



Auditdienst Rijk
Ministerie van Financiën



Onderzoek jaarrapportage 2023 Dienst Toeslagen

Colofon

Titel: Onderzoek jaarrapportage 2023 Dienst Toeslagen

Uitgebracht:

Persoonsgegevens

Datum: 27-05-2024

Kenmerk: 2024-0000298586

Bijlagen

Bijlage 1: Managementreactie



Inhoud

6. Volwassenheidsmodel

16

Colofon	2
1. Aanleiding en doel onderzoek	4
1.1 Aanleiding	4
1.2 Doel onderzoek en onderzoeksvragen	4
2. Bevindingen	5
2.1 Onderwerpen uit het jaarplan 2023 Dienst Toeslagen zijn opgenomen in de jaarrapportage	5
2.2 De geselecteerde informatie uit de jaarrapportage is in overeenstemming met de onderliggende basisdocumentatie	5
2.3 De informatie in de jaarrapportage is in lijn met bevindingen uit recente onderzoeken ADR bij het ministerie van Financiën	5
2.4 Handelingsperspectief bij het proces van de totstandkoming van de jaarrapportage	5
3. Verantwoording onderzoek	8
3.1 Werkzaamheden en afbakening	8
3.2 Gehanteerde standaard en kwaliteitsborging	8
3.3 Verspreiding rapport	9
Ondertekening	10
4. Managementreactie	11
5. Geselecteerde gegevens	12



1. Aanleiding en doel onderzoek

1.1 Aanleiding

Sinds 2019 heeft de Belastingdienst de ADR gevraagd om de jaarrapportage (en voorheen ook de voortgangsrapportages) inzake het jaarplan Belastingdienst te onderzoeken. Als gevolg van de ontvlechting van de Belastingdienst in drie onderdelen, Belastingdienst, Toeslagen en Douane, wordt per onderdeel een zelfstandig traject gevolgd. Het gevolg hiervan is dat sindsdien ieder dienstonderdeel zijn eigen jaar- en voortgangsrapportages opstelt. Dit is het rapport voor het onderzoek naar de jaarrapportage 2023 voor de Dienst Toeslagen.

1.2 Doel onderzoek en onderzoeksvragen

Dienst Toeslagen rapporteert aan de Tweede Kamer over de uitvoering van het jaarplan Dienst Toeslagen 2023 via een jaarrapportage.

Doelstelling van deze opdracht is het geven van bevindingen bij de jaarrapportage 2023 Dienst Toeslagen, waarna de Kamer geïnformeerd wordt over de bevindingen.

De ADR geeft bevindingen bij:

- Het rapporteren in de jaarrapportage 2023 over de onderwerpen uit het jaarplan 2023 Dienst Toeslagen;
- De onderbouwing van de gerapporteerde gegevens met onderliggende basisdocumentatie.

De onderzoeksvragen zijn:

1. Wat zijn de bevindingen van de ADR bij het behandelen in de jaarrapportage van de onderwerpen van het jaarplan 2023?
2. Wat zijn de bevindingen van de ADR over de aansluiting van de gegevens in de jaarrapportage met de onderliggende basisdocumentatie, zoals die is aangeleverd door Dienst Toeslagen?
3. Wat zijn de bevindingen van de ADR over het in lijn zijn van de opgenomen informatie in de jaarrapportage met bevindingen uit recente onderzoeken van de ADR bij het ministerie van Financiën (inclusief Dienst Toeslagen)?
4. Welk handelingsperspectief heeft de ADR bij het proces van totstandkoming van de jaarrapportage?

Het onderzoek richt zich op de informatie zoals deze aan de ADR ter beschikking wordt gesteld.

Onze bevindingen zijn vermeld in hoofdstuk 2. In hoofdstuk 3 is de verantwoording van het onderzoek opgenomen.



2. Bevindingen

2.1 Onderwerpen uit het jaarplan 2023 Dienst Toeslagen zijn opgenomen in de jaarrapportage

Uit ons onderzoek blijkt dat de onderwerpen uit het jaarplan 2023 in de jaarrapportage zijn opgenomen. Het object van het onderzoek hierbij is de jaarrapportage over de uitvoering van de in het jaarplan 2023 genoemde onderwerpen. Dit betreft de volgende onderwerpen:

Onderwerpen jaarplan 2023 Dienst Toeslagen

1 De opgave van Dienst Toeslagen

2 Onze kerntaak. De dagelijkse uitvoering voor toeslaggerechtigden en gedupeerden

2.1 Reguliere uitvoering

2.2 Financieel herstel voor gedupeerde ouders

3 Strategische doelen voor verleden, heden en toekomst

3.1 Rechterdoen aan het verleden

3.2 Presteren in het heden

3.3 Anticiperen op de toekomst

4 Ontwikkelopgaven voor onze organisatie

4.1 Wendbare organisatie die de opgave aan kan

4.2 Bouwen in verbinding

5 Risicomanagement

2.2 De geselecteerde informatie uit de jaarrapportage is in overeenstemming met de onderliggende basisdocumentatie

De door de ADR geselecteerde gegevens uit de jaarrapportage zijn in overeenstemming met de onderliggende basisdocumentatie. In de bijlage zijn de geselecteerde gegevens opgenomen. De basisdocumentatie is zeer divers. Dit kunnen naast bestanden ook documenten zijn zoals kamerbrieven, dashboards, evaluaties, verslagen, intranetmededelingen. De betrouwbaarheid van de systemen waaruit de gegevens komen en de wijze van totstandkoming van de gegevens zijn niet door ons onderzocht.

2.3 De informatie in de jaarrapportage is in lijn met bevindingen uit recente onderzoeken ADR bij het ministerie van Financiën

Uit ons onderzoek blijkt dat de informatie in de jaarrapportage in lijn is met bevindingen uit recente onderzoeken van de ADR bij het ministerie van Financiën inclusief Dienst Toeslagen.

2.4 Handelingsperspectief bij het proces van de totstandkoming van de jaarrapportage

In deze alinea wordt aan de hand van de drie thema's uit het volwassenheidsmodel totstandkoming Niet-financiële informatie (NFI) het handelingsperspectief gepresenteerd. Het volwassenheidsmodel is opgenomen in de bijlage.

1. Informatiestrategie NFI

Context

Betrokken geven aan dat er bij de jaarrapportage Dienst Toeslagen sprake is van een eigen cyclus voor de NFI. De organisatie gebruikt een programma om handmatig informatie te beheren en te delen. Hiervoor is een werkwijze geïmplementeerd. In de interviews is aangegeven dat medewerkers inzicht hebben

in de verschillende informatiebehoeften per product, te denken valt aan het jaarverslag, jaarplan en jaarrapportage. De geïnterviewden geven aan dat de organisatie maandelijks het eigen informatiebeheer programma evalueert. Jaarlijks wordt de jaarrapportage cyclus tegen het licht gehouden. Tevens wordt het onderzoek naar de jaarrapportage met de ADR geëvalueerd.

Handelingsperspectief

Het eerste handelingsperspectief betreft het werken in een documentmanagementsysteem volgens een vastgestelde werkwijze. Hierdoor kan het proces efficiënter worden vormgegeven.

Medewerkers werken hierdoor direct in het systeem in plaats van eerst op hun eigen schijf. Binnen C&R wordt al op een gezamenlijke schijf gewerkt aan de jaarrapportage. Deze werkwijze kan verder naar andere onderdelen binnen Dienst Toeslagen worden verspreid. Het werken in een systeem helpt hierbij en heeft als voordeel dat alle documentatie op een eenduidige manier vastgelegd wordt, documenten makkelijker te raadplegen zijn, documenten direct beschikbaar zijn en versiebeheer van documenten automatisch wordt bijgehouden. Het schrijfteam hoeft dan niet meer brondocumenten in de organisatie uit te vragen.

2. Kwaliteit van de NFI

Context

Betrokkenen bij de jaarrapportage Dienst Toeslagen geven aan dat medewerkers zich bewust zijn van de kwaliteit en integriteit van de data en dat zij weten welke aspecten invloed hebben op integriteit en kwaliteit. In de interviews wordt aangegeven dat er beheersmaatregelen zijn om de datakwaliteit van de NFI te verbeteren. Er wordt bijvoorbeeld gewerkt met een handboek

voor het invoeren van gegevens. Daarnaast wordt een controle uitgevoerd voordat informatie wordt opgenomen in het informatiebeheer programma. Ook wordt er een collegiale check uitgevoerd voordat informatie in de jaarrapportage wordt opgenomen.

Handelingsperspectief

Om de kwaliteit van de NFI verder te verbeteren kan bijvoorbeeld door het jaarrapportageteam een meting worden toegepast op de kwaliteit van de gegevens. Daarnaast kunnen de hierboven beschreven maatregelen om de datakwaliteit te verbeteren, worden verrijkt met een tussentijdse controle door het jaarrapportageteam.

3. Totstandkomingsproces NFI

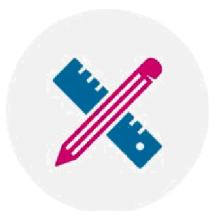
Context

Betrokkenen geven aan dat het proces van totstandkoming van de NFI voortdurend wordt verbeterd. In de interviews komt naar voren dat medewerkers door de ervaring van afgelopen jaren de onderliggende brondocumentatie direct al verzamelen. Bij het opvragen van informatie voor de jaarrapportage wordt in het proces nu bijvoorbeeld ook gelijk de onderliggende brondocumentatie opgevraagd. Betrokkenen ervaren het totstandkomingsproces van de jaarrapportage als een transparant proces. Er is sprake van een duidelijke taakverdeling en plan van aanpak.

Handelingsperspectief

Dienst Toeslagen is in staat om de juistheid, volledigheid en mogelijke tegenstrijdigheden van de jaarrapportagegegevens te toetsen, nu alle onderliggende documentatie vroeg in het proces beschikbaar is. Op deze manier heeft Dienst Toeslagen bij de jaarrapportage zelf tijdig inzicht in de juistheid, volledigheid en

niet-strijdigheid van de informatie en kan verder invulling worden gegeven aan de PDCA-cyclus.



3. Verantwoording onderzoek

3.1 Werkzaamheden en afbakening

Het object van ons onderzoek is de definitieve jaarrapportage 2023 Dienst Toeslagen (16-05-2024). Eventuele andere rapportages aan de Tweede Kamer vallen buiten de scope van dit onderzoek. Het jaarplan 2023 Dienst Toeslagen zelf en de actualisatie ervan is geen object van onderzoek en valt buiten de scope van dit onderzoek.

Bij het onderzoek naar de onderbouwing van de kwalitatieve en kwantitatieve informatie in de jaarrapportage is gebruik gemaakt van onderliggende documentatie. Dit kunnen naast bestanden ook documenten zijn zoals kamerbrieven, evaluaties, verslagen, intranetmededelingen. De bronnen zelf worden niet onderzocht. In dit onderzoek is de onderbouwing van geselecteerde gegevens uit de jaarrapportage onderzocht. De gegevens zijn, in overleg met Dienst Toeslagen geselecteerd, op basis van de volgende criteria:

- Politiek/bestuurlijk belang.
- Maatschappelijk belang.
- Belang voor bedrijfsvoering.
- Financieel belang.

Bij beantwoording van de derde onderzoeksvraag is de ADR uitgegaan van de twee meest recente op Rijksportaal gepubliceerde halfjaarlijkse overzichten met gevraagde onderzoeken ADR bij het ministerie van Financiën.

Het volgende referentiekader is gehanteerd:

- Over onderwerpen van het jaarplan 2023 Dienst Toeslagen is informatie in de jaarrapportage opgenomen.
- De geselecteerde kwalitatieve en kwantitatieve informatie in de jaarrapportage is in overeenstemming met onderliggende basisdocumentatie.
- Het proces van de totstandkoming van de jaarrapportage wordt in kaart gebracht en gedefinieerd aan de hand van het ADR volwassenheidsmodel niet-financiële informatie.
- De in de jaarrapportage opgenomen informatie is in lijn met bevindingen uit recente onderzoeken van de ADR bij het ministerie van Financiën (inclusief Dienst Toeslagen). De ADR gaat hierbij uit van de twee meest recente op Rijksportaal gepubliceerde halfjaarlijkse overzichten met gevraagde onderzoeken ADR bij het ministerie van Financiën.

3.2 Gehanteerde standaard en kwaliteitsborging

In ons rapport geven wij geen oordeel over de kwaliteit van de door Dienst Toeslagen gebruikte basisinformatie. Deze opdracht betreft een onderzoeksopdracht en geen controle-, beoordelings- of andere assurance-opdracht. Ons rapport geeft daarom geen samenvattend oordeel of conclusie. De peildatum van het onderzoek is de datum van de jaarrapportage 2023 Dienst Toeslagen.

Deze opdracht is uitgevoerd in overeenstemming met de Internationale Standaarden voor de Beroepsuitoefening van Internal Auditing. Verder is voor deze opdracht het audit charter van de ADR van toepassing. Deze is te raadplegen en benaderbaar via de link: [aangepast-audit-charter-auditdienst-rijk-24-januari-2024.pdf \(overheid-i.nl\)](https://www.rijksoverheid.nl/documenten/overheid-i-nl/auditing/audit-charter-aangepast-audit-charter-auditdienst-rijk-24-januari-2024.pdf). Het audit charter

beschrijft doel, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de ADR.

De opdracht is uitgevoerd conform de algemene uitgangspunten voor de uitoefening van de interne auditfunctie bij de rijksdienst. Daarbij hoort ook een stelsel van kwaliteitsborging. Een onderdeel daarvan is dat er een onafhankelijke kwaliteitstoetsing heeft plaatsgevonden op deze onderzoeksopdracht.

3.3 Verspreiding rapport

De opdrachtgever,

Persoonsgegevens

 Toeslagen, is eigenaar van deze rapportage. Dit rapport is primair bestemd voor de opdrachtgever met wie wij deze opdracht zijn overeengekomen. Hoewel het rapport de context van het onderzoek zo goed mogelijk probeert te beschrijven, is het mogelijk dat iemand die de context niet (volledig) kent en de uitkomsten anders interpreteert dan bedoeld.

De ADR is de interne auditdienst van het Rijk. Voor openbaarmaking door het opdrachtgevende ministerie van door de ADR aan dit ministerie uitgebrachte rapporten gelden de voorschriften uit de Wet open overheid. De minister van Financiën stuurt elk halfjaar een overzicht van door de ADR uitgebrachte rapporten naar de Tweede Kamer.

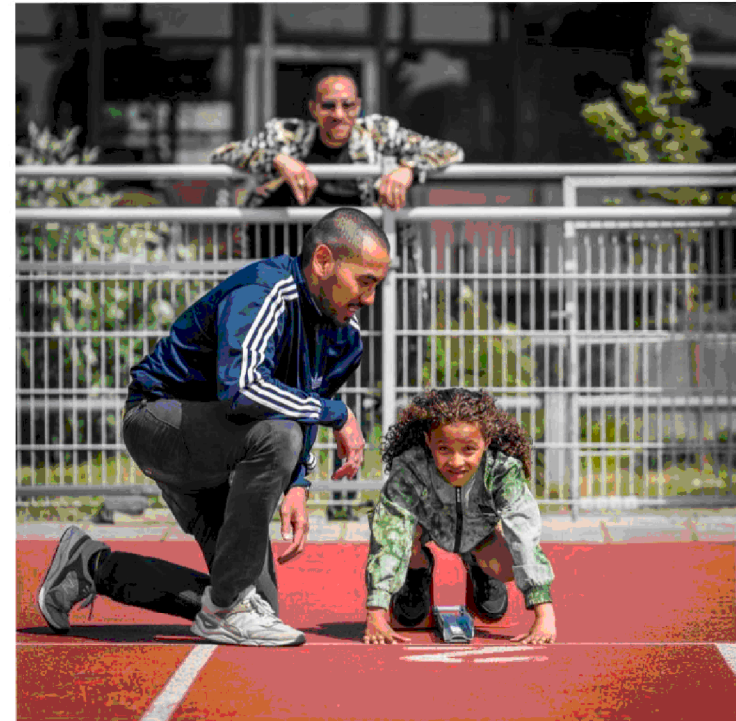
Ondertekening

Den Haag, 27 mei 2024

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized 'B' or '8' shape with a loop at the end.

Persoonsgegevens

Auditdienst Rijk



4. Managementreactie

Overeenkomstig de toezegging aan de Tweede Kamer heeft de ADR onderzoek gedaan naar de onderbouwing van deze jaarrapportage. Graag wil ik mijn waardering uitspreken voor de inzet van de ADR om dit onderzoeksrapport op te leveren.

Uit het ADR-onderzoek blijkt dat alle onderwerpen uit het Jaarplan Toeslagen 2023 zijn opgenomen in deze rapportage. De ADR heeft verder geconstateerd dat de in de rapportage opgenomen gegevens in overeenstemming zijn met de onderliggende basisdocumentatie. De in de jaarrapportage opgenomen informatie is tevens in lijn met bevindingen uit recente onderzoeken van de ADR bij het ministerie van Financiën.

Om continu te blijven verbeteren heeft Dienst Toeslagen in aanvulling op de reguliere onderzoeksvragen de ADR verzocht om handelingsperspectieven te bieden voor het proces van de totstandkoming van de jaarrapportage. Aan de hand van het volwassenheidsmodel totstandkoming Niet-financiële informatie (NFI) zijn handelingsperspectieven in dit onderzoek gepresenteerd voor drie thema's: informatiestrategie, kwaliteit en totstandkomingsproces van NFI. Dienst Toeslagen is al gestart met het verkennen van mogelijke documentmanagementsystemen om informatiebeheer transparanter, efficiënter en effectiever te organiseren. Om de kwaliteit en de totstandkoming van de jaarrapportage zelfstandig te toetsen, zal Dienst Toeslagen interne controles uitvoeren en de totstandkoming van de jaarrapportage in de Plan-Do-Check-Act cyclus inbedden.

Persoonsgegevens

5. Geselecteerde gegevens

In 2023 heeft Dienst Toeslagen aan **ca 6 miljoen huishoudens** maandelijks één of meerdere toeslagen uitgekeerd.

In totaal ging het daarbij om ca **19,7 miljard** euro, zie figuur 1 hieronder.

Zorgtoeslag **7,8 miljard**

Huurtoeslag **4,2 miljard**

Kindgebonden budget **3,6 miljard**

Kinderopvangtoeslag **4,2 miljard**

Koopkrachtmaatregelen
Het bedrag dat in 2023 aan toeslagen is uitgekeerd lag ongeveer **een kwart hoger** van in de daaraan voorafgaande jaren. Het belangrijkste aandeel voor deze stijging betrof de eenmalige verhoging van de zorgtoeslag in 2023, maar ook op de andere toeslagsoorten bedroeg het uitgekeerde bedrag meer dan voorafgaande jaren, door een verhoging van zowel de toeslagnormen als de toeslagbedragen.

Voor de kinderopvangtoeslag is in maart 2023 een tussentijdse verhoging van de maximum uurprijs doorgevoerd. Voor circa **300.000 huishoudens** betekende dit een tussentijdse verhoging van het voorschotbedrag.

In 2023 stelde Dienst Toeslagen **32 uitvoeringstoetsen** op.

Werken in de actualiteit vraagt tenslotte om een actuele informatiepositie voor Dienst Toeslagen. **Met ingang van 2023 wordt door een automatische koppeling met gegevens van zorgverzekeraars 2023 het recht op zorgtoeslag in de actualiteit en direct bij de aanvraag gecontroleerd.** Hierdoor

hoeft er niet meer te worden teruggevorderd wanneer na de aanvraag blijkt dat er geen recht is.

Binnen de toezichtstaak is in 2023 een start gemaakt met de herstart van Intensief Toezicht, **waarbij alle waarborgen zijn ingevuld. De eerste twee deelprocessen, signaalregistratie en beoordeling, zijn in 2023 uitgewerkt en geïmplementeerd.**

Ondanks alle inspanningen om hoge terugvorderingen te voorkomen, blijft het mogelijk dat na een definitieve toekenning een bedrag moet worden teruggevorderd. Daar waar dit problemen oplevert wordt een invorderingstraject gestart. Hiervoor **is een eigen invorderingsstrategie voor Toeslagen opgesteld** omdat het invorderen van te veel betaalde toeslagen niet altijd op dezelfde manier moet gaan als bij de invordering van Belastinggelden. **In 2023 is een start gemaakt met de implementatie van deze invorderingsstrategie.**

In 2023 is een klantcontactstrategie opgeleverd, met een voorstel voor het continu verbeteren van de interactiekanalen voor burgers. Op basis van input uit signalen, onderzoek en actualiteit, zullen interventies getest worden. De burger ervaringsraad wordt hierbij om advies gevraagd op de effectiviteit van een interventie. De uitkomsten hiervan zijn doorslaggevend voor het al dan niet doorvoeren van verbeteringen bij verschillende interactiekanalen.

In 2023 is gestart met eigen social media-kanalen met als doel burgers te kunnen attenderen en vragen te kunnen beantwoorden. In 2024 ligt de focus op verdere professionalisering van de content en op het vergroten van het bereik. **Afgelopen jaar is de website verbeterd en heeft deze een vriendelijkere identiteit gekregen**, mede door het vereenvoudigen van de content. **Bovendien zijn de voorbereidingen getroffen om de kinderopvang-app uit te breiden naar een toeslagbrede app, en deze te lanceren in het eerste kwartaal van 2024.** Verder zijn er animaties ingezet om de dienstverlening meer visueel te oriënteren. Met deze nieuwe kanalen is er een groter en meer divers aanbod van contactmogelijkheden beschikbaar voor burgers.

In 2023 was voor de inwoners van 95% van de gemeenten een generieke maatschappelijke dienstverlener beschikbaar die door Toeslagen gefaciliteerd wordt.

Jongeren

In 2023 is een aanpak voor de doelgroep jongeren tot stand gekomen. **Hierin wordt onder andere gefocust op activiteiten om het niet gebruik van zorgtoeslag bij 18-jarigen tegen te gaan en**

jongeren te wijzen op de noodzaak van het doorgeven van wijzigingen. Dit geldt met name bij het starten van een eerste baan, waarmee hoge vorderingen en schulden kunnen worden voorkomen. **In samenwerking met de Belastingdienst wordt gewerkt aan een vorm van jongerenparticipatie,** zodat jongeren de organisaties zelf direct kunnen adviseren over de jongerenaanpak.

Spoor 1: Brede publieksbenadering

In diverse publiekscampagnes was niet-gebruik een sub-thema waarmee de aandacht voor toeslagen is verhoogd. **Uit de effectmetingen zijn positieve resultaten op kennis- en gedragsdoelstellingen naar voor gekomen.**

Spoor 4: Persoonlijk attenderen aan de hand van gegevens **Circa 20.000 mensen zijn persoonlijk benaderd over het recht op zorgtoeslag over 2022, 63% van de benaderde (interventie) groep heeft een zorgtoeslag aangevraagd.** Uit de belactie, het brievenpanel en de PR-metingen bleek dat de benadering als positief werd ontvangen. De attenderingsactie was daarmee effectief en er wordt bekeken of deze kan worden herhaald.

Dienst Toeslagen heeft in 2023 gewerkt aan het maximaliseren van de toekenningszekerheid. Toeslagen worden als voorschotten uitgekeerd, hierdoor kan bij de definitieve beschikking een nabetaling of terugvordering volgen. Nog worden altijd burgers geconfronteerd met onverwachte en hoge terugvorderingen, waardoor zij in de financiële problemen kunnen raken. Om dit te zo veel mogelijk te voorkomen richt Toeslagen de uitvoering **in volgens de principes van werken in de actualiteit. Hierbij wordt op basis van actuele gegevens zo vroeg mogelijk een zo exact mogelijk berekening van de toeslagen gemaakt. In de voorschotfase worden zo veel mogelijk wijzigingen in de aanvraaggegevens aangepast, waarmee de toekenningszekerheid voor burgers wordt vergroot. Dit vergt een meerjarige aanpak waarmee is gestart in 2023.**

In 2023 zijn, net als in het voorgaande jaar, attenderingen verstuurd over inkomen, doelgroep-status en op basis van kinderopvangorganisatie (KOO) gegevens. Daarnaast zijn de attenderingen uitgebreid voor de arbeidseis, de AOW leeftijd en het aflopen van de kinderopvang volgens KOO gegevens. Daarnaast is een attendering gestart gericht op ondernemers. **In 2023 zijn ruim 1,5 miljoen attenderingen verstuurd per brief of via de KOT-app.** De mogelijkheden rondom verantwoord aanpassingen van de toeslag zijn in 2023 verkend en worden in 2024 getest.

Concrete acties die in 2023 zijn uitgevoerd zijn:

- o De landelijke campagne "Check, Pas aan en Door."
- o **Het aantal verstuurde brieven over potentiële inkomenswijzigingen is toegenomen naar ruim 1 miljoen;**

- o **Voor het controleren van de actualiteit van de kinderopvang-toeslag is gebruik gemaakt van HotHor (Hoge tegemoetkoming, Hoog risico). De selectie van het model is aangepast waardoor we verwachten dat de effectiviteit in 2023 is verbeterd;**
- o De toezichtcapaciteit op kinderopvangtoeslag is in de definitieve fase afgeschaald. Daarmee is meer ruimte gecreëerd voor toezicht in de voorschot fase.

In 2023 is het MAC aangepast om het aantal en de hoogte van terugvorderingen te beperken. Zo is voor de **MAC van 2024 de inkomensschatting geëvalueerd en aangepast**, waardoor zo goed mogelijk is aangesloten bij het meest actuele inkomen. **Het niet-continueren van een aanvraag wanneer er geen sprake meer is van recht, is in 2023 geautomatiseerd.**

Om de huurtoeslag in de actualiteit te kunnen controleren wordt het instrument Indicatie Gericht Behandelen Huur ontwikkeld. **In 2023 is dit traject herstart, met het voorbereiden van de tweede pilotfase die in 2024 van start gaat. Het project Data Protection Impact Assessment (DPIA) is vertraagd,** waardoor de uitvoering plaatsvindt in 2024.

De invorderingsstrategie bevat 45 verbetermaatregelen die gefaseerd worden uitgevoerd. In 2023 is gestart met de uitwerking van de maatregelen van de eerste fase.

Eén van de maatregelen (automatisch verrekenen) is inmiddels geïmplementeerd. Daarnaast zijn er zeven maatregelen, voorafgaand aan de daadwerkelijke implementatie, vanuit de strategie naar het uitvoeringsbeleid vertaald: één betalingsregeling voor alle toeslagen, signaleren maatwerksituaties, eenvoudige betaal mogelijkheden, betaalpaauze, niet automatisch stuiten, betere informatie over invorderingsrente en bij dwanginvordering alsnog een betalingsregeling treffen.

Begin 2024 volgt de kamerbrief over de voortgang.

Dienst Toeslagen heeft een aanzienlijke wervingsopgave. In 2023 heeft Toeslagen opnieuw te maken gehad met een krappe arbeidsmarkt. Naast de reguliere wervingsstrategieën zijn aanvullende maatregelen genomen:

- o **Dienst Toeslagen heeft ingezet op doelgerichte**

arbeidsmarktcommunicatie en sourcing. Ook is aandacht gegeven aan werven via netwerken en belonen van het aandragen van geschikte kandidaten. Even belangrijk, naast werving, is het behoud van goede medewerkers.

In 2023 zijn diverse interventies opgezet om het verzuim terug te dringen. Een belangrijke stap om verzuim te voorkomen, is het in kaart brengen en aanpakken van de risico's in het werk op het gebied van veiligheid, gezondheid en welzijn. Bij de twee grote uitvoeringsdirecties is in 2023 een Risico Inventarisatie en Evaluatie (RI&E) opgesteld. In 2024 wordt deze bij concern en de stafdirecties uitgevoerd.

Medewerkers Banenafpraak
Dienst Toeslagen wil een afspiegeling blijven van de maatschappij. **Hiertoe zijn in 2023 inspanningen verricht om te voldoen aan het quotum Banenafpraak.** In 2024 worden de inspanningen gecontinueerd met extra HR capaciteit om dichterbij het doel te komen. Voor het thema diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie in brede zin wordt onder andere uitvoering gegeven aan het ministerie brede actieplan.

In 2023 is een portfolio-prioriteringsmodel doorgevoerd. Daarbij wordt gebruikt gemaakt van een rolling forecast IV-realisatie. Hierin zijn de ingeplande werkzaamheden voor de komende twaalf maanden vastgelegd. Deze forecast wordt tweewekelijks geactualiseerd. Ook is de IV-capaciteit vergroot en ingezet voor onder andere het verbeteren van de dienstverlening (KOT-app), herstel en verbetering van het data-landschap.

In 2023 is verdere uitvoering gegeven aan het oplossen van de tekortkomingen die door de ADR en ARK zijn geconstateerd over het beheer van Dienst Toeslagen in 2022.

In 2023 is de focus op het inkoopbeheer gelegd. Tevens was er aandacht voor de in 2022 opgeloste tekortkomingen, verplichtingenbeheer en prestatie verklaren. Onder meer door het versterken van de beheersing door een taskforce verplichtingbeheer, prestatieverklaren en inkoopbeheer is vormgegeven aan de plannen om de tekortkomingen op te lossen.

Bij de handhaving is eveneens voortgang geboekt. Zo zijn de eerste twee deelprocessen van het intensief toezicht herstart en zijn er stappen gezet in het doorontwikkelen van het beleid om misbruik en oneigenlijk gebruik te voorkomen.

In 2023 hebben er nog geen aanpassingen plaatsgevonden ter versterking van de IT-beheersing rondom de huurtoeslag **omdat Dienst Toeslagen gewerkt heeft aan de herijking van de Epic Objectadministratie.**

Het programma IHH OO heeft in 2023 ingezet op het mogelijk maken en realiseren van werkpakketten die stapsgewijs bijdragen aan een duurzame informatiehuishouding. De KPI-norm van gemiddeld 2.5 voor de volwassenheid van de informatiehuishouding is gehaald. **Van de 192 aanbevelingen op het gebied van informatiehuishouding zijn er 50 opgevolgd.** De technische inrichting van de Hotspot Toeslagenaffaire is op tijd opgeleverd. Het vullen van de hotspot is aangevangen.

In 2023 heeft Dienst Toeslagen 121 Woo-verzoeken ontvangen. In 2023 zijn er tenminste 69 Woo-verzoeken afgehandeld. Als gevolg van het toenemende aantal verzoeken en een capaciteitstekort, zijn echter niet alle afgehandelde zaken geregistreerd. **De gemiddelde doorlooptijd van de niet-gevoelige verzoeken was in 2023 68 dagen.**

Uit onderzoek in opdracht van het Ministerie van Financiën blijkt dat het ministerie niet volledig voldoet aan de Archiefwet. Dienst Toeslagen heeft naar aanleiding hiervan een specifiek plan van aanpak opgesteld om aan de Archiefwet te voldoen en voldoende in control te komen. **Uit nader onderzoek blijkt dat Toeslagen de aanbevelingen uit het rapport Fit-gap analyse Archiefwet voldoende heeft opgevolgd. Daarnaast concludeert het rapport dat het aannemelijk is dat Toeslagen voor de beleids-, de ondersteunende- en de primaire processen in control is om aan de Archiefwet te gaan voldoen, mits consequent uitvoering wordt gegeven aan het huidige actieplan.**

In 2023 is een implementatieplan datamanagement opgesteld, waarin de strategie en governance is beschreven. **Daarnaast is het beleidskader algoritmeregister toeslagen opgesteld en zijn voorbereidingen getroffen voor het opstellen en publiceren vijf algoritmes in het overheidsalgoritmeregister.**

Reputatie

In 2023 is in de publiekscampagne "Check, Pas aan en Door" (verdeeld over vier periodes) massa mediale communicatie ingezet om burgers via PR, radio, online, buitenreclame en burgercommunicatie te activeren om gegevens te checken en wijzigingen door te geven, zodat (hoge) terugvorderingen worden voorkomen. **Analyses laten zien dat significant meer wijzigingen worden doorgegeven tijdens deze campagneperiodes dan in periodes daarbuiten.**

Doelgroepgerichte communicatie om burgers te wijzen op de koopkrachtmaatregelen van 2024 leverde 146 publicaties op met een bereik van meer dan zesenhalf miljoen mensen.

In 2023 is aandacht besteed aan de verdere ontwikkeling en implementatie van integraal risicomanagement op verschillende niveaus binnen Toeslagen. De in eerdere jaren gedefinieerde risico's zijn verder doorontwikkeld en geclusterd naar drie thema's.

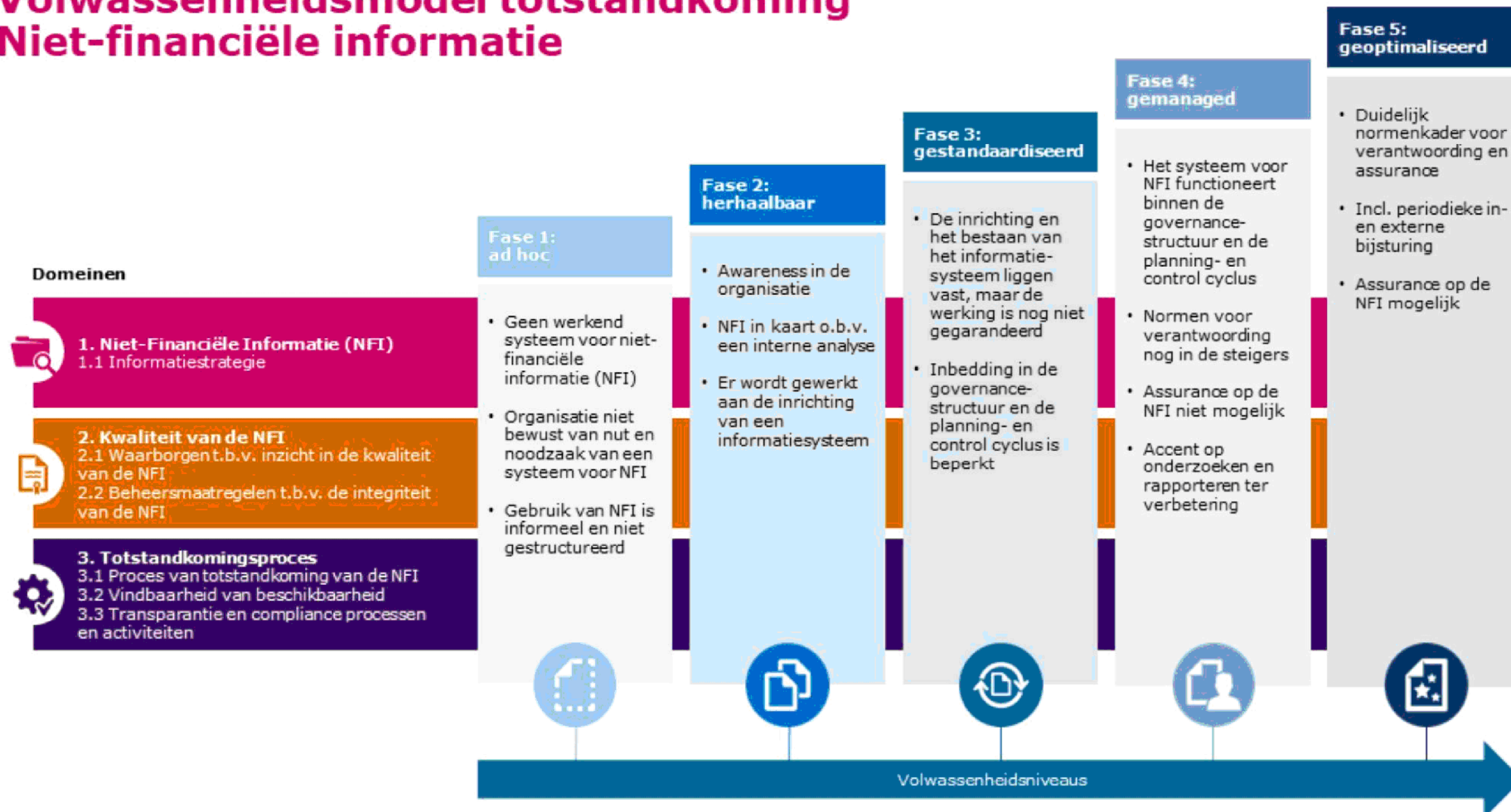
Gedurende het jaar zijn via risicosessies met het management van Toeslagen de risicobeschrijvingen geactualiseerd.

Voor alle aangegeven risico's heeft de beheersing van de risico's een plek gekregen in de jaarcontracten van de directies. De risicomangers van de afzonderlijke directies geven hier uitvoering aan en volgen de betreffende strategische risico's daar waar relevant en signaleren tijdig als bepaalde risico's extra aandacht behoeven. Stapsgewijs heeft dit geleid tot een verdere ontwikkeling van risicomanagement binnen Toeslagen.

6. Volwassenheidsmodel



Volwassenheidsmodel totstandkoming Niet-financiële informatie



1. NFI: Alle activiteiten die worden uitgevoerd om de totstandkoming van de Niet-Financiële Informatie (NFI) te coördineren, leiden en sturen.



Domein

1.1 Informatie-strategie

Het totstandkomingsproces van de NFI is adequaat en professioneel ingericht. Dit betekent dat alle relevante documenten op het juiste moment in een bepaald werkproces, voor de juiste functionaris, in de juiste vorm beschikbaar zijn. ²

Fase 1 Ad Hoc ¹	Fase 2 Herhaalbaar ¹	Fase 3 Gestandaardiseerd ¹	Fase 4 Gemanaged ¹	Fase 5 Geoptimaliseerd ¹
Er is geen werkend systeem voor niet-financiële informatie (NFI) en de organisatie is zich niet bewust van het nut en de noodzaak ervan. Een zekere mate van NFI zal altijd bestaan, maar het gebruik ervan is informeel en niet gestructureerd. In feite is sprake van een nul situatie. ¹	Er bestaat reeds awareness in de organisatie. NFI wordt in kaart gebracht op basis van een interne analyse van belangrijke onderwerpen. Er wordt gewerkt aan de inrichting van een informatiesysteem. Het systeem is reeds in ontwikkeling, maar bevindt zich nog in een experimenteel stadium. ¹	De inrichting en het bestaan van het informatiesysteem liggen vast, maar de werking ervan is nog niet gegarandeerd. De inbedding in de governance-structuur en de planning- en control cyclus is beperkt. ¹	Het systeem voor NFI functioneert reeds binnen de organisatie als onderdeel van de governance-structuur en de planning- en control cyclus, maar de normen voor verantwoording staan nog in de steigers. Het is niet mogelijk assurance te geven op de NFI. Het accent ligt daarom op onderzoeken en rapporteren ter verbetering. ¹	Het systeem van NFI functioneert binnen een duidelijk normenkader voor verantwoording en assurance, met periodieke in- en externe bijsturing. Hierdoor is assurance over de informatie mogelijk. Het hangt echter van de gebruiker af of deze behoefte heeft aan assurance door een derde partij, zoals de accountant. ¹
Er wordt geen specifieke aandacht besteedt aan het totstandkomingsproces van de NFI, niet op een eenduidige wijze uitgevoerd of wordt ad-hoc opgepakt.	De organisatie is zich bewust van het belang dat informatiebeheer van de NFI gericht is op gegevens beter op te slaan, te beheeren en te delen. Daarvoor zijn eigen kaders / handreikingen opgesteld.	Een organisatie op dit niveau voldoet aan de belangrijkste vereisten die nodig zijn om te voldoen aan de eigen kaders op het gebied van informatiebeheer bij de NFI. Er zijn duidelijke beleidsregels en procedures voor de totstandkoming van de NFI. De implementatie van processen houdt rekening met de verbetering van het Informatiebeheer bij de NFI.	De organisatie heeft vastgesteld wat de NFI informatie behoefte is (informatie behoefte). Er is een eigen programma voor informatiebeheer voor de NFI in de betreffende organisatiedelen geïmplementeerd, en er is voortdurende verbetering van informatiebeheer voor de NFI. Hierbij is nagedacht over het doel van de informatie.	Informatiebeheer van de NFI is geïntegreerd in de structuur en processen in de organisatie. De vereisten en verantwoordelijkheden uit de eigen kaders voor informatiebeheer bij de NFI zijn routine.

¹ Meer dan Euro's alleen; Nieuwe kaders voor de verantwoording en assurance van niet-financiële informatie (2010) NIVRA-debatbijeenkomsten 2009.

² Bron: 2. D.7.5. A Maturity Model for Information Governance, p.77; Rijksprogramma voor Duurzaam Digitale Informatiehuishouding.

2. Kwaliteit van de Niet-Financiële informatie

Inzicht in de integriteit en kwaliteit van de Niet-Financiële informatie (NFI)



Domein	Fase 1 Ad Hoc	Fase 2 Herhaalbaar	Fase 3 Gestandaardiseerd	Fase 4 Gemanaged	Fase 5 Geoptimaliseerd
2.1 Waarborgen t.b.v. inzicht in de kwaliteit van de NFI De organisatie heeft inzicht in de juistheid en volledigheid van de data. Daarvoor hanteert de organisatie een PDCA cyclus. ³	De organisatie heeft zelf geen inzicht in de kwaliteit van de NFI en de impact die dat heeft op het functioneren van de organisatie en de verantwoordingsprocessen.	De organisatie heeft de datakwaliteit gedefinieerd en stelt eisen aan verschillende belanghebbenden in het proces voor het waarborgen van de juistheid en volledigheid van de NFI. De kwaliteit wordt niet doorlopend gemonitord.	De organisatie heeft eigen procedures ingevoerd om de datakwaliteit te meten en medewerkers weten welke aspecten (toegang tot data bijvoorbeeld) invloed hebben op de kwaliteit van de NFI.	De juistheid en volledigheid van de NFI wordt gemeten en van de NFI is de bron en de kwaliteit gemakkelijk traceerbaar. Er worden (beheers)maatregelen genomen om de kwaliteit van de NFI, de data, te verbeteren.	De organisatie beoordeelt zelf de kwaliteit van gegevens en zorgt ervoor dat de datakwaliteit van de NFI aan de gedefinieerde standaard voldoet.
2.2 Beheersmaatregelen t.b.v. de integriteit van de NFI Er is een beheersproces voor het bijhouden van NFI gegevens, zodat de documenten en informatie die door of voor de organisatie worden gegenereerd of beheerd, een redelijke garantie bieden op authenticiteit en betrouwbaarheid. ⁴	Verschiedende organisatieonderdelen gebruiken ad-hoc methoden om de totstandkoming betrouwbaarheid van NFI data te waarborgen. De betrouwbaarheid van de NFI kan niet gemakkelijk worden aangetoond.	Bij sommige organisatie-documenten bij de NFI kan de authenticiteit worden aangetoond (bijvoorbeeld middels metadata), maar er is geen vastgesteld proces gedefinieerd om de betrouwbaarheid van de NFI te waarborgen of aan te tonen.	De organisatie heeft kwaliteits- en integriteitsindicatoren gedefinieerd voor de NFI. Deze indicatoren zijn eenduidig over de verschillende informatiebronnen. De organisatie past de rijksbrede vereisten toe op het gebied van metadata in alle systemen van in het formele totstandkomings-proces bij de NFI.	De organisatie beschikt over een formeel proces om ervoor te zorgen dat het vereiste niveau van authenticiteit en betrouwbaarheid bij de NFI wordt gewaarborgd. <i>[Wordt er bv. tooling ingezet tbv waarborgen en inzicht in de kwaliteit?]</i>	De gestelde doelen van de organisatie op het gebied van integriteit van de NFI zijn behaald. De organisatie kan op consistente wijze de nauwkeurigheid en authenticiteit van de gerapporteerde NFI aantonen.

³ Bron: ARMA International's Information Governance Maturity Model.

⁴ Bron: ARMA International's Information Governance Maturity Model.

3. Totstandkomingsproces²: Vastgestelde activiteiten om de invoer van data om te zetten in uitvoer van NFI, een proces van input-output relaties. Met het totstandkomingsproces wordt het proces bedoeld wat ten grondslag ligt aan de NFI.



Domein	Fase 1 Ad Hoc	Fase 2 Herhaalbaar	Fase 3 Gestandaardiseerd	Fase 4 Gemanaged	Fase 5 Geoptimaliseerd
3.1 Proces van totstandkoming van de NFI De organisatie heeft een traceerbaar proces ingericht waardoor de totstandkoming van de NFI traceerbaar is. ⁵	Er is geen vastgesteld totstandkomingsproces voor de NFI of het proces is niet geïmplementeerd. Als het geïmplementeerd is, bereikt het totstandkomingsproces niet het beoogde niveau van NFI.	Het totstandkomingsproces van de NFI is vastgesteld en geïmplementeerd. Dit betekent dat het totstandkomingsproces in kaart is gebracht en de verantwoordelijkheden en taken van de functionarissen zijn beschreven.	Het totstandkomingsproces van de NFI is geïmplementeerd en wordt beheerd. Dit betekent dat het is gepland, gemonitord en verbeterd wordt. De invoer en uitvoer van data zijn gedefinieerd, gecontroleerd en onderhouden.	Het totstandkomingsproces van de NFI kan worden gemeten en gecontroleerd.	Het totstandkomingsproces van de NFI wordt voortdurend verbeterd om zowel de huidige als toekomstige organisatie doelen te bereiken.
3.2 Vindbaarheid en beschikbaarheid⁴ De organisatie garandeert een vastgesteld proces bij de NFI waardoor de uitkomst van de benodigde informatie tijdig, efficiënt en nauwkeurig is. Er is inzicht op de plekken waar de NFI wordt bewaard.	NFI data is niet direct beschikbaar wanneer dat nodig is en/of onduidelijk wie of wanneer documenten geproduceerd moeten worden. Het kost tijd om de juiste versie, de ondertekende versie of de definitieve versie te vinden, als deze al te vinden is.	In bepaalde delen van de organisatie zijn mechanismen voor het ophalen van documenten voor de NFI geïmplementeerd. Hierbij is het mogelijk onderscheid te maken tussen officiële documenten, duplicaten en niet-documentatiemateriaal.	De organisatie heeft vastgesteld aan welke NFI informatie behoefte is, wat de frequentie moet zijn. De organisatie houdt zich aan de eisen die worden gesteld aan het opslaan, beschermen en beschikbaar stellen van informatie.	De organisatie heeft specifieke doelen en eisen gedefinieerd m.b.t. beschikbaarheid van de NFI. Daarvoor zijn duidelijke richtlijnen die worden nageleefd waardoor documenten en informatie kwalitatief consistent zijn en direct beschikbaar zijn wanneer dat nodig is.	De gestelde doelen van de organisatie met betrekking tot beschikbaarheid en vindbaarheid zijn behaald. Management is actief betrokken bij het voortdurend verbeteren van processen die van invloed zijn op de beschikbaarheid van de NFI data.
3.3 Transparantie en compliance processen en activiteiten³ De processen en activiteiten t.a.v. het totstandkomingsproces zijn beschikbaar, verifieerbaar en het voldoet aan regelgeving en aan het beleid van de organisatie. Het proces wordt gemonitord. ⁶	Het is lastig om informatie over de organisatie tijdig te ontvangen. En er zijn geen vereisten t.a.v. de NFI die systematisch verzameld en gemanaged moet worden. Er is geen centraal overzicht, dus definiëren afdelingen record management principes naar eigen inzicht.	Een bepaalde mate van transparantie en compliance wordt wettelijk afgedwongen, waar de organisatie zich aan houdt, maar transparantie en compliance t.a.v. record management bij de totstandkoming NFI zijn geen kernwaarden. Alhoewel de organisatie wettelijke vereisten naleeft, is er geen goede of duidelijke gedefinieerde verantwoordelijkheid voor de naleving ervan.	Transparantie t.a.v. het totstandkomingsproces van de NFI wordt serieus genomen en informatie is direct en systematisch beschikbaar. Er is schriftelijk beleid dat meetbaar is en wordt nageleefd.	Transparantie in het totstandkomingsproces van de NFI is een essentieel onderdeel van de cultuur van het betreffende organisatieonderdeel. De naleving controleert de organisatie regelmatig. Informatie wordt aan elkaar gekoppeld (bijv. Metadata) om gegevens vast te leggen en te beschermen. Medewerkers worden opgeleid en er worden audits uitgevoerd.	De gestelde doelen van de organisatie met betrekking tot compliance en transparantie gericht op de NFI zijn behaald. De beschikbare systemen en software dragen bij aan transparantie van de NFI en de organisatie heeft een continu verbeteringsproces geïmplementeerd.

⁵ Bron: 2. D.7.5. A Maturity Model for Information Governance, p.79; PDCA; KAD+ model.

⁶ Bron: ARMA International's Information Governance Maturity Model.