaal Toeslagen	15
3.3 Personeel	17
3.4 ICT	18
3.5 Sturing en beheersing	19
3.6 Risicoparaagraaf	20
<b>Bijlage: realisatie prestatie-indicatoren Begroting Financiën IX 2021</b>	<b>22</b>
Toelichting op de bijlage realisatie prestatie-indicatoren Begroting IX 2021	23



# Inleiding

Voor u ligt de eerste voortgangsrapportage (VGR) van het directoraat-generaal Toeslagen over het Jaarplan 2021. Het is tevens de eerste VGR over 2021. In het Jaarplan 2021, één document met drie afzonderlijke plannen voor de Belastingdienst, Douane en Toeslagen, zijn de activiteiten en resultaten voor 2021 beschreven. In deze eerste VGR rapporteert Toeslagen over de voortgang op deze activiteiten en de resultaten gedurende de eerste acht maanden. Daar waar activiteiten en resultaten achterblijven bij de planning wordt aangegeven welke maatregelen zijn genomen om de activiteiten en resultaten alsnog te realiseren.

Het doel van de voortgangsrapportages is u inzicht geven in het werk van Toeslagen. Hierbij wordt nadrukkelijk aandacht besteed aan de voortgang van de uitvoering van het Jaarplan 2021, totdat deze plannen zijn afgerond. Indien zich gedurende het jaar ontwikkelingen voordoen die het jaarplan raken, wordt hierover ook gerapporteerd.

Sinds 1 januari 2021 heeft Toeslagen, gedurende de eerste acht maanden als zelfstandig directoraat-generaal binnen het Ministerie van Financiën onder andere gewerkt aan:

1. Herstel van het vertrouwen via de Uitvoeringsorganisatie Herstel Toeslagen (UHT) en de interne programma's Vernieuwing Dienstverlening en Leiderschap en Cultuur;
2. Het verbeteren van de dienstverlening;
3. De reguliere uitvoering en het proces van toezicht;
4. Het opzetten en inrichten van de nieuwe organisatie DG Toeslagen





Ondanks het feit dat vanwege corona voornamelijk wordt thuisgewerkt, maar dankzij de grote inzet en flexibiliteit van de medewerkers blijven de bedrijfsprocessen doorlopen. Wel loopt de combinatie van grote strategische herstel-, ontwikkel- en transformatieopdrachten op onderdelen vertraging op. Enerzijds doordat in onzekere trajecten verbinding tussen medewerkers juist nodig is en het werken op afstand die verbinding bemoeilijkt. Dit betekent dat er soms meer tijd nodig is dan vooraf ingeschat om de zorgvuldigheid in die trajecten recht te doen. Anderzijds doordat thuiswerken de gezamenlijke creativiteit bemoeilijkt. Brainstormsessies werken beter als men fysiek bijeen is. Andere zorgpunten met betrekking tot corona zijn de effecten van langdurig thuiswerken op de sociale cohesie binnen en tussen teams, minder duidelijke scheiding tussen werk-privé, het moeilijk kunnen inwerken van de vele nieuwe medewerkers en het opbouwen en onderhouden van netwerken. De hoge werkdruk is binnen de gehele organisatie een belangrijk thema.

## Leeswijzer

Hoofdstuk 1 gaat over het verbeteren van de dienstverlening. Achtereenvolgens komen aan de orde: het werken aan vertrouwen (1.1), dienstverlening op maat (1.2), herstel toeslagen (1.3) en wetgeving (1.4).

In hoofdstuk 2 wordt ingegaan op het reguliere proces en toezicht. In de activiteitentabel wordt de status van de verschillende activiteiten in het jaarplan weergegeven. Daarbij worden de volgende indicaties gebruikt:

- **In proces:** de activiteit zoals beschreven in het jaarplan is gestart.
- **Afgerond:** de activiteit zoals beschreven in het jaarplan is afgerond.
- **Continu, verloopt goed:** geen bijzonderheden ten opzichte van de plannen in het jaarplan.
- **Continu, verloopt minder goed:** deze activiteit verloopt minder of anders dan we hadden gepland in het jaarplan, bijvoorbeeld door vertraging, herprioritering of als gevolg van de coronacrisis.

- **Nog niet gestart:** de activiteit zoals beschreven in het jaarplan is nog niet gestart.
- **Uitgelicht/aandachtspunt:** als de voortgang van een activiteit aanleiding geeft om meer toe te lichten, geven we dit aan met een sterretje (\*) in het statusoverzicht. Onder “uitgelicht” lichten we toe wat goed gaat, bijvoorbeeld een activiteit waar burgers of bedrijven goed mee geholpen zijn. Onder “aandachtspunt” beschrijven we activiteiten die aandacht behoeven omdat ze niet verlopen volgens planning en er extra aandacht of bijsturing nodig is in de volgende rapportageperiode(n).

Hoofdstuk 3 bevat zowel de voortgang van de activiteiten voor het directoraat-generaal Toeslagen als geheel, als specifiek op het gebied van personeel, ICT, sturen en beheersing, risico's en de relatie met opdrachtgevers.

In de bijlage wordt ingegaan op de Kritische Prestatie-Indicatoren (KPI's) zoals deze zijn opgenomen in de Begroting Financiën voor artikel 13.



# 1 Dienstverlening: Werken aan vertrouwen



## 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

## 1.1 Werken aan vertrouwen

Bij het herstellen van vertrouwen kijkt Toeslagen niet alleen naar de relatie met burgers, maar ook naar de relatie tussen ambtenaren onderling.

Een belangrijke component bij het werken aan vertrouwen is de kwaliteit van de dienstverlening aan burgers. Hoewel we ten aanzien van de vernieuwing en verbetering van de dienstverlening voorzichtige stappen vooruit boeken, onderkennen we ook dat incidenten en de voortgang van de hersteloperatie het terugwinnen van vertrouwen in de weg staan. Zoals in de verschillende voortgangsrapportages KOT is toegelicht, is de hersteloperatie complexer en omvangrijker dan aanvankelijk ingeschat. Zie bijvoorbeeld de vragen die kwijtschelding van schulden oproepen, de problematiek van de ex-partners, de niet-KOT gevallen, de ouders in het buitenland, etc. Dit in combinatie met het feit dat het aantal melders fors hoger is dan geraamd, maakt dat er veel onzekerheid is over hoe het herstel in den brede er precies uitziet en wanneer het herstel – op korte en lange termijn – kan plaatsvinden. In de voortgangsrapportages KOT is aangegeven dat Toeslagen veel inspanningen levert om op deze punten duidelijkheid te gaan bieden.

Activiteiten die moeten bijdragen aan het herstellen van vertrouwen tussen ambtenaren onderling worden geïnitieerd vanuit het programma Leiderschap en Cultuur. Toeslagen doet een tijdelijke herbezinning op het programma Leiderschap en Cultuur om de focus van het programma te verscherpen en een logische samenhang aan te brengen met de overige inrichtingsprogramma's en het programma Ontwikkelperspectief dat vanuit het departement is ingezet. Het streven is zo efficiënt en effectief mogelijk benodigde interventies op het gebied van Leiderschap en Cultuur verder in te vullen, zoveel mogelijk aansluitend bij lopende initiatieven. Voor het meten van de klanttevredenheid zijn indicatoren (KPI's) opgenomen en de komende periode zal duidelijk worden of de initiatieven tot een grotere klanttevredenheid leiden. Het vertrouwen van de medewerkers wordt aan het einde van het jaar gemeten middels een MedewerkersOnderzoek (MO).



## 1.2 Dienstverlening op maat

Toeslagen werkt via het programma Vernieuwing Dienstverlening langs drie lijnen aan het verbeteren van de dienstverlening:

- Het vergroten van de zekerheid bij het toekennen van toeslagen;
- Het hanteren van de menselijke maat;
- Adequate handhaving.

### Zekerheid bij toekenning

#### Belangrijkste resultaten

---

- Uitbreiden capaciteit
  - Uitvoeren pilot 'Bellen na attendering'
  - Implementatie actieknop Kinderopvangtoeslag app
- 

Om de zekerheid bij het toekennen van toeslagen te vergroten, wordt ingezet op het uitbreiden van de beschikbare capaciteit om onjuiste of onvolledige aanvragen op te pakken, het proactief attenderen van ouders bij gesignaleerde afwijkingen en het vereenvoudigen van het doorvoeren van wijzigingen.

Het uitbreiden van de capaciteit en de kwalitatieve versterking verloopt goed.

Het opleidingsaanbod voor nieuwe medewerkers is vernieuwd en doorontwikkeld om de nieuwe instroom voldoende te equiperen voor hun taak. Nadat uit pilots is gebleken dat het proactief attenderen van ouders een belangrijke bijdrage levert aan het terugdringen van (hoge) terugvorderingen kinderopvangtoeslag is het grootschalig signaleren op basis van gegevensleveringen over de opvangsituatie of veranderingen in de situatie van de doelgroep geïmplementeerd als regulier, maandelijks proces bij Toeslagen. Om de toekenningszekerheid in de voorschotfase te vergroten wordt momenteel een pilot uitgevoerd waarbij ouders, die niet gereageerd hebben op een attendering, worden nagebeld.

Het resultaat van deze pilot, inclusief een advies, wordt in het 4<sup>de</sup> kwartaal verwacht. In de Kinderopvangtoeslag App is een 'actieknop' geïmplementeerd

waarmee een ouder eenvoudig de door Toeslagen voorgestelde wijziging bij een signalering kan overnemen. Hiermee maakt Toeslagen het doorvoeren van wijzigingen eenvoudiger.

### Menselijke maat

#### Belangrijkste resultaten

---

- (door)ontwikkelen opleidingsaanbod op gebied wet- en regelgeving en communicatieve vaardigheden
  - Proactief bellen met burgers bij veranderingen inkomen of kinderopvang
  - Opening extra servicepunt
- 

Door communicatie begrijpelijker te maken, beslissingen goed en begrijpelijk te motiveren en proactief in contact te treden met de burger werkt Toeslagen aan het vergroten van de menselijke maat. In dat kader wordt ook meer capaciteit beschikbaar gemaakt voor persoonlijke begeleiding, komen er meer mogelijkheden voor fysieke dienstverlening en wordt proactief contact gezocht bij bezwaar. De communicatie met de burger via brieven, de website en het aanvraagstelsel wordt begrijpelijker gemaakt. Hiervoor wordt gebruikgemaakt van input vanuit het burgerpanel en aanvullend burgeronderzoek. De verbeteringen worden vastgelegd in een schrijfwijzer, die behandelaren ondersteunt bij het helder schrijven van brieven.

Medewerkers worden begeleid om beslissingen op een begrijpelijke manier te motiveren. Hiervoor is het opleidingsaanbod (door)ontwikkeld voor alle functiegroepen en rollen op het gebied van wet- en regelgeving en communicatie. Met Klantinteractie & -services (KI&S) van de Belastingdienst kunnen de belastingtelefoongegevens worden geanalyseerd om gericht de dienstverlening via proactief outbound bellen te verbeteren. KI&S belt namens Toeslagen al proactief burgers bij wie veranderingen in het inkomen of de kinderopvang zijn gesignaleerd





en burgers die in aanmerking kunnen komen voor zorgtoeslag. Proactieve belacties naar burgers die gaan scheiden of een terugvorderingsbeschikking hebben ontvangen zijn in voorbereiding.

Met het dienstonderdeel Centrale Administratieve Processen (CAP) van de Belastingdienst is gewerkt aan het verbeteren van het vorderingenoverzicht en de betaalmogelijkheden voor burgers bij het proces invorderingen in het kader van de menselijke maat.

Beoogd wordt het team Persoonlijke Begeleiding in de komende periode op te schalen naar 30 fte. Signalen, die vanuit andere teams (bezwaar, toezicht en vraag), vanuit KI&S en via de balies binnenkomen, worden gebruikt om de te begeleiden populatie burgers te vergroten. De persoonlijke begeleiding resulteert in aanpassingen van het voorschot waardoor de definitieve toekenning meer in lijn ligt met het voorschot.

Samen met het dienstonderdeel Particulieren van de Belastingdienst is gewerkt aan het intensiveren van de inzet van de balies voor toeslaggerechtigden. In juli is een extra steunpunt geopend in Terneuzen en op korte termijn volgen nog negen locaties. Daarnaast zijn extra medewerkers geworven en hebben in de eerste acht maanden twee pilots plaats gevonden (een pilot *Webinar: Scheiden of uit elkaar gaan* en een pilot bij de balie van kantoor Den Haag met integrale behandeling en nazorg). In het voorjaar zijn burgers die mogelijk in aanmerking komen voor huurtoeslag, maar deze nog niet hebben aangevraagd gebeld en eventueel geholpen bij het invullen van de aanvraag. Deze pilot heeft positieve resultaten en de nodige aanbevelingen voor bredere implementatie opgeleverd. Via een implementatieplan wordt een breder vervolg gegeven aan deze pilot.

Alle bezwaarteamen zijn gestart met eerder in het proces nabellen zodat de behandeling van het bezwaar zorgvuldiger kan plaatsvinden en de informatie die de burger aanlevert meegenomen kan worden in de behandeling van het bezwaar.

Burgers krijgen de mogelijkheid om informatie en documenten niet alleen per post maar ook digitaal naar Toeslagen te sturen. In januari 2021 is deze mogelijkheid van start gegaan bij UHT. In mei hebben pilots bij de directie Toeslagen (regulier proces) plaatsgevonden, op basis waarvan de digitale mogelijkheid binnen de gehele organisatie geïmplementeerd kan worden. De implementatie staat voor het vierde kwartaal 2021 gepland.

### Adequate handhaving

#### Belangrijkste resultaten

---

- Proactief versturen van signalen bij geconstateerde afwijkingen
  - Publiekscampagne over doorgeven van wijzigingen
- 

Voor adequate handhaving richt het toezicht zich aan de voorkant van het toeslagenproces op het voorkomen van het aanleveren van foutieve informatie. De focus ligt hierbij op het eerder en proactief contact zoeken met burgers. In januari is hiertoe voor het eerst op grote schaal een signaal aan ouders gestuurd op basis van een geconstateerde afwijking in het aantal opvanguren. In de afgelopen periode zijn daarnaast nog een viertal signalen bepaald op basis waarvan proactief contact wordt gezocht met burgers, te weten een afwijkende doelgroepstatus, of een wisseling of stopzetting van opvangsoort of –locatie. Verder wordt een pilot voorbereid waarbij burgers die in de voorlopige fase een hoge terugvordering ontvangen vooraf worden gebeld. Aan de achterkant van het toeslagenproces wordt gewerkt aan het verbeteren van de processen klachten, beroep en bezwaar. Voor het team Klachten wordt een integraal verbeterplan opgesteld en wordt de komende periode een dashboard ontwikkeld - voor zowel klacht als bezwaar - om de sturing op deze processen te verbeteren.

De grootschalige Toeslag brede publiekscampagne is in het eerste kwartaal van 2021 geëvalueerd. Een concreet resultaat van de campagne is zichtbaar bij de Kinderopvangtoeslag-App. Gedurende de campagne groeide het aantal downloads fors. De campagne is gewaardeerd met een 7,5 en scoort daarmee





bovengemiddeld in de overheidsbenchmark voor publiekscampagnes. Van mei tot en met juli 2021 is de publiekscampagne uit 2020 voortgezet. De boodschap richtte zich in deze campagne op het doorgeven van wijzigingen. De effecten van de publiekscampagne worden op basis van de evaluatie in de volgende voortgangsrapportage opgenomen. Daarnaast komt er een gerichte aanpak voor *life events* en de invloed hiervan op de hoogte van het inkomen. En een aanpak voor doelgroepen die specifieke aandacht behoeven, zoals ondernemers en burgers met een laag doenvermogen.

## Overige activiteiten

### Belangrijkste resultaten

- Verbeteringen traject KOT overgedragen aan lijnorganisatie
- Start verbetertraject huurtoeslag
- Organiseren twee werkbezoeken om beleid en uitvoering bij elkaar te brengen

In 2020 zijn samenwerkingstrajecten met alle betrokken beleidsdepartementen gestart. Het programma Vernieuwing Dienstverlening vervult bij het regisseren een belangrijke brugfunctie. In het kader van de vernieuwing van de dienstverlening wordt per toeslagsoort een verbetertraject ingericht. Het verbetertraject voor KOT dient hierbij als voorbeeld.

Voor het verbetertraject KOT zijn het proces van eerder signaleren, het persoonlijk begeleiden van ouders en de Kinderopvangtoeslag App geïmplementeerd en succesvol overgedragen aan de lijnorganisatie. Samen met het ministerie van SZW en de kinderopvangsector worden nieuwe verbetermaatregelen uitgewerkt, die invulling geven aan de drie doelstellingen van het vervolg van het verbetertraject KOT, te weten: sneller bieden van zekerheid aan ouders over hun kinderopvangtoeslag, verhogen van de begrijpelijkheid en toegankelijkheid van het stelsel van de kinderopvangtoeslag en ouders centraal stellen in de informatiepositie en dienstverlening van de kinderopvangtoeslag. Samenwerking met de kinderopvangsector is essentieel voor het verbetertraject

KOT. Met de sectororganisaties is een intentieverklaring ondertekend om Toeslagen te voorzien van snelle en betrouwbare opvanggegevens. Daarnaast vindt minstens eens per kwartaal een panelbijeenkomst plaats met de sector kinderopvang over de voortgang van het verbetertraject.

Het verbetertraject Huurtoeslag is ook gestart. Er zijn sessie georganiseerd waarin kansrijke verbetermaatregelen voor de komende jaren nader worden onderzocht. In overleg met het ministerie van BZK en Aedes is begonnen met het verder uitwerken van de onderwerpen rechtstreekse uitbetaling huurtoeslag aan verhuurder, stimuleren gebruik huurtoeslag en uitvoeringsproblematiek ten aanzien van BAG/BRP.

Het verbetertraject Zorgtoeslag bevindt zich in de begin fase. Er hebben twee (digitale) werkbezoeken plaatsgevonden om uitvoering en beleid dichter bij elkaar te brengen. Daarnaast wordt de mogelijkheid onderzocht om een rechtstreekse koppeling te maken tussen zorgverzekeraars en 'Mijn toeslagen', zodat direct gecontroleerd kan worden of er sprake is van een zorgverzekering. Het hebben van een zorgverzekering is een voorwaarde voor het recht op zorgtoeslag.

In 2020 is gestart met een periodiek burgertevredenheidsonderzoek. Deze tevredenheidsmeting geeft een algemeen beeld over de tevredenheid van de burger over de dienstverlening van Toeslagen. Daarnaast geeft het ook inzicht in de tevredenheid en aandachtspunten per stap in het toeslagenproces en per toeslag. Op basis van de eerste twee metingen is ongeveer 92 procent van de burgers neutraal tot zeer tevreden over de dienstverlening. Dit betekent dat ongeveer 8 procent van de burgers (zeer) ontevreden is over de dienstverlening. Die ontevredenheid wordt voornamelijk veroorzaakt door het moeten terugbetalen van diverse toeslagen. Dit komt voor de burger vaak onverwacht, waarbij de onderliggende berekeningen als onduidelijk worden ervaren. Verbeteringen hiervoor worden opgepakt langs de eerdergenoemde lijn 'zekerheid bij toekenning'. In de volgende VGR zal op basis van de meest recente onderzoeken uitgebreider ingegaan worden op de uitkomsten.



## 1.3 Herstel Toeslagen

Met regelmaat ontvangt de Tweede Kamer een Voortgangsrapportage Kinderopvangtoeslag (VGR-KOT) waarin verslag wordt gedaan van de voortgang en de stand van zaken met betrekking tot de kinderopvangtoeslag. In het bijzonder waar het gaat om het helpen van ouders die door het stopzetten en/of terugbetalen van kinderopvangtoeslag in de problemen zijn gekomen. Over het herstel voor deze groep ouders is veelvuldig gesproken met de Tweede Kamer. Het resultaat hiervan is een 'hersteloperatie' met een aantal centrale uitgangspunten:

- Erkenning van het onrecht dat gedupeerden is aangedaan staat voorop.
- De herstelwetgeving (juli 2020) onderscheidt drie situaties van gedupeerden: slachtoffers van 'institutionele vooringenomenheid', de onacceptabele 'hardheid van het stelsel' en een onterechte kwalificatie 'opzet/grove schuld'. Voor elke situatie is een aparte financiële regeling ingesteld.
- Naast de financiële regeling is in het gesprek met de Tweede Kamer ook veel aandacht gegaan naar het proces dat nodig is om ouders herstel te bieden en bij te dragen aan herstel van vertrouwen.
- Voor de uitvoering is een aparte organisatie ingericht, gericht op herstel van gedupeerden UHT. UHT is een nieuw organisatieonderdeel binnen DG Toeslagen, los van de bestaande directies van de Belastingdienst en Toeslagen.
- Omdat bleek dat het doorlopen van een goed proces met ouders tijd kost, is eind 2020 besloten tot de zogenaamde 'Catshuisregeling', of '30.000 euro-regeling', zodat ouders al in een eerder stadium een betaling krijgen op basis van een lichte toets.
- Op verschillende terreinen bleek in de loop van het jaar dat aanvullende maatregelen nodig zijn om echt herstel te kunnen bieden, bijvoorbeeld voor ouders met schulden. Ook wordt nagedacht over de invulling van maatregelen voor gedupeerde kinderen, ex-partners en voor gedupeerden met andere toeslagen dan de kinderopvangtoeslag.

Deze uitgangspunten geven een beeld van de hersteloperatie, maar doen geen recht aan de volledige aanpak en de stand van zaken van de uitvoering. Daarvoor wordt verwezen naar de VGR-KOT. De 8e VGR-KOT van september 2021 is de meeste recente rapportage.

## 1.4 Wetgeving

Het afgelopen jaar heeft het kabinet zich voorbereid op de hervorming en vernieuwing van het toeslagenstelsel. In het Interdepartementaal Beleidsonderzoek (IBO) Toeslagen zijn de verbetermogelijkheden binnen en buiten het huidige stelsel verkend. De mogelijkheden voor een ander toeslagenstelsel zijn nader uitgewerkt in de Scenariostudie Vormgeving Kindvoorzieningen (SVK)<sup>1</sup> en de eindrapportage *Alternatieven voor het toeslagenstelsel*<sup>2</sup>. Toeslagen heeft met zogeheten 'wegingen op de hand' de uitvoeringsgevolgen van de verschillende varianten in beeld gebracht. Daarnaast zijn in het kader van de motie Lodders/Van Weyenberg en de maatregelen uit de kabinetsreactie op het rapport van de Parlementaire Ondervragingscommissie Kinderopvang (POK) voorstellen gedaan om knelpunten op de kortere termijn binnen het huidige stelsel en verbeteringen in de uitvoering en dienstverlening op te lossen. De voorstellen richten zich onder andere op het vereenvoudigen van de grondslagen en een betere dienstverlening met meer ruimte voor maatwerk

1 Kamerstuk II 2020-21, 31322 nr. 424.

2 Kamerstuk II 2020-21, 31066 nr. 760.

## 2 Reguliere uitvoering en Toezicht







## Reguliere uitvoering en Toezicht

### Regulier proces

Beschikken aanvragen en mutaties	
Uitkeren toeslagen *	
Inwinnen en verstrekken van gegevens	
Innen terugvorderingen *	
Behandelen klachten, bezwaar-en beroepschriften	

### Voorkomen van fouten

Massaal automatisch continueren *	
Uitvoeren inkomensacties *	

### Dienstverlening

Beantwoorden (telefonische) vragen en gerichte belacties en (digitale) berichtgeving	
Ondersteunen dienstverleners *	

### Toezicht en fraude

Behandelen individuele aanvragen en mutaties *	
Uitvoeren steekproeven	
Uitvoeren intensief toezicht *	
Opsporen en vervolgen *	

Continu, verloopt goed

Continu, verloopt minder goed

In proces

Nog niet gestart

Uitgelicht/Aandachtspunt

## 2.1 Uitgelicht

### Uitkeren Toeslagen

We hebben in de eerste acht maanden dit jaar 99,98 procent van de toeslagen tijdig uitbetaald. We voldoen hiermee aan onze doelstelling om minstens 99,9 procent van de toeslagen tijdig te betalen.

### Innen terugvorderingen

Belastingdienst en Toeslagen zijn een publiekscampagne gestart waarbij wordt aangekondigd dat de als gevolg van corona gepauzeerde invordering weer wordt opgestart. Voor Toeslag geldt dat er bij het opstarten van de invordering rekening wordt gehouden met verschillende doelgroepen. De Belastingdienst heeft de eerste vooraankondigingen verstuurd en hierin is opgenomen dat de invordering bij Toeslagen later opstart. Toeslagen verwacht in het voorjaar van 2022 met de herstart van de invordering te kunnen beginnen. Bij het starten van de invordering wordt een betalingsregeling aangeboden. Burgers met zowel belasting- als toeslagschulden zijn geïnformeerd over hun belastingsschuld en krijgen later informatie over hun toeslagschuld.

### Massaal automatisch continueren

Een eenmaal toegekende toeslag wordt voortgezet 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. Dit proces van Massaal Automatisch Continueren vindt plaats aan het einde van het jaar, daarom zal hierop in de volgende VGR worden ingegaan.

### Uitvoeren inkomensacties

Aanvragers van toeslagen zijn door middel van brieven geattendeerd op een (mogelijke) afwijking ten aanzien van hun inkomensgegevens. Om de effectiviteit van deze actie te vergroten zijn aanvragers die geen actie hebben ondernomen





naar aanleiding van de attendering na het ontvangen van de brief indien mogelijk telefonisch benaderd. In totaal zijn over de eerste acht maanden van 2021 ruim 400.000 aanvragers in het kader van deze acties geattendeerd.

### Ondersteunen dienstverleners

Het Kennisnetwerk Belastingen en Toeslagen is een online platform voor maatschappelijk dienstverleners, kinderopvangorganisaties, intermediairs en anderen die burgers helpen met hun belastingen en toeslagen. De release van de laatste nieuwe mogelijkheden van het kennisnetwerk heeft plaatsgevonden. In de eerste vier maanden van 2021 is een forum toegevoegd waarop deelnemers konden reageren op onderwerpen. In de tweede vier maanden is de nieuwste aanwinst, de 'reply-on-reply' functie, toegevoegd. Hiermee kunnen deelnemers ook weer op elkaar kunnen reageren. Met het vernieuwde kennisnetwerk versterken Particulieren (Belastingdienst) en Toeslagen hun bestaande samenwerking bij het ondersteunen van de doelgroep maatschappelijk dienstverleners en kinderopvangorganisaties.

Voor het versterken van het netwerk van Toeslagen-servicepunten bij externe partijen zijn voor twee regio's (Noord en Noord-Brabant) de "witte vlekken"-analyses gereed. De analyses geven onder andere inzicht in de vraag welke gebieden geen Belastingkantoor met balie of Toeslagen-servicepunt hebben. Op basis hiervan is gekeken welke organisaties in die gebieden actief zijn en of die in aanmerking komen om als Toeslagenservicepunt te dienen. Ook in de overige regio's zal een witte vlekken-analyse worden uitgevoerd om mogelijkheden voor Toeslagenservicepunten te onderzoeken. Deze zijn naar verwachting in het vierde kwartaal van 2021 gereed.

## 2.2 Aandacht

Hier beschrijven we activiteiten die onze aandacht behoeven omdat ze niet verlopen volgens planning en er extra aandacht of bijsturing nodig is in de volgende rapportageperiode(n)

### Behandelen individuele aanvragen en mutaties

In de eerste acht maanden van 2021 is veel tijd besteed aan het toezicht in het kader van de definitieve toekenning van de kinderopvangtoeslag: het zogenaamde proces HoT-HoR (Hoge Toeslag, Hoog Risico), een actie die is gericht op het waarborgen van de juistheid van hoge toekenningen die (daarmee) een risico geven op hoge terugvorderingen. Ook is veel aandacht besteed aan attenderingsacties in de actualiteit. Het doel van deze activiteiten is het verkleinen van het verschil tussen een voorlopige toekenning (VT) en de definitieve toekenning (DT). Hierbij is onder andere gebruik gemaakt van attentiebrieven en app-berichten.

De ontwikkeling van het behandelkeuzemodel, dat kijkt naar opvallende aanvragen voor een toeslag om daar vervolgens maatwerk aan te kunnen verbinden, is ingezet maar complex gebleken. De complexiteit zit in het bepalen van de selectieregels, het opstellen van instructies en de afstemming met vaktechniek. In de afgelopen periode is gewerkt aan de voorbereiding van een eerste actie op basis van het behandelkeuzemodel, gericht op de huurtoeslag. Beoogd wordt deze actie later dit jaar uit te voeren.

### Uitvoeren intensief toezicht

Door het ontbreken van een afgeronde GEB (gegevensbeschermings-effectbeoordeling) heeft het proces van het verwerken van risicosignalen de afgelopen periode stilgelegen. Inmiddels is de GEB goedgekeurd. Daarnaast is gewerkt aan het opstellen van kaders voor het intensief toezicht (verwerken van risicosignalen) en de vaktechnische validatie hiervan.

### Opsporen en vervolgen

De inzet van het strafrecht vormt een onderdeel van het totale handhavingSPALET van Toeslagen. We werken hierin nauw samen met de FIOD. In de afgelopen periode zijn, mede als gevolg van het stopzetten van het proces van verwerking van risicosignalen, geen zaken aan de FIOD overgedragen.

# 3 Wat hebben we er voor nodig?





### Belangrijkste resultaten

---

- Opdrachtgever-opdrachtnemers overleg Toeslagen opgezet
  - Vastgestelde topstructuur Toeslagen per 1 juni 2021
  - Webinar over missie, visie en kompaswaarden voor en door medewerkers Toeslagen
  - Inrichting programma Informatiehuishouding op orde
  - Afronding strategische risicoanalyse
  - Vaststelling zes toprisico's inclusief beheersmaatregelen
- 

## 3.1 Verstevigen relatie met onze opdrachtgevers

In het kader van de governance wordt het contact met de opdrachtgevers (ministeries van BZK, SZW en VWS) geïntensiveerd. Er is een opdrachtgevers-opdrachtnemers overleg Toeslagen opgezet, waarin de diverse opdrachtgevers vertegenwoordigd zijn. Daarnaast is met hogere regelmaat overleg tussen DG Toeslagen en de coördinerend opdrachtgever: DG Fiscale Zaken (DGFZ). Op bewindspersonenniveau vindt contact plaats over hoe opdrachtnemer en opdrachtgevers samenwerken.

Zoals in hoofdstuk 1 is aangegeven zijn in 2020 samenwerkingstrajecten met alle betrokken beleidsdepartementen gestart om onder andere de effecten van beleid voor burgers en uitvoering inzichtelijk te maken. Het verbetertraject kinderopvangtoeslag (KOT) dat in 2018 is gestart dient hierbij als voorbeeld. Voor de huurtoeslag heeft dit geresulteerd in een verbetertraject waarbij naast het betreffende beleidsdepartement ook brancheorganisaties en belangenverenigingen zijn aangesloten. Tijdens overleggen wordt met alle betrokkenen de stand van zaken besproken en wordt hen om input gevraagd op verschillende onderwerpen. Zij kunnen het effect van verbetervoorstellen op hun achterban het beste inschatten. Het doel is met een pakket maatregelen ter verbetering te komen. De maatregelen nemen we mee in de Stand van de Uitvoering en het programma Vernieuwing Dienstverlening. Voor de zorgtoeslag en het kindgebonden budget (KGB) worden soortgelijke verbetertrajecten verkend.

## 3.2 Directoraat-generaal Toeslagen

Per 1 januari 2021 is Toeslagen een zelfstandig opererend directoraat generaal (DG) binnen het ministerie van Financiën. Voor de inrichting van het DG is een Topstructuur uitgewerkt conform de rijksbrede en departementale kaders. De secretaris generaal (SG) heeft deze Topstructuur, na een positief advies van de medezeggenschap, op 1 juni 2021 vastgesteld. De Topstructuur vormt de basis voor de verdere inrichting van DG Toeslagen.

In lijn met de vastgestelde Topstructuur zijn de organisatieonderdelen van Toeslagen begonnen met het opstellen van hun Organisatie & Formatie (O&F)-rapporten. Hierbij vindt afstemming plaats met de verschillende organisatieonderdelen van Toeslagen, de Belastingdienst en het kerndepartement. Deze afstemming is nodig om vast te stellen welke taken en mensen overgaan van de Belastingdienst naar Toeslagen en voor een logische verdeling van taken en verantwoordelijkheden tussen de stafdirecties van Toeslagen en het Kerndepartement. Het streven is de O&F-rapporten na afstemming met de betrokken medezeggenschapsorganen eind 2021 vastgesteld te hebben.

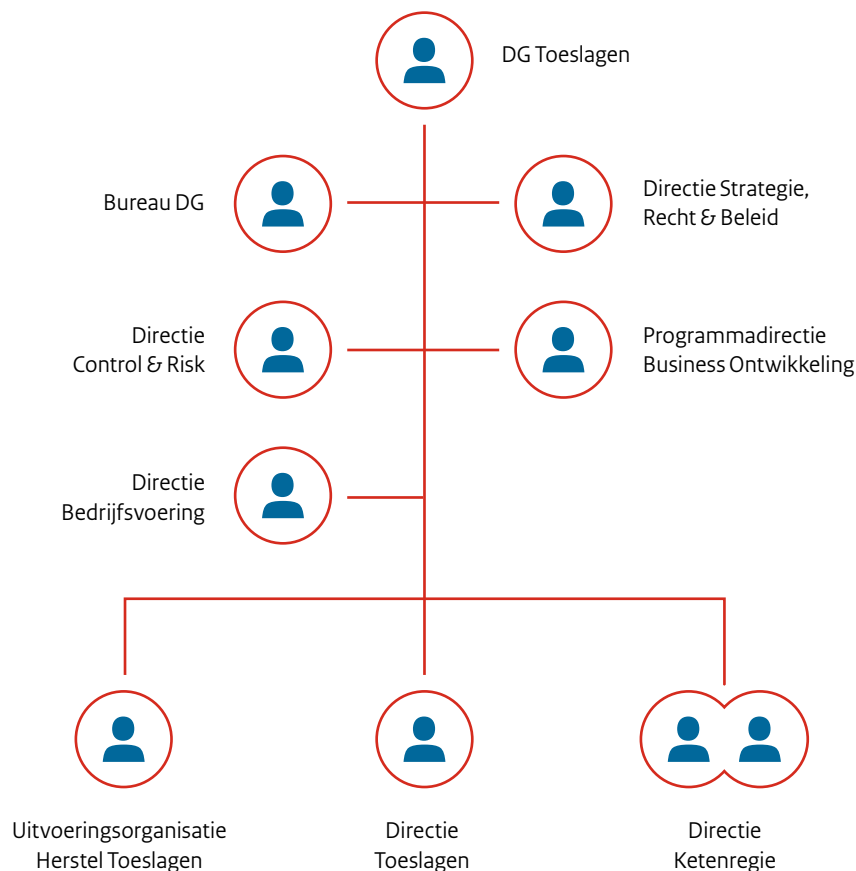
Voor de staforganisaties van Toeslagen wordt vanaf de start op 1 januari 2021 veel gebruik gemaakt van tijdelijke, veelal externe, medewerkers. Nadat de medezeggenschap positief heeft geadviseerd over een eerste tranche staffuncties, is werving in gang gezet. Bij de voorjaarsbesluitvorming is budgettaire ruimte toegekend voor het verder op sterkte brengen van de stafdirecties. Zodra de O&F-rapporten zijn vastgesteld, kan de werving voor deze functies starten. Met de werving van vast personeel wordt het aandeel externe medewerkers stapsgewijs teruggebracht.

Naast de Topstructuur en het opstellen van de O&F-rapporten is voor de verdere inrichting van DG Toeslagen de toekomstige relatie met de Shared Service Organisaties (SSO's) en met Centrale Administratieve Processen (CAP), Klantinteractie & -services (KI&S) en Informatievoorziening (IV) van belang. Hoe aan deze relaties invulling moet worden gegeven, wordt aan de hand van twee





## Topstructuur



onderzoeksprojecten onderzocht. De oplevering van resultaten voor het onderzoek naar de SSO's is voorzien voor begin december. Het onderzoek naar CAP, KI&S en IV start naar verwachting aan het einde van het 1ste kwartaal 2022.

Voor 2021 zijn met alle dienstonderdelen van de Belastingdienst samenwerkingsovereenkomsten afgesloten. Deze overeenkomsten dienen voor de borging van de continuïteit van processen en diensten in de overgangperiode die de ontvlechting en inrichting van DG Toeslagen met zich meebrengt. Rekening houdend met de doorlooptijd van de twee hierboven genoemde onderzoeksprojecten wordt momenteel de status van alle samenwerkingsovereenkomsten geïnventariseerd en wordt verlenging van de overeenkomsten met één jaar voorbereid.

Per 1 januari 2021 heeft Toeslagen een eigen begrotingsartikel, artikel 13. In de begroting 2021 zijn alleen de apparaatsbudgetten (personele en materiële uitgaven en apparaatsontvangsten), programma-uitgaven en verplichtingen opgenomen die direct aan DG Toeslagen konden worden toegerekend. De indirecte uitgaven ten behoeve van Toeslagen, bijvoorbeeld huisvesting, worden verricht door de SSO's en Corporate Diensten van de Belastingdienst en worden opgenomen en toegelicht in artikel 1 Belastingen. In de ontwerpbegroting 2022 van het ministerie van Financiën worden deze uitgaven op artikel 13 Toeslagen weergegeven en toegelicht via een systematiek van toerekening. De toerekening vindt plaats voor alle dienstonderdelen van de Belastingdienst die uitgaven doen ten behoeve van de toeslagenprocessen.





### Instream nieuwe medewerkers

Afgelopen periode zijn nieuwe medewerkers aangetrokken dit loopt volgens het wervingsplan 182 fte.

#### Vakmanschap

We ontwikkelen leer-routes zodat nieuwe medewerkers goed van start kunnen en zittende medewerkers hun kennis en competenties verder kunnen ontwikkelen. Er is een ontwikkelingsaanbod voor vaktechniek.



#### Leren en ontwikkelen dicht tegen het werkproces

Flexibele leertrajecten of leertrajecten op maat, medewerkers kunnen nieuwe leer- en werkervaringen opdoen op de werkplek.

#### Voeren van het goede gesprek

Medewerker en leidinggevende voeren samen het gesprek over ontwikkelbehoefte en – potentieel van de medewerker en de ontwikkelbehoefte vanuit de organisatie. Leidinggevende en medewerker bepalen samen de agenda en leggen afspraken vast.

Online waar het kan



Slimmer offline waar het moet



## 3.3 Personeel

### Instream nieuwe medewerkers

De werving van nieuw personeel voor de directie Toeslagen (regulier proces) loopt conform het wervingsplan 2021 (182 fte). Hierbij is besloten om de instroom van nieuwe medewerkers meer geleidelijk te laten verlopen passend bij het bestaande absorptievermogen om nieuwe medewerkers te kunnen opleiden. Voor de stafdirecties heeft de eerste wervingsronde van vast personeel plaatsgevonden en is het streven minder te leunen op extern personeel, zodat stapsgewijs gewerkt kan worden aan een stabielere duurzame organisatie.

Naast een kwantitatieve toename van personeel is de afgelopen acht maanden ook gewerkt aan het verbeteren van de kwaliteit van het personeel. Met de invoering en verdere ontwikkeling van leerroutes voor verschillende functiegroepen en een ontwikkelaanbod voor vaktechniek beschikt Toeslagen over een actueel opleidings- en ontwikkelaanbod voor nieuwe instroom en de zittende populatie. Daarnaast zijn hoger opgeleide medewerkers geworven.

Ondanks de werving heeft Toeslagen over de afgelopen acht maanden meer extern ingehuurd dan de Roemernorm van 10 procent, namelijk 46,4 procent. Deze overschrijding komt niet als een verrassing en wordt veroorzaakt door het gebruik van inhuur voor het opzetten van de stafdirecties, de inzet van externe inhuur voor de (tijdelijke) herstelorganisatie en het gebruik van externe deskundigheid en extra capaciteit bij de directie Toeslagen. Voor de stafdirecties is sinds april een start gemaakt met het werven van vaste medewerkers. Hierdoor kan een geleidelijke afbouw van de inhuur plaatsvinden. Gezien de tijdelijkheid van de herstelorganisatie zal het percentage inhuur daar hoog blijven. De inhuur bij de directie Toeslagen heeft als doel het wegwerken van achterstanden, het versterken van specifieke expertise gericht op complexe dossiers en het kunnen voldoen aan gewijzigde wetgeving.



## Leren en ontwikkelen

Om invulling te geven aan leren en ontwikkelen wordt voor 2022 en verder een Meerjaren PersoneelsPlan (MPP) voor Toeslagen opgeleverd. In dit plan staan de grote ontwikkellijnen voor de komende periode vermeld. De thema's die worden benoemd, komen terug in de strategische HR Agenda. Deze agenda brengt structuur, focus en prioritering aan met betrekking tot de HR onderwerpen. Het doel is het primaire proces van Toeslagen te ondersteunen. Daarnaast is door de directie Toeslagen en de herstelorganisatie een opleidingsplan geschreven.

## Cultuur

Zoals in paragraaf 1.1 is vermeld doet Toeslagen een tijdelijke herbezinning op het programma Leiderschap en Cultuur. We hebben hierdoor de afgelopen periode minder activiteiten ontplooid. Desondanks zijn er op dit gebied in de afgelopen maanden toch een aantal resultaten geboekt dan wel in gang gezet.

Als kompas voor onze organisatie, de medewerkers en de samenwerking zijn de volgende kernwaarden benoemd:

- DG Toeslagen is integer, deskundig en duidelijk;
- We tonen durf waar dit nodig is in het belang van burgers, medewerkers en opdrachtgevers;
- We werken actief samen met anderen, intern en extern.

Deze kernwaarden staan centraal in ons dagelijks handelen en komen tot uiting door steeds drie vragen te stellen die ons kompas vormen:

- Is het rechtvaardig?
- Doen we het samen?
- Zijn we aanspreekbaar?

Het levend maken van deze kompaswaarden is een belangrijk doel voor Toeslagen. Op 10 juni heeft een webinar plaats gevonden over visie en missie als kick-off waaraan door een groot deel van de medewerkers is deelgenomen.

In de relatie tot de medewerkers wil Toeslagen als een goed werkgever handelen. Dit vraagt investeren in een open cultuur, veiligheid, zingeving en bedoeling, vitaliteit en veerkracht. Met oog voor de menselijke maat (rechtvaardig, samen en aanspreekbaar) en ruimte voor medewerkers. Medewerkers krijgen bij de uitwerking van deze thema's, evenals bij het concretiseren van de kernwaarden (integer, deskundig, duidelijk, durf en samen), een nadrukkelijke rol. Toeslagen heeft in de afgelopen maanden een bijeenkomst gehouden over invulling van het thema 'goed werkgeverschap'.

Op het gebied van leiderschap wordt leidinggevend de mogelijkheid geboden om in het vierde kwartaal te starten met een ontwikkelassessment. Dit assessment geeft inzicht in waar de leidinggevende qua ontwikkeling staat in relatie tot de ingezette koers van Toeslagen. Daarnaast krijgen leidinggevend en medewerkers een training waardeerende gespreksvoering. Het doel hiervan is het geven van handvatten om op een positieve manier met elkaar in gesprek te gaan.

## 3.4 ICT

In paragraaf 3.6 wordt als een van de toprisico's benoemd: 'de stapeling van wensen in het IV-portfolio leidt tot continuïteitsrisico in de gegevensverwerking of kunnen niet verwerkt worden'. Daarnaast geldt dat de portfoliowensen gericht op het verwerken van nieuwe gevraagde wet- en regelgeving en andere benodigde aanpassingen in de automatische gegevensverwerking veel groter zijn dan datgene wat verwerkt kan worden.

Ondanks de druk op het portfolio zijn de afgelopen maanden de volgende resultaten gerealiseerd:

- We ontwikkelen een Burgerroutemonitor die ons inzicht geeft in de doelgroepen, beleving, interacties, processen en systemen tijdens de totale burgerroute vanaf oriëntatie tot stopzetting van de toeslag. Hiermee wordt duidelijk in welke mate burgers adequaat worden geholpen en waar knelpunten worden ervaren in het toeslagenproces. In de afgelopen periode



is gewekt aan de deelproducten procesmining bezwaren & beroepen en een aantal dashboards. Deze dashboards geven inzicht in de veroorzakers van hoge afwijkingen (ook wel triggers, zoals een wijziging in inkomen, gezinssamenstelling of scheiding), in de telefonische contacten met de Belastingtelefoon en de mate waarin gebruik wordt gemaakt van de fysieke balies;

- Samen met de ketens Inning en Interactie van de Belastingdienst wordt gewerkt aan het project 'Geldzaken in het burgerportaal'. Het doel is 'Mijn Toeslagen' te personaliseren en burgers de mogelijkheid te geven om informatie over terugvorderingen, betalingen en betalingsregelingen te raadplegen. De ambitie is dat een eerste conceptversie eind 2021 gereed is.
- In het kader van de ontvlechting zijn samen met de Belastingdienst verkenningen uitgevoerd met betrekking tot mogelijke ontkoppelingen op het gebied van IV. Via een ander traject wordt een voorstel uitgewerkt voor de compartimentering van de IV-budgetten voor Toeslagen. De voortgang op de beide dossiers is aan het einde van de rapportageperiode beperkt. Nadere analyse van de mogelijke ont koppeling van de IV kan pas als er meer duidelijkheid is over de nadere invulling van de ontvlechting. Ten behoeve van de samenwerkingsovereenkomsten met de ketenspartners binnen de Belastingdienst is een IV-koppelvlakkenoverzicht gemaakt. Toeslagen heeft samen met de Belastingdienst en Douane gewerkt aan een compartimenteringsmodel. Ook hiervoor is de nadere invulling van de ontvlechting randvoorwaardelijk;
- Tevens is in april 2021 het programma Informatiehuishouding op Orde ingericht om gedurende 2021-2026 verbeteringen op het gebied van informatiehuishouding door te voeren (onderdeel kabinetsreactie POK). Onderdeel van dit programma is het realiseren van zaakgericht werken waardoor burgers en medewerkers (Toeslagen en UHT) inzicht hebben in het volledige dossier van een bepaalde burger. Verder worden er gedurende 2021 verbeteringen doorgevoerd waardoor klantdossiers voor UHT en Toeslagen sneller zijn samen te stellen wanneer burgers daar om vragen.

### 3.5 Sturing en beheersing

Om effectief te kunnen sturen, beheersmaatregelen te kunnen treffen en verantwoording af te kunnen leggen, is goed inzicht nodig in de prestaties en risico's van onze uitvoeringsprocessen. Toeslagen heeft de afgelopen maanden onderstaande stappen gezet om meer "in control" te komen.

Aan een betere beheersing van de wijze waarop gegevens worden verwerkt van ontstaan tot verwijdering wordt langs drie parallelle sporen invulling gegeven, namelijk deelname aan het programma Herstellen, Verbeteren en Borgen, het implementeren van de aanbevelingen uit de Data Management Maturity scan en het uitwerken van de initiatieven uit het programma Informatiehuishouding op Orde om te komen tot een betere informatiehuishouding.

Tijdens het traject van de ontwerpbegroting 2022 is ervoor gekozen om de vier subjectieve indicatoren uit de ontwerpbegroting 2021 en voortkomen uit het tevredenheidsonderzoek van de Belastingdienst te vervangen door één indicator burgertevredenheid. Deze indicator is gebaseerd op periodiek onderzoek dat in opdracht van Toeslagen door een extern bureau wordt uitgevoerd. Gedurende 2021 wordt deze indicator verder uitgewerkt in nieuwe subjectieve indicatoren.

Om te komen tot een betere uitvoering van de AVG is door Toeslagen een plan van aanpak opgesteld. De bestaande omissies, onder andere rechten van betrokkenen en AVG-register, zijn in kaart gebracht en er wordt uitvoer gegeven aan een aantal actielijnen. De verwachting is dat de actielijn – inrichten van risicomanagement – dit jaar zal worden afgerond.

In maart 2021 is een strategische risicoanalyse afgerond met als doel de interne beheersing te verbeteren. Deze analyse heeft geresulteerd in het vaststellen van zes top risico's inclusief beheersmaatregelen voor Toeslagen die in paragraaf 3.6 nader worden toegelicht. De komende periode wordt verder gewerkt aan het versterken van het risicomanagement binnen de verschillende onderdelen



van Toeslagen. Daarnaast wordt de voortgang op de implementatie van de aanbevelingen vanuit het programma MI/RM van de Belastingdienst op het gebied van managementinformatie door de keten Toeslagen bewaakt.

Het uiteindelijke doel van Toeslagen is om op termijn *in control* te zijn. In de afgelopen periode is gewerkt aan het opstellen van plannen van aanpak. De beoordeling van de betreffende plannen van aanpak komen in de komende viermaands-periode aan de orde. Op basis van deze plannen van aanpak wordt de scope van de In Control Verklaring afgestemd en besloten welke processen in detail beschreven zullen gaan worden.

### 3.6 Risicoparaaf

Zoals aangegeven zijn in maart 2021 de strategische risico's voor Toeslagen gedefinieerd. Hiervan hebben er zes het predicaat top risico gekregen. Deze top risico's worden hieronder beschreven met daarbij de stand van zaken ultimo augustus en de beheersmaatregelen. Bij de verschillende onderdelen van Toeslagen zijn risicomangers benoemd die de taak hebben de risicomangementaanpak verder te verankeren in de organisatie.

#### 1. Onzorgvuldige opeenvolgende nieuwe beleidsvorming met gevolgen voor de uitvoering

De maatschappelijke en politieke druk is met name bij de herstelorganisatie soms zo groot dat beleidswijzigingen toegezegd worden zonder dat deze gedegen op uitvoeringsconsequenties getoetst kunnen worden. Hierdoor bestaat de kans dat beleidswijzigingen operationeel niet haalbaar zijn, later dan verwacht worden gerealiseerd en dat er fouten worden gemaakt in de uitvoering waardoor burgers onnodig geraakt worden/teleurgesteld raken, de reputatie wordt aangetast en onrechtmatige betalingen worden gedaan.

Via quick scans of zogenaamde 'wegingen op de hand', worden de consequenties van de snelle beleidsvorming waar mogelijk in beeld gebracht, waarbij expliciet wordt benoemd dat een aanvullende uitvoeringstoets nodig is. Dit proces is inmiddels goed ingeregeld. Als deze route gekozen wordt, vraagt dit extra aandacht voor de samenwerking met, het vertrouwen in en de communicatie over de betreffende analyses naar alle relevante stakeholders, de bewindspersonen en in de bestuurlijke driehoek.

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

Het realiseren van wijzigingen van wet- en regelgeving heeft consequenties voor de automatische gegevensverwerking. Als deze onvoldoende gedegen of te laat geïmplementeerd worden, bestaat de kans dat de gegevensverwerking - en daarmee de uitvoering van de processen - gedurende een korte of langere tijd niet mogelijk is of sterk wordt vertraagd.

De afgelopen periode hebben meerdere *damages* plaatsgevonden, die grondig geëvalueerd worden om vergelijkbare fouten in de toekomst te voorkomen. Daarnaast zijn alle mogelijke en relevante veranderingen grondiger in kaart gebracht. Ook wordt op dit moment gewerkt aan het professionaliseren van portfoliomanagement zodat beoogde veranderingen in het IT-domein beter gedefinieerd en/of voorbereid worden.

#### 3. Tekort aan gekwalificeerd personeel

De werkdruk op managers en medewerkers is hoog, omdat naast het verbeteren van de bestaande uitvoering tegelijkertijd aandacht gevraagd wordt voor herstel én de toekomst van het toeslagenstelsel. Hierdoor dreigt een tekort aan kwantitatief, gekwalificeerde en gemotiveerd (eigen) personeel en/of dreigen kernspelers uit te vallen. De beheersing richt zich op verschillende doelgroepen. Bijvoorbeeld het inrichten van de stafdirecties. Voor de organisatie van directie Toeslagen ligt de focus op andere kwalificaties van het eigen personeel via zowel opleiding van zittend personeel als werving van nieuw personeel. De absorptiecapaciteit is echter beperkt doordat de begeleiders van nieuw personeel naast deze taak andere taken





hebben en daarmee een hoge werkdruk hebben. Instroom vraagt daarom meer doorlooptijd dan gewenst. Voor UHT is er extra persoonlijke aandacht voor de hoge werkdruk, de vele externen die er werkzaam zijn en het verloop.

#### *4. Naleven wet en regelgeving wordt onvoldoende gewaarborgd*

Gezien de massale verwerking van toeslagen bestaat het risico op onvolledige of onvoldoende goed uitgevoerde wet- of regelgeving ten aanzien van het toeslagensysteem. Hierdoor komt de rechtszekerheid en rechtsgelijkheid van toeslaggerechtigden onder druk te staan en/of wordt het burgerperspectief hier onvoldoende in meegenomen. Er wordt hard gewerkt om de vaktechnische kolom op alle niveaus te versterken en gepast te laten werken. Daarbij worden handboeken en interne procedures waar nodig geactualiseerd. Medewerkers worden zo goed als mogelijk meegenomen in veranderingen van de toepassing van wet- en regelgeving waarbij de menselijke maat (het zgn. burgerperspectief) nadrukkelijk een plek krijgt.

#### *5. Stelselwijzigingen leiden tot uitvoeringsissues*

De politieke wens leeft om een stelselherziening door te voeren. Dit kan leiden tot een te complexe migratie, met problemen bij de opstart van nieuwe activiteiten en uitfasering van bestaande activiteiten tot gevolg. Hierdoor kunnen burgers onnodig geraakt worden waarbij de rechtsgelijkheid en rechtszekerheid en de bestaande uitvoering onder druk kunnen komen te staan. De afgelopen maanden wordt intensiever samengewerkt met de beleidsministeries. Er is gewerkt aan scenario analyses (via weggingen op de hand) waarin de uitvoeringsconsequenties ten aanzien van de mogelijke aanpassingen van het stelsel zijn beschreven zodat sneller geschakeld kan worden.

#### *6. Onvoldoende herstel van vertrouwen*

Door incidenten - die ontstaan door negatieve berichtgeving, tragere en/of onzorgvuldigere uitvoering dan verwacht - bestaat de kans dat het vertrouwen in Toeslagen onvoldoende zal herstellen. Immers, als de steun van burgers en/of politiek in de Toeslagen afneemt, zal de druk op de organisatie om het vertrouwen te herwinnen verder toenemen.

De basis van de beheersing van dit risico ligt bij de beheersing van de andere top risico's. Daarnaast wordt een communicatie-aanpak gebaseerd op de vernieuwde missie, visie en kompaswaarden uitgewerkt waarbij het streven is om de organisatie een menselijker gezicht te geven.



# Bijlage: realisatie prestatie-indicatoren

## Begroting Financiën IX 2021

Toekenningszekerheid en tijdigheid van de uitvoering	norm	realisatie	
Het percentage definitief toegekende toeslagen dat niet leidt tot een terug te betalen bedrag > € 500	>91%	95%	✓
Definitief vaststellen toeslagen (voortgang jaar t-1)	85%	64%	✓
Afgehandelde bezwaren binnen Awb-termijn	>90%	93%	✓
Afgehandelde klachten binnen Awb-termijn	>95%	97%	✓
Percentage toeslagen dat tijdig wordt uitbetaald	99,9%	99,98%	✓
Aantal ernstige productieverstoringen	< 7	7	✗

Beleving en burgers	norm	realisatie
Adequate behandeling	-	Jaarindicator
Gemak	-	Jaarindicator
Corrigerend optreden	-	Jaarindicator
Informereren	-	Jaarindicator

Klanttevredenheid			
Minimaal 70% van de bellers, website- en baliebezoekers scoort op de gehanteerde 5-puntsschaal een 3 of hoger	> 70%	82,9% - 85,7 %	✓

Klantontevredenheid			
Maximaal 10% van de bellers, website- en baliebezoekers scoort op de gehanteerde 5-puntsschaal een 1,5 of lager	< 10%	2,6% - 7,8%	✓

Aantal ontvangen klachten			
Minder ontvangen klachten dan vorig jaar	< 197	136	✓

Rechtmatigheid	norm	realisatie
Rechtmatige toekenning van toeslagen		Jaarindicator



# Toelichting op de bijlage realisatie prestatie-indicatoren Begroting IX 2021

De prestatie-indicatoren (KPI's) in de Begroting Financiën artikel 13 geven inzicht in het presteren van Toeslagen. Hieronder worden de indicatoren toegelicht waarvan de streefwaarde in de eerste acht maanden van 2021 rood scoren.

## Aantal ernstige productieverstoringen

Tot en met augustus zijn er zeven damages geweest ten opzichte van vier over dezelfde periode van het vorige jaar. De toename komt door een ontwerpfout in een systeem, het dubbel verwerken van afgenomen uren kinderopvang, een foutieve ingangsdatum van partnerschappen en onterechte herzieningen van definitieve toekenningen voor de jaren 2014 en 2015.

Het aantal burgers dat hierdoor geraakt is, is in verhouding tot het aantal burgers dat we bedienen relatief laag. Het effect op de individuele burger kan echter groot zijn waardoor Toeslagen de betreffende productieverstoringen zeer serieus neemt en deze altijd grondig evalueert. De effecten van de genoemde productieverstoringen zijn onder andere verkeerd ontvangen brieven, onterecht een (te hoog) bedrag ontvangen en onterechte terugvorderingen. Vijf van de zeven *damages* zijn afgehandeld. De effecten voor getroffen burgers zijn hersteld.



**Colofon**

Dit is een uitgave van DG Toeslagen  
Ministerie van Financiën

Den Haag, november 2021