



Dienst Toeslagen  
Ministerie van Financiën

# Jaarplan 2025

Dienst Toeslagen

# Voorwoord

Vitale voorzieningen voor iedereen betaalbaar maken, dat is waar wij als Dienst Toeslagen elke dag keihard aan werken. Om te zorgen dat mensen hun huur kunnen betalen, toegang hebben tot zorg of hun kinderen bijvoorbeeld naar de opvang kunnen laten gaan. Kort gezegd, te zorgen dat mensen kunnen meedoen in de maatschappij. Met het Jaarplan Dienst Toeslagen 2025 laten we de Tweede Kamer, onze opdrachtgevers en de inwoners van Nederland graag zien hoe we dit in 2025 willen doen.

We stellen hiervoor drie (meerjarige) doelen: presteren in het heden, anticiperen op de toekomst en rechtdoen aan het verleden. Het realiseren van deze doelen vraagt veel van onze organisatie: we ontwikkelen ons steeds meer tot een wendbare organisatie, in verbinding met burgers en partners.

We willen burgers niet meer laten verdwalen in ingewikkelde regelingen of te maken laten krijgen met hoge terugvorderingen. Daarom werkten we de afgelopen jaren mee aan diverse initiatieven. Die moeten zorgen dat knelpunten waar we nu tegenaan lopen, er in een toekomstig stelsel niet meer zijn. Want hoe dat nieuwe stelsel er straks ook uitziet, we moeten er rekening mee houden dat de impact groot zal zijn. Voor de miljoenen burgers die toeslagen ontvangen en voor alle medewerkers van Dienst Toeslagen.

De uitwerking van de politieke keuzes is nog bezig. Daarom werken wij de komende jaren nog met het huidige stelsel. Toeslagen blijven van groot belang voor veel burgers, hoewel dit stelsel nadelen kent. Om ons werk zo goed mogelijk uit te voeren - en zo te kunnen presteren in het heden - verbeteren we waar mogelijk de randvoorwaarden. Het programma Werken in de actualiteit, waarmee we werken aan het terugdringen van terugvorderingen, is daarin een belangrijk onderdeel. We verbeteren hiermee namelijk de toekenningszekerheid.

We houden ons bij alles wat we doen aan onze burgerbeloften: wij staan voor u klaar, u weet waar u aan toe bent en u krijgt waar u recht op heeft. Dat doen we

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

We werken daarnaast hard aan het bieden van financieel herstel aan gedupeerde ouders. Deze opdracht is voor Dienst Toeslagen belangrijk. Het onrecht dat de gedupeerde ouders is aangedaan moet worden rechtgezet en laat ons leren van het verleden.

We staan open voor alle ideeën. Van onze opdrachtgevers, van onze samenwerkingspartners en natuurlijk van de Nederlanders voor wie we het doen. Heeft u ideeën of suggesties? Ik ga graag met u in gesprek.

Ik wens u veel leesplezier.

Coen van de Louw  
DG Toeslagen  
Den Haag, september 2024





# Inhoudsopgave

<b>1. De koers van Dienst Toeslagen</b>	<b>4</b>
1.1 Missie en kernwaarden	5
1.2 Presteren en verbeteren in een dynamische omgeving	5
1.3 Reguliere uitvoering van Toeslagen	7
1.4 Financieel herstel voor gedupeerden	8
<b>2. Strategische doelen voor verleden, heden en toekomst</b>	<b>9</b>
2.1 Presteren in het heden	10
2.2 Anticiperen op de toekomst	13
2.3 Rechtdoen aan het verleden	14
<b>3. Randvoorwaardelijk voor succes: wendbaar en in verbinding</b>	<b>17</b>
3.1 Randvoorwaardelijk voor succes: wendbaar en in verbinding	18
<b>4. Risicomanagement</b>	<b>23</b>
4.1 Risicomanagement	24
<b>Bijlage: begrotings KPI's van Dienst Toeslagen</b>	<b>26</b>



# 1

## De koers van Dienst Toeslagen

## 1.1 Missie en kernwaarden

De missie van Dienst Toeslagen is: Toeslagen maakt vitale voorzieningen voor iedereen betaalbaar. Om deze missie waar te maken wil Toeslagen vanuit de uitvoering in nauwe samenwerking met de beleidsverantwoordelijke departementen Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW), Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) en Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) werken aan de strategische doelstellingen: presteren in het heden, anticiperen op de toekomst en recht doen aan het verleden. Tevens wil Dienst Toeslagen wendbaar en in verbinding te zijn. Toeslagen zijn voor veel mensen van essentieel belang voor hun dagelijkse bestaan. Komend jaar betaalt Dienst Toeslagen naar verwachting voor circa 23 miljard euro aan toeslagen uit, aan circa 8 miljoen unieke huishoudens. Hier ligt een grote verantwoordelijkheid voor Dienst Toeslagen. Enerzijds om er voor te zorgen dat iedereen op tijd de juiste toeslag krijgt. Anderzijds om er steeds bewust van te zijn dat zich achter de toeslag altijd een (gezins)leven afspeelt.

De missie is bewust kort en krachtig geformuleerd en draagt veel betekenis in zich. De woorden **'vitale voorzieningen'** verwijzen naar de voorzieningen die voor mensen cruciaal zijn om te kunnen participeren in de maatschappij: een dak boven je hoofd, toegang tot zorg en de mogelijkheid om de zorg voor je kinderen en werk te combineren. **'Voor iedereen'** verwijst naar solidariteit. Nederland is een solidair land waarin iedereen moet kunnen rekenen op goede leefomstandigheden. Als iemand hiertoe niet zelfstandig in staat is, is er financiële ondersteuning. **'Voor iedereen'** staat ook voor oog hebben voor onze diverse samenleving. Iedereen mag rekenen op eenzelfde bijdrage, maar niet iedereen heeft baat bij hetzelfde proces. Oog hebben voor de verschillen in taal, cultuur, bereikbaarheid en begrijpelijkheid is een doorslaggevende factor voor het bepalen van doelgerichte dienstverlening. En dan het woord **'betaalbaar'**. Betaalbaar, omdat met de toekenning van de financiële ondersteuning de toeslaggerechtigde in staat is de gewenste voorziening af te nemen.

Als onderdeel van het ministerie van Financiën zijn wij integer, deskundig en duidelijk. We tonen durf waar dit nodig is in het belang van burgers, medewerkers en opdrachtgevers. En we werken actief, intern en extern samen met anderen, om burgers zo goed mogelijk te kunnen helpen. Deze kernwaarden staan centraal in ons dagelijks handelen.

## 1.2 Presteren en verbeteren in een dynamische omgeving

Dienst Toeslagen is een publieke dienstverlener met als kerntaken de tijdige en juiste uitbetaling van toeslagen en het bieden van financieel herstel aan gedupeerde ouders. Deze kerntaken vormen het bestaansrecht van Dienst Toeslagen en vragen veel tijd en aandacht. De volgende paragrafen bieden inzicht in de operationele doelen voor 2025.

Naast deze kerntaak bestaat een grote veranderopgave: hoofdstuk 2 en 3 beschrijven deze veranderopgave aan de hand van de strategische doelstellingen van Toeslagen. Ook in 2025 staan drie meerjarige strategische doelen centraal voor Toeslagen: **presteren in het heden, anticiperen op de toekomst en rechtdoen aan het verleden**. Het realiseren van deze doelen vraagt veel van de organisatie: Toeslagen moet zich ontwikkelen tot een organisatie die **wendbaar is en in verbinding** met de doelgroep, opdrachtgevers en partners opereert. Toeslagen werkt in een dynamische omgeving. Dit vraagt een pragmatische aanpak van **risicomanagement** om bij te dragen aan het realiseren van de doelstellingen. De figuur op de volgende pagina geeft een overzicht van deze veranderopgave, waarbij het belangrijk is om deze in verbinding met de opdrachtgevers van Toeslagen vorm te geven.



### Beleidsopdracht

De opdrachtgevers van Dienst Toeslagen bepalen jaarlijks de beleidsopdracht. De beleidsopdracht is meegenomen en verwerkt in dit jaarplan. In samenspraak met de opdrachtgevers voert Toeslagen de reguliere werkzaamheden rondom de verschillende toeslagsoorten uit. Tevens worden politieke ontwikkelingen gezamenlijk nauwgezet gevolgd en waar dat nodig is, keuzes gemaakt om de beschikbare capaciteit van Dienst Toeslagen zo effectief mogelijk in te zetten.

Bij presteren in het heden wordt gewerkt aan inkomensondersteuning zonder grote zorgen voor de burger: Toeslagen maakt het aanvragen zo eenvoudig mogelijk, staat burgers digitaal en waar nodig persoonlijk bij, betaalt tijdig en streeft naar een zo groot mogelijke toekenningszekerheid. In gedachten de drie in het voorwoord genoemde burgerbeloften wordt invulling gegeven aan de veranderopgave van Toeslagen.

### Verbeteragenda

Uiteraard anticipeert Dienst Toeslagen ook op de toekomst. Toeslagen opereert in een dynamische omgeving die bestaat uit opdrachtgevers die beleid maken, een opdrachtnemer die uitvoert en een eigenaar die de continuïteit bewaakt. Toeslagen hecht aan een goede samenwerking met de eigenaar en opdrachtgevers. Daarbij worden periodiek signalen besproken, wat de kwaliteit van de uitvoering ten goede komt.

In het hoofdlijnenakkoord is opgenomen dat *stapsgewijs wordt gewerkt aan verbeteringen in de sociale zekerheid, fiscale regelingen en de toeslagen, zodat werken meer loont*. Hiertoe wordt wetgeving voor de hervorming van het toeslagenstelsel voorbereid, evenals de vervanging van de kinderopvangtoeslag (KOT) door een nieuw financieringsstelsel waarbij de overheid de vergoeding rechtstreeks betaalt aan kinderopvangorganisaties. Een transitie naar een nieuw stelsel is niet van vandaag op morgen gerealiseerd. Daarom wordt per toeslag, in samenwerking met de betreffende opdrachtgever, een agenda opgesteld met op te lossen knelpunten en verbeterrichtingen, met een doorkijk naar de toekomstige prioriteiten. Voorbeelden van onderwerpen op deze verbeteragenda zijn de omslag naar werken in de actualiteit, het niet-gebruik per toeslag terugdringen, een betere gegevens(uitwisseling) en verbeteringen in de uitvoering en de dienstverlening. Toeslagen werkt hierbij samen met haar opdrachtgevers en maatschappelijke organisaties.

### Jaardoelen

Bij het rechtdoen aan het verleden zet Toeslagen ten eerste in op erkenning en financieel herstel bieden aan gedupeerden van de kinderopvangtoeslagaffaire. In 2025 worden verschillende regelingen afgerond. Daarnaast wordt het bezwaarproces verbeterd met een snellere afhandeling van bezwaren tot gevolg. Het zwaartepunt bij de oplevering van dossiers wordt meer gelegd bij snelheid en eenvoud, en minder bij de uitgebreide controle op elk dossier.

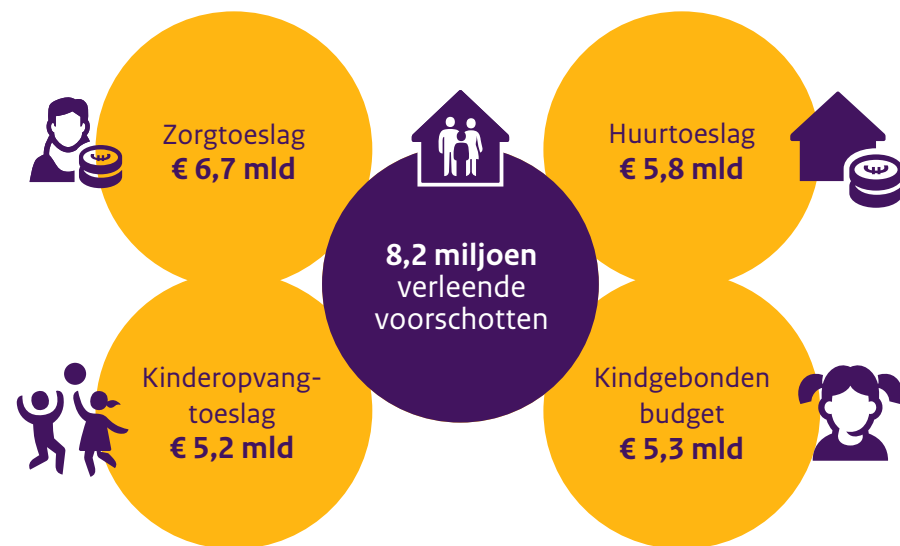
Om deze drie strategische jaardoelen te realiseren is er een vierde, randvoorwaardelijke doelstelling: de organisatie van Dienst Toeslagen opereert wendbaar en in verbinding. Wendbaarheid is nodig om doorlopend te kunnen inspelen op maatschappelijke veranderingen en vraagstukken. Dat vraagt om een gezond, veilig en robuust Informatie-landschap. Alle veranderingen in het Informatie-landschap die nodig zijn voor wijzigende wetgeving, vernieuwing, verbetering van functionaliteiten en het beheer en onderhoud worden geregisseerd en begeleid tot beheerste veranderingen. Zo wordt de continuïteit van de toeslagenuitkeringen en van de vele gegevenswijzigingen die daarbij horen, geborgd en kan binnen de hersteloperatie (UHT) gepaste financiële compensaties worden toegekend en uitgekeerd. De kwaliteit en beschikbaarheid van de IT-voorzieningen is daarvoor essentieel. De mogelijkheden van de ICT zijn begrensd. De beschikbare ontwikkelcapaciteit wordt eerst ingezet voor beheer- en onderhoudswerkzaamheden voor de continuïteit van het primair proces, voor Herstel Toeslagen en voor de invoering van wettelijke taken en vereisten. De daarna nog resterende capaciteit is in te zetten voor verbetering en vernieuwing van de dienstverlening en de modernisering van de ICT. Een voorbeeld van vernieuwde dienstverlening is de in 2024 geïntroduceerde Toeslagenapp. De voorbereiding van de modernisering van de ICT is gestart met de introductie van modernere technologie die de beheersbaarheid verbetert en de aanpassingssnelheid vergroot. Ook wordt een solide basis gelegd door de informatiehuishouding, compliance, het gebruik van algoritmes en architectuurfunctie verder te professionaliseren.

Toeslagen is zich ervan bewust dat - naast de dagelijkse kerntaak en de inzet op de veranderambities - er in 2025 weer onderwerpen actueel kunnen worden die nu niet te voorzien zijn, maar die wel grote inzet van de Dienst Toeslagen gaan vragen. De omgeving waarin Toeslagen opereert is continu in beweging en ontwikkeling. Deze nu nog niet voorziene ontwikkelingen kunnen logischerwijs niet opgenomen worden in dit jaarplan. Als een dergelijke situatie zich voordoet, worden via een impactanalyse de verdringingseffecten voor uitvoering en verandering in beeld gebracht, zodat politiek en bestuurders een afgewogen keuze kunnen maken. Andere afhankelijkheden zijn bijvoorbeeld een krappe arbeidsmarkt, het volle IV-portfolio en de beschikbaarheid en kwaliteit van externe informatie.

## 1.3 Reguliere uitvoering van Toeslagen

Veel Nederlandse huishoudens zijn ook in 2025 voor vitale voorzieningen afhankelijk van toeslagen. Deze toeslagen worden in twaalf maandelijkse voorschotten uitbetaald. Tevens vindt in 2025 de definitieve toekenning van de toeslagen van het toeslagjaar 2024 plaats, op basis waarvan nog nabetalingen of terugvorderingen worden verwerkt. Tenslotte worden in 2025 de voorschotten voor het toeslagjaar 2026 berekend. Het gaat voor het toeslagjaar 2025 om de volgende aantallen en bedragen (raming augustus 2024):

Figuur 2: toeslagen en verleende voorschotten (raming 2024)



De uitgaven aan de diverse toeslagen zullen in 2025 stijgen ten opzichte van 2024. Deze bedragen vloeien voort uit de verwachte indexering van de toeslagen en de van de maatregelen uit het hoofdlijnenakkoord van het nieuwe kabinet, die beiden bij het opstellen van dit jaarplan nog werden uitgewerkt.

Het betalen en berekenen van voorschotten en het vaststellen van definitieve toeslagen vereist een stabiel, geautomatiseerd en massaal proces. Wat daarin niet kan worden verwerkt, is handwerk. Dienst Toeslagen verwerkt in 2025 naar verwachting circa 250.000 uitval en uitworp werkitens handmatig, ontvangt ruim 2,3 miljoen telefoontjes van burgers met vragen en zoekt deze uit, stuurt meer dan 1,2 miljoen brieven om burgers te attenderen om gegevens actueel te houden, behandelt circa 25.000 bezwaren en zoekt tienduizenden posten uit als onderdeel van het handmatig toezicht.

Voor Dienst Toeslagen staan de burgerbeloften ‘u weet waar u aan toe bent’, ‘we staan voor u klaar’ en ‘u krijgt waar u recht op heeft’ voorop. In de bijlage staat de tabel met de kritische prestatie-indicatoren (KPI’s) van Dienst Toeslagen opgenomen, die is overgenomen uit de begroting van het ministerie van Financiën. De KPI’s zijn onderscheiden naar de beleving van burgers, de tijdigheid van de uitvoering en de rechtmatigheid van de uitkering van toeslagen.

## 1.4 Financieel herstel voor gedupeerden

Het doel van de hersteloperatie is gedupeerden erkenning en financieel herstel te bieden voor het onrecht dat hen is aangedaan bij de uitvoering van de toeslagenregelingen. Naast de regelingen voor gedupeerde aanvragers zijn er regelingen voor andere groepen die geraakt zijn door de problemen met de kinderopvangtoeslag of andere toeslagen.

Binnen Dienst Toeslagen geeft de Uitvoeringsorganisatie Herstel Toeslagen (UHT) uitvoering aan het financieel herstel. Tot 1 januari 2024 konden ouders zich aanmelden als gedupeerde. In 2025 komen er daardoor in beginsel geen nieuwe meldingen meer bij. Het streven is om eind 2026 het proces van bezwaar tegen de eerste toets en de Integrale Beoordeling (IB) af te kunnen ronden.

In 2025 streeft UHT naar een stabiele, tijdige en kwalitatieve oplevering van dossiers. Er zijn voldoende dossiers beschikbaar voor de afhandeling van bezwaren, CWS verzoeken en verzoeken van ouders. Dossiers worden zo vroeg mogelijk in het proces geleverd.

Bij de werkzaamheden voor de hersteloperatie werkt UHT intensief samen met andere betrokken partijen zoals gemeenten, Sociale Banken Nederland, publieke schuldeisers, de Nederlandse Orde van Advocaten en adviescommissies. Zij bieden gedupeerden de ondersteuning die zij nodig hebben om hun leven weer op de rit te krijgen.

Naast de activiteiten van Dienst Toeslagen voor de uitvoering van de hersteloperatie, is het programma DG Herstel toeslagen als opdrachtgever coördinator van andere uitvoeringsprocessen die in werking treden wanneer de ouder recht heeft op de Catshuisregeling. En naast de aflossing van de publieke schulden door de betreffende publieke organisaties, lost de stichting Sociale Banken Nederland betalingsachterstanden van private schulden af en biedt het externe bureau voor sociale vraagstukken Radar ouders in het buitenland brede ondersteuning. De gemeenten helpen de ouders bij brede hulp op de zorggebieden financiën, zorg, wonen, gezin en werk. Daarnaast kan het Instituut Publieke Waarden worden ingeschakeld voor gezinnen waarbij een andere aanpak nodig is om een gezin een nieuwe start te kunnen geven. Het programma DG Herstel is ook de opdrachtgever van het integraal schadestel waarin de gedupeerde ouder aanvullende schade kan laten berekenen en gecompenseerd krijgt. Onder het schadestelsel vallen schaderoutes zoals het forfaitaire schadeprocess met Stichting (Gelijk)waardig Herstel en de Regieroute VSO. Deze beide routes eindigen in een vaststellingsovereenkomst tussen gedupeerde ouder en de staat. De schaderoute van de Commissie Werkelijke Schade eindigt met een beschikking die UHT afgeeft. Het programma DG Herstel Toeslagen rapporteert hierover in de Voortgangsrapportage Hersteloperatie Toeslagen.

De blijvende lessen van de hersteloperatie, zowel binnen als buiten Dienst Toeslagen, worden ingezet voor toekomstig beleid.





# 2

Strategische doelen  
voor verleden,  
heden en toekomst

In dit hoofdstuk zijn per strategische doelstelling van Toeslagen - in lijn met het jaarplan 2024 - de jaardoelen voor 2025 opgenomen. In de toelichting in de tabel staat hoe Toeslagen deze veranderambities wil realiseren. De hieraan ten grondslag liggende projecten en activiteiten worden binnen Dienst Toeslagen nader uitgewerkt.

## 2.1 Presteren in het heden



Dienst Toeslagen ziet ruimte om de reguliere uitvoering binnen het huidige stelsel te verbeteren en is hier ook sinds enkele jaren mee bezig. Het hoofdlijnenakkoord van het nieuwe kabinet vraagt hier ook om. De afhankelijkheid van toeslagen als instrument om de koopkracht voor burgers op peil te houden is tenslotte onverminderd groot. Om de burgerbeloften van Toeslagen 'wij staan voor u klaar', 'u weet waar u aan toe bent' en 'u krijgt waar u recht op heeft' waar te kunnen maken, is het de opgave van Dienst Toeslagen dat de burger de Dienst goed kan bereiken en andersom en dat Toeslagen werkt in de actualiteit om te voorkomen dat burgers door hoge terugvorderingen in de problemen raken. Maar ook dat burgers die desondanks in de problemen zijn geraakt, zo goed mogelijk worden geholpen. Uiteraard moet aan de opdrachtgevers worden verantwoord dat dit alles rechtmatig plaatsvindt.

Met het programma Werken in de actualiteit wil Dienst Toeslagen dat op basis van actuele gegevens zo vroeg mogelijk een zo exact mogelijke berekening van de toeslagen wordt gemaakt, zodat het aantal (hoge) terugvorderingen afneemt. Voor het verbeteren van de toekenningszekerheid en verbeteringen binnen het huidige stelsel wordt gekeken naar de effectiviteit (tijdigheid, gerichtheid en zekerheid) en kosten van maatregelen. Op basis hiervan zijn maatregelen geïdentificeerd die grofweg passen binnen de huidige wet en het huidige proces en die gezamenlijk binnen ongeveer vier jaar het aantal hoge terugvorderingen met circa 30% kunnen terugdringen.

Jaardoelstelling	Toelichting
<p>De gegevenspositie van Dienst Toeslagen wordt versterkt</p>	<p>Dienst Toeslagen verwerkt als uitvoeringsorganisatie gegevens van onder andere burgers – zoals inkomen, vermogen, samenstelling huishouden, verblijfstitel, huur, kinderopvang en zorgverzekering – als grondslagen voor de verschillende toeslagen. Deze data zijn afkomstig van de toeslaggerechtigden zelf of van andere organisaties en worden gebruikt om een voorlopige of definitieve toeslagbeschikking te berekenen. Toeslagen is sterk afhankelijk van deze data, daarom wordt continu gewerkt aan het verbeteren van de gegevenspositie. Met het werken in de actualiteit is het extra belangrijk om in de voorschotfase al over zo veel mogelijk actuele gegevens over de grondslagen te kunnen beschikken.</p> <p>Om de gegevenspositie te versterken wordt onder andere ingezet op:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• het verbeteren van de contra-informatie ten behoeve van de huurtoeslag en de kinderopvangtoeslag;</li> <li>• het met andere uitvoeringsorganisaties – de Belastingdienst, SVB, IND, DUO en Gemeenten – blijven werken aan verbetering van gegevensleveringen;</li> <li>• uitbreiding van de toeslagen-app die het tijdig doorgeven van wijzigingen voor burgers eenvoudiger maakt;</li> <li>• een betere integrale informatiepositie voor behandelaars voor dienstverlening en burgercontacten.</li> </ul>

Jaardoelstelling	Toelichting
<p>De dienstverlening aan de burger wordt verder verbeterd</p>	<p>Dienst Toeslagen wil de dienstverlening aan de burger verder verbeteren, zodat deze goed toegankelijk is, de verschillende doelgroepen zo goed mogelijk worden bereikt, zo veel mogelijk mensen tegelijk zijn te helpen en individuele ondersteuning wordt geboden waar dat nodig is.</p> <p>In 2024 ontwikkelt Toeslagen de zogenaamde interactie- en kanalenstrategie, waarmee iedereen is te bedienen via het kanaal dat het beste aansluit bij hun behoefte. Voor de meeste burgers werkt het online kanaal, zoals de website en de app, goed. Anderen hebben behoefte aan een persoonlijke begeleiding. Daarnaast kan steeds meer gebruik worden gemaakt van de diensten van intermediairs aan burgers.</p> <p>Voor het verder verbeteren van de dienstverlening wordt onder andere ingezet op:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• uitbreiding van de mogelijkheden en de informatieverstrekking via de portal, website en app, om de burger meer inzicht te geven in de eigen toeslag(en) en het laagdrempelig doorgeven van wijzigingen mogelijk te maken;</li> <li>• meer doelgroepgerichte benadering om burgers te wijzen op hun recht op toeslagen en daarmee het tegengaan van niet gebruik;</li> <li>• meer benadering van burgers – in specifieke situaties – wanneer er een risico is op een hoge terugvordering;</li> <li>• verdere implementatie van de invorderingsstrategie om burgers die in financiële problemen terecht zijn gekomen beter te kunnen helpen;</li> <li>• verdere implementatie van de resultaten van het onderzoek naar een betere dienstverlening en meer doelmotiverende processen, ook voor mensen die door (ingrijpende) levensgebeurtenissen een verlaagd doenvermogen ervaren.</li> </ul>

Jaardoelstelling	Toelichting
<p>De interne processen worden versterkt</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De interne processen van Dienst Toeslagen zijn gericht op het zo efficiënt mogelijk uitvoeren van de reguliere taak, zoals massaal verwerken van nieuwe aanvragen, opstellen van voorschotbeschikkingen en de definitieve beschikkingen en het berekenen van voorschotbeschikkingen voor het volgende toeslagjaar. Voor het werken in de actualiteit worden deze interne processen, met behoud van de efficiëntie vanwege de omvang, meer ingericht op de voorschotfase. Met het oog op de continuïteit van de toeslagencyclus is deze meerjarige opgave inmiddels in gang gezet.</li> </ul> <p>Voor het versterken van de interne processen wordt onder andere ingezet op:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>het controleren van het recht bij aanvraag of verlenging van de toeslag;</li> <li>het gericht attenderen tijdens de voorschotfase en waar nodig ambtshalve muteren als de burger een groot risico op een hoge terugvordering loopt (op basis van de resultaten van de pilot in 2024);</li> <li>het terugdringen van het aantal herzieningen na de definitieve toekenning;</li> <li>het in overleg met opdrachtgevers uitwerken van een nieuw concept van dienstverlening in relatie tot de interne processen. Zoals de mogelijkheid om een lager voorschotbedrag uit te laten keren dan waar recht op is, gevolgd door een nabetaling na de definitieve toekenning.</li> </ul>

Jaardoelstelling	Toelichting
<p>De balans tussen dienstverlening en handhaving wordt verbeterd</p>	<p>Dienst Toeslagen ziet er op toe dat toeslagen op een rechtmatige wijze worden verstrekt. Van de voorlopige en definitieve beschikkingen wordt de rechtmatigheid voor het overgrote deel geautomatiseerd vastgesteld. Wanneer dit niet mogelijk is, vindt handmatig toezicht plaats. De druk op de capaciteit voor handmatige toezicht is toegenomen door de groei van het aantal toeslagen en het aanbieden van meer maatwerk. Hierdoor is het nodig meer toezicht geautomatiseerd uit te kunnen voeren (waarvoor een betere informatiepositie nodig is) en instrumenten te ontwikkelen om het handmatig toezicht gericht te kunnen uitvoeren.</p> <p>Voor het verbeteren van de balans tussen dienstverlening en handhaving wordt onder andere ingezet op:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>het ontwikkelen van selectie-instrumenten voor handmatig toezicht en het ontwikkelen van waarborgen daarbij, zodat gelijke behandeling van alle doelgroepen verzekerd is;</li> <li>implementatie van het Kader Afweging Risico's via het handhavingsplan. Daarmee komt er ook een meer gelijkmatige verdeling van handmatige toezichtsactiviteiten over de verschillende toeslagsoorten;</li> <li>verdere implementatie van de handhavingsstrategie;</li> <li>volledige uitrol van de heringerichte werkwijze voor het Intensief Toezicht in relatie tot de handhavingsstrategie.</li> </ul>

## 2.2 Anticiperen op de toekomst



Toeslagen wil bijdragen aan de besluitvorming over de toekomst van het toeslagenstelsel en de organisatie van Dienst Toeslagen. In de verschillende trajecten over de toekomst draagt Toeslagen vanuit kennis en expertise bij aan het uitwerken van werkbare opties. Zowel om knelpunten in het huidige stelsel weg te nemen als om alternatieven voor toeslagen uit te werken. Daarbij heeft Toeslagen oog voor de uitvoerbaarheid van voorstellen en verbeteringen voor burgers. Toeslagen anticipeert ook op de implicaties van verschillende scenario's in het beleid voor de organisatie van Toeslagen. Doel is om wendbaar te zijn voor verschillende mogelijke keuzes.

Jaardoelstelling	Toelichting
<p>Een actieve deelname aan de stapsgewijze verbetering en herziening van het toeslagenstelsel op basis van een eigen visie</p>	<p>In het hoofdlijnenakkoord is de wens opgenomen om het toeslagenstelsel stapsgewijs te verbeteren en te hervormen en de stelselherziening kinderopvang van het vorige kabinet voort te zetten. Er zijn – op de kinderopvangtoeslag na - nog geen inhoudelijke keuzes gemaakt voor afzonderlijke toeslagen en de toekomst van het toeslagenstelsel. Dienst Toeslagen wil actief participeren in trajecten om opties voor de toekomst van toeslagen in kaart te brengen. Daartoe neemt Dienst Toeslagen deel aan diverse trajecten waarin de fundamentele verbetering en herziening van toeslagen worden besproken en brengt daarbij de opties, voordelen en bezwaren voor de uitvoering in beeld. Zo wil Toeslagen bijdragen aan discussies vanuit haar expertise over het huidige stelsel, de verbeteringen die daarin mogelijk zijn en de uitvoerbaarheid van alternatieven. In alle trajecten worden nadrukkelijk de perspectieven van de burger en de uitvoering (cijfers en feiten) ingebracht. Samen met andere uitvoerders en opdrachtgevers wordt verder gewerkt aan de uitwerking en besluitvorming over deze plannen. De (ambtelijke) inbreng loopt daarbij langs een aantal lijnen: terugdringen van hoge terugvorderingen, beleidsverbeteringen en het oplossen van hardheden, betere basisregistraties voor met name inkomen en huishoudsamenstelling en uniforme en gestandaardiseerde begrippen voor een goede toekennen van inkomensafhankelijke regelingen.</p> <p>Tevens participeert Dienst Toeslagen actief in het bredere maatschappelijk gesprek over de toekomst van een goede en eenvoudig uit te voeren inkomensondersteuning en vereenvoudiging van het fiscale stelsel. Met als doel effectief bij te dragen aan de veelheid aan maatschappelijke vragen die direct of indirect raakt aan Toeslagen en aan toeslagen als instrument, denkt Dienst Toeslagen ook proactief na over haar rol in de inkomensondersteuning voor de toekomst. De visie op de transitie van het toeslagenstelsel wordt doorontwikkeld. Daarbij gaat de toekomst van toeslagen om veranderingen in het beleid en om het verbeteren van de dienstverlening aan de voorkant en de uitvoering en gegevens aan de achterkant. Daarom wordt in kaart gebracht welke transitiestappen nodig zijn om de doelen van Dienst Toeslagen te bereiken in een veranderende wereld om ons heen.</p>

Jaardoelstellingen	Toelichting
Stelselherziening financiering kinderopvang verder uitwerken	In het hoofdlijnenakkoord is opgenomen dat de herziening van het financieringsstelsel kinderopvang verder wordt uitgewerkt. Afgelopen jaar is in een innovatieve greenfield benadering gewerkt aan een concept-stelselontwerp voor de toenmalige herziening van het financieringsstelsel van de kinderopvang. De inzichten uit het greenfield traject, het ontwerp en de impactanalyses worden gebruikt bij de stelselherziening, met betrekking van eerder geconstateerde risico's en de haalbaarheid van het groeipad.
Het borgen van de uitvoerbaarheid van de verbeteringen en hervormingen die voortkomen uit het hoofdlijnenakkoord	In het hoofdlijnenakkoord staat dat de stelselherziening van de kinderopvang verder wordt uitgewerkt en het toeslagenstelsel stapsgewijs wordt verbeterd en hervormd. Bij de uitwerking hiervan worden de gevolgen voor de uitvoering in kaart gebracht en ideeën en verbetermaatregelen ingebracht. Hierbij wordt tijdig aangegeven wat wel en wat niet kan en waar Dienst Toeslagen hulp bij nodig heeft. Belangrijke weging zal zijn de druk op de IV-systemen en de algehele verandercapaciteit van de organisatie. In samenwerking met de opdrachtgevers wordt een uitvoerbaar werkplan opgesteld voor hoe het nieuwe beleid is voor te bereiden en uit te voeren. Hiervoor worden van alle voorstellen op het gebied van toeslagen de gevolgen voor de uitvoering voorafgaand aan de besluitvorming in kaart gebracht.

## 2.3 Rechtdoen aan het verleden



Toeslagen gaat verder met het helpen van de gedupeerde ouders en hun kinderen die groot onrecht zijn aangedaan, zodat zij een nieuwe start kunnen maken en hun leven weer kunnen oppakken. Samen met andere betrokken partijen geeft Toeslagen op een steeds betere en snellere wijze uitvoering aan het afronden van de Integrale Beoordeling (IB) van gedupeerden. De prognose is om de IB's van de aangemelde ouders in 2025 te hebben afgerond. Met de inzet van (deels meer onconventionele) maatregelen streeft Toeslagen ernaar om in 2026 alle bezwaren tegen de eerste toets en de IB te hebben afgerond. De kindregeling wordt naar verwachting nagenoeg afgerond in 2025. Als gedupeerde ouders na de IB aanvullende schade hebben, kunnen zij zich hiervoor melden. Daarnaast starten in 2025 regelingen voor burgers die geraakt zijn door de problemen met andere toeslagen: huurtoeslag, zorgtoeslag en/of kindgebonden budget (HZK). Ook wordt verder uitvoering gegeven aan de regeling voor ex-partners, de nabestaanden van overleden kinderen van gedupeerde ouders, en – afhankelijk van de behandeling van de benodigde wetswijziging – nabestaanden van gedupeerde ouders.

Jaardoelstellingen	Toelichting
<p>Gedupeerden wordt financieel herstel geboden</p>	<p>Voor de verdere verbetering van de integrale beoordeling wordt de in 2023 en 2024 ingezette lijn doorgetrokken en ingezet op:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• de prognose om de resterende integrale beoordelingen in 2025 af te wikkelen. Deze blijft gehandhaafd en is haalbaar. Ongeveer 57.000 beoordelingen worden in het eerste kwartaal van 2025 afgerond, de overige resterende 13.000 beoordelingen worden in de rest van 2025 afgerond;</li> <li>• dat bij het bereiken van de doelen het uitgangspunt zorgvuldigheid en kwaliteit is, waarbij het perspectief van de gedupeerden leidend is;</li> <li>• een minimale beoordeling van een 7 op burgerbeleving en burgers tevredenheid door gedupeerden voor UHT in 2025;</li> <li>• het in 2025 volgens planning uitvoeren van de aanvullende regelingen die zijn gestart. De ambitie voor 2025 is om zo veel mogelijk rechthebbenden te betalen en de regelingen zoveel mogelijk af te ronden. De uitvoering van de regeling voor HZK gaat naar verwachting in het eerste kwartaal 2025 van start.</li> </ul>

Jaardoelstellingen	Toelichting
<p>De afhandeling van bezwaren wordt versneld</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Als gevolg van eerder genomen maatregelen is de productiviteit gestegen en de afhandeltijd gedaald. UHT zet continu in op het verder uitbreiden van de capaciteit en het investeren in het behoud van bestaande personeel. Ook probeert UHT te voorkomen dat ouders zich genoodzaakt zien om in bezwaar te gaan, onder meer door verbetering van de informatievoorziening over de compensatieberekening en het beter benutten van de zienswijzeperiode. De Bezwaarschriftenadviescommissie wordt gericht ingezet. Om de processen te versnellen handhaaft UHT sinds 10 juli 2024 termijnen voor het indienen van bezwaarschriften, voor het completeren van onvolledige bezwaarschriften en voor het plannen van een hoorzitting. Bezwaren tegen de nieuwe regelingen worden binnen de wettelijke beslistermijn afgehandeld. De bezwaren tegen de eerste toets zijn naar verwachting eind 2024 afgerond. De achterstanden bij de behandeling van IB- bezwaren zijn groot en nemen nog altijd toe. Om eind 2026 klaar te zijn met de IB-bezwaren zijn aanvullende maatregelen nodig. Daarvoor wordt onder meer ingezet op:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• het via hybride insourcing uitbesteden van de behandeling van specifieke groepen bezwaren;</li> <li>• het doen van een eenmalig schikkingsvoorstel van €5.000 aan ouders die erkend gedupeerd zijn en die vóór 1 juni 2024 bezwaar hebben ingediend tegen een integrale beoordeling, én op 1 september nog geen beslissing op bezwaar hebben ontvangen.</li> </ul> </li> </ul>

Jaardoelstellingen	Toelichting
Dossiers van ouders worden versneld opgeleverd	Door te investeren in het beter en sneller verstrekken van verschillende soorten informatie is de werkvoorraad voor het verstrekken van hersteldossiers volledig ingelopen. De ambitie is om de capaciteit voor het verstrekken van dossiers te verhogen, zodat deze blijft aansluiten op de behoefte van bezwaar, werkelijke schade, op verzoek en de voorraad persoonlijk dossier. Daarom wordt ingezet op een stabiele, tijdige en kwalitatieve oplevering van dossiers, zodat er voldoende dossiers beschikbaar zijn voor de afhandeling van bezwaren, CWS verzoeken en verzoeken van ouders.
Onderzocht wordt of er andere fouten uit het verleden zijn die opgelost moeten worden	De parlementaire enquêtecommissie Fraudebeleid en Dienstverlening heeft onder andere geconcludeerd dat in een verhard politiek en maatschappelijk klimaat de drie staatsmachten blind zijn geweest voor mens en recht, waardoor levens zijn vermorzeld. Daarnaast heeft de commissie een aantal aanbevelingen gedaan om de patronen die hieraan ten grondslag liggen, te kunnen doorbreken. Dienst Toeslagen werkt mee aan de inhoudelijke kabinetsreactie (onder coördinatie van het ministerie van SZW) op de conclusies en aanbevelingen in het rapport. De inhoudelijke kabinetsreactie is door het demissionaire kabinet overgelaten aan het nieuwe kabinet, waarna de implementatie van de aanbevelingen vorm moet krijgen. Bij Toeslagen loopt daarom ook een intern traject om gezamenlijk te inventariseren in hoeverre de aanbevelingen van de enquêtecommissie al onderdeel zijn van eerder ingezette verbeteringen of voor de organisatie meer aandacht vragen om te kunnen implementeren.

Jaardoelstellingen	Toelichting
Een personeelsplanning passend bij de uitvoering van de hersteloperatie	De forse groei van de UHT-organisatie en de dynamiek van de uitvoering van de regelingen hebben impact op medewerkers. UHT zet zich in op het bieden van een stabiel, gezond en veilig werkklimaat. Dit is belangrijk om verdere ongewenste uitstroom te voorkomen. Daarom wordt gewerkt aan een aanpak voor cultuur en leiderschap en de kwaliteit van leidinggevenden. Tegelijkertijd is de opgave van UHT eindig en wordt er samen met Toeslagen nagedacht over de transitie van UHT. Dat vraagt - naast de benodigde opschaling en het opvangen van uitstroom van medewerkers - inzet op een personeelsplanning zodat met voldoende personeel de afgegeven prognoses op tijd worden afgerond en er tegelijkertijd een zorgvuldige overdracht en afbouw van de organisatie plaatsvindt. Perspectief voor de medewerkers staat hierin voorop.





3

Randvoorwaarden voor succes: Wendbaar en in verbinding

### 3.1 Randvoorwaarden voor succes: Wendbaar en in verbinding



In deze randvoorwaardelijke strategische doelstelling staan jaardoelen geformuleerd die Dienst Toeslagen moeten helpen wendbaar en weerbaar te zijn, en in verbinding te blijven met de burger en met elkaar.

Jaardoelstellingen	Toelichting
<p>Dienst Toeslagen beschikt over voldoende en goed toegeruste medewerkers, die in een inspirerende en veilige omgeving kunnen werken</p>	<p><b>Voldoende instroom én doorstroom</b>            In 2025 is nog steeds sprake van een gespannen arbeidsmarkt. Voor het uitvoeren van haar taken is het voor Dienst Toeslagen van essentieel belang om zowel kwalitatief als kwantitatief voldoende medewerkers aan te blijven trekken én te behouden. Daarnaast staat Dienst Toeslagen voor een grote wervingsopgave, bij zowel regulier Toeslagen en als gevolg van de voorgenomen versnelling bij de hersteloperatie. In 2025 ligt de focus bij de instroom op zowel een kwantitatieve opgave (met name bij de UHT zie paragraaf 2.3) als een kwalitatieve opgave. Daarnaast zijn er doelstellingen voor diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie. Hiervoor worden specifieke tools en strategieën ingezet en wordt aangesloten bij de aanpak van andere ministeries en het Rijk, zoals de Rijksbrede aanpak Werken voor Nederland.</p> <p><b>Duurzaam inzetbaar</b>            Dienst Toeslagen wil een inspirerende werkomgeving bieden waarbinnen medewerkers tijdens hun carrière blijven groeien en zich ontwikkelen, zodat zij zich kunnen aanpassen aan veranderingen en optimaal kunnen bijdragen aan de organisatie. Daarom wordt onder andere ingezet op preventieve maatregelen met betrekking tot vitaliteit, werkdruk en begeleiding, om uitval door verzuim te beheersen. Huisvesting is een belangrijk aandachtspunt voor Dienst Toeslagen, waarbij de kantooromgeving zo wordt ingericht dat samenwerking wordt ondersteund en rekening wordt gehouden met hybride werken.</p>

Jaardoelstellingen	Toelichting
Dienst Toeslagen beschikt over voldoende en goed toegeruste medewerkers, die in een inspirerende en veilige omgeving kunnen werken	<p><b>Sociale veiligheid en integriteit</b> Dienst Toeslagen streeft naar een open en inclusieve cultuur en een sociaal veilige werkomgeving, waarin medewerkers zichzelf kunnen zijn en elkaar kunnen aanspreken. Om een cultuur waarin dit mogelijk is te realiseren, wordt onder andere ingezet op de bevordering van de bewustwording door gezamenlijk invulling te geven aan waarden en normen, door het versterken van de rol van leidinggevenden, door meer inzicht te krijgen in ongewenst gedrag en te bevorderen dat medewerkers misstanden veilig kunnen melden. Tevens is er aandacht voor preventie om grensoverschrijdende situaties te voorkomen en het normaliseren van ongewenste omgangsvormen te voorkomen.</p> <p><b>Organisatiecultuur en -inrichting</b> De organisatiecultuur en -inrichting van Dienst Toeslagen moet aansluiten bij de huidige en toekomstige taken. Daarom wordt gewerkt met een Meer-Jaren-Personeelsplanning als leidraad bij de opbouw en invulling van de organisatie met een juiste balans tussen vaste en tijdelijke medewerkers.</p>

Jaardoelstellingen	Toelichting
In verbinding staan met stakeholders, burgers en medewerkers	<p><b>Verbinding is essentieel om de missie van Dienst Toeslagen te laten slagen.</b> Om deze verbinding te bereiken en daarmee de dienstverlening aan burgers te verbeteren, zoekt Dienst Toeslagen nadrukkelijk de dialoog en samenwerking met belanghebbenden. Daarvoor wordt ingezet op het versterken van de dialoog en communicatie met burgers, bijvoorbeeld via publiekscampagnes de burgerervaringsraad en de dialoog met stakeholders (zoals opdrachtgevende departementen, gemeenten, collega uitvoerders, toezichthouders en intermediairs). Doel is om beleid en uitvoering dichter bij elkaar te brengen en daarnaast het verbreden en verdiepen van de samenwerking met maatschappelijke dienstverleners en partnerorganisaties. Ook wordt ingezet op het informeren en betrekken van stakeholders bij het ontwikkelen van beleid. Tevens is er aandacht voor het versterken van de binding van de medewerkers met de organisatie.</p>

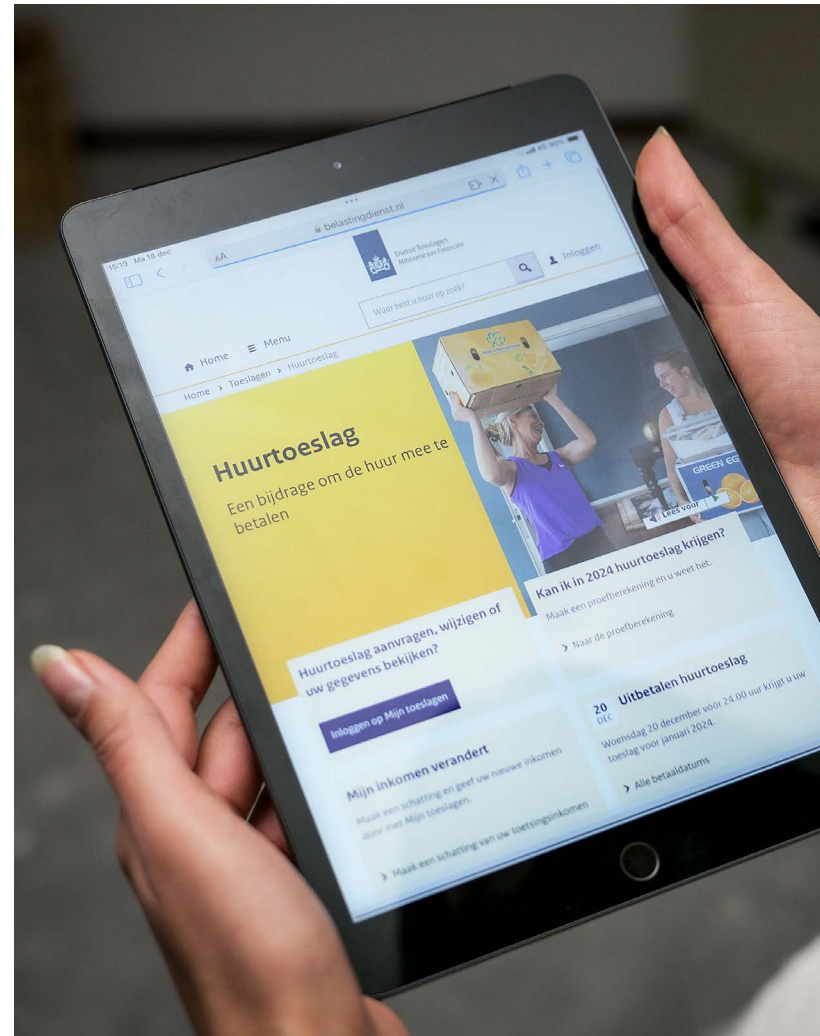
Jaardoelstellingen	Toelichting
<p>Voorspelbare realisatie en waardegedreven invulling van de business portfolio</p>	<p>Dienst Toeslagen werkt verder aan de stapsgewijze verbetering en verbreding van het Informatievoorziening (IV)-portfolio, waarbij de nadruk niet alleen ligt op ICT-veranderingen. Het portfolio moet een hulpmiddel worden voor alle significante veranderingen binnen de Dienst Toeslagen.</p> <p>De vraag voor veranderingen in de ICT-systemen zal ook in 2025 groter zijn dan wat vanuit IV kan worden aangeboden. Daarom worden verwachtingen over haalbaarheid en planning op elkaar afgestemd. Bijvoorbeeld door te werken met een richtinggevende toedeling van de IV-capaciteit aan de verschillende categorieën. Met opdrachtgevers worden afspraken gemaakt over betrokkenheid van Toeslagen bij nieuwe beleidswensen.</p> <p>Naast de verbetering, verbreding en de toedeling van de IV-capaciteit is er een moderniseringsopgave, van onder andere het hostingplatform, de berekeningsmodules en gegevenshuishouding. In 2025 wordt opnieuw gewerkt aan de sturing op deze grote en complexe onderwerpen. Deze sturing is nadrukkelijk een aanvulling op het bestaande portfolioproses en op de beschikbare IV-capaciteit.</p>

Jaardoelstellingen	Toelichting
<p>Bewust stappen zetten in de verdere compliancy met wet- en regelgeving</p>	<p>Dienst Toeslagen werkt verder aan het aantoonbaar voldoen aan wet- en regelgeving, waarbij het vaak gaat over het vinden van een balans tussen risico en beheersing. Hierbij speelt het zo goed mogelijk uitvoeren van de taken een belangrijke rol.</p> <p><b>Informatiebeveiliging</b>            In 2025 wordt de Cyberbeveiligingswet verwacht, wat de implementatie is van de Europese NIS2 wetgeving. De feitelijke aantoonbare weerbaarheid is een belangrijk onderdeel in deze wetgeving. Een moeilijk te beantwoorden, relevante vraag is wanneer de organisatie voldoende weerbaar is. Dit is niet alleen een vraagstuk voor IV en beveiligingsexperts. Het is vooral een vraagstuk van governance en risicomanagement door de bestuurders en het lijnmanagement. Om hieraan invulling te geven concentreert Dienst Toeslagen zich in 2025 op het verder versterken van de governance binnen de eigen organisatie, het verhogen van de gewenste weerbaarheid door het volwassenheidsniveau van risicoanalyse en -beheersing te verhogen en de verdere implementatie van ondersteunende Governance, Risk en Compliance (GRC) tooling voor de versterking van aantoonbaarheid.</p> <p><b>Gegevens- en informatiehuishouding</b>            Via het programma Informatiehuishouding Open Op Orde worden concrete stappen gezet in het verbeteren van de informatiehuishouding op een aantal essentiële punten, zoals het verantwoordelijk en gecontroleerd omgaan met gegevens en informatie. Dienst Toeslagen zet zich in op het verbeteren van het informatiebeheer en het uitvoeren van het plan van aanpak Archiefwet Toeslagen.</p>

Jaardoelstellingen	Toelichting
<p>Bewust stappen zetten in de verdere compliancy met wet- en regelgeving</p>	<p><b>Privacy</b> Via het programma Privacy op Orde wordt de naleving van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) geborgd, met doelen zoals het verder inrichten van de privacy organisatie, het actualiseren van het verwerkingsregister en de DPIA's (data protection impact assessments), en de tijdige afhandeling van AVG-verzoeken tegen eind 2024. Vanaf 2025 worden activiteiten in de lijn ondergebracht en het volwassenheidsniveau verder ontwikkeld.</p> <p><b>Datamanagement</b> Met het programma datamanagement worden concrete stappen gezet om aantoonbaar in control te komen op het gebied van datamanagement en het inrichten van een professionele datamanagement-organisatie. Door meer grip op data te krijgen, kan de organisatie meer waarde uit data halen. Dit bevordert de wendbaarheid en verbeteringen in de dienstverlening en bedrijfsvoering van Dienst Toeslagen. Om aantoonbaar in control te komen wordt in 2025 de kwaliteit van data verbeterd en worden meta- en datamodellen en data definities vastgesteld. Daarnaast heeft Dienst Toeslagen als doel inzicht te verkrijgen in alle dataleveringen in relatie tot convenanten en privacy en deze te borgen in een gegevenslevering monitor. Tenslotte wil Toeslagen het datavakmanschap en -bewustzijn onder medewerkers verhogen.</p>

Jaardoelstellingen	Toelichting
<p>Bewust stappen zetten in de verdere compliancy met wet- en regelgeving</p>	<p><b>Ethiek en algoritmen</b> Algoritmische systemen kunnen bijdragen aan de wendbaarheid van een organisatie door slimmer en beter onderbouwd tot besluiten te komen. Dienst Toeslagen wil algoritmen verantwoord inzetten en borgt dit door algoritmen te publiceren in het landelijke algoritmeregister en risicobeheersing rondom impactvolle algoritmische systemen in te richten.</p> <p>Om als Toeslagen aantoonbaar in control te komen, worden stapsgewijs verbetermaatregelen doorgevoerd. Hierbij ligt de focus op het gedegen uitwerken en uitvoeren van passende beheersmaatregelen. Als belangrijke stap worden de verschillende eerste- en tweedelijnsrollen zo ingevuld dat Dienst Toeslagen groeit naar een professionele organisatie, waarbij de interne beheersing in algemene zin toereikend is om bewust beheerst de doelstellingen te bereiken. Daarvoor wordt ingezet op het zo vroeg mogelijk opsporen en aanpakken van onrechtmatigheden zoals risico's van rechtmatigheid en/of misbruik en oneigenlijk gebruik. Zo zijn verbeterinitiatieven in gang gezet om onrechtmatige toekenning van toeslagen te voorkomen en de behandelkaders bij de uitvoering verder te versterken. Door op belangrijke dossiers op frequente basiscontroles uit te voeren, wordt de status van de voortgang van de rechtmatigheid eerder vastgesteld, waardoor de kwaliteit verbetert.</p> <p>Door het optimaliseren van relevante processen en het verbeteren van samenwerking in de keten, worden de in gang gezette acties gericht op rechtmatige inhuur geïntensiveerd. Daarbij wordt gebruik gemaakt van rechtmatige mantelcontracten met als doel dat de tekortkoming op inkoop blijvend wordt opgelost. De procesbeheersing van relevante primaire en ondersteunende processen wordt versterkt en het eigenaarschap van de processen vastgelegd. Daarbij worden verbeterde en verbijzonderde interne controles uitgevoerd.</p>

Jaardoelstellingen	Toelichting
<p>Dienst Toeslagen streeft naar een optimale samenwerking met de Belastingdienst</p>	<p>Toeslagen opereert in een omgeving met een zeer hoge politieke en maatschappelijke dynamiek. De missie van Toeslagen - vitale voorzieningen betaalbaar maken – stelt hoge eisen aan de wendbaarheid van de organisatie en haar ketenpartners. Voor een betere wendbaarheid is een traject ingezet ('Van verweven naar verbonden'), om op de korte termijn een meer volwassen samenwerking met de Belastingdienst te realiseren. Dienst Toeslagen wil daarin een volwaardig opdrachtgever zijn, die inzicht krijgt in en invloed op de kwaliteit, de kwantiteit en de kosten van alle geleverde diensten. Van de Belastingdienst als opdrachtnemer worden wendbaarheid, duidelijke afspraken, adequate monitoring en inzet op kwaliteitsverbetering verwacht. Dit houdt ook in dat wanneer sprake is van schaarste in mensen en middelen en opdrachten van meerdere opdrachtgevers, Dienst Toeslagen gelijkwaardig is aan de interne opdrachtgevers van de Belastingdienst. Met de Belastingdienst worden hierover afspraken gemaakt.</p> <p>Daarnaast moeten voor langere termijn nieuwe stappen worden gezet bij het invullen van een volwassen opdrachtgeverschap, dat vraagt om het formuleren van de opdrachten in lijn met de eigen strategische doelstellingen.</p>





# 4

## Risicomanagement

## 4.1 Risicomanagement



Toeslagen werkt in een dynamisch speelveld waarin economische en maatschappelijke ontwikkelingen niet stilstaan. Dit vraagt een pragmatische en stapsgewijze aanpak van risicomanagement. Risicomanagement wordt zodanig verankerd in de organisatie dat het direct bijdraagt aan het realiseren van de doelstellingen van Toeslagen. Evaluatie en mogelijke bijstelling van de risico's en/of beheersmaatregelen vindt minimaal twee keer per jaar plaats op directieniveau. Hiernaast is Toeslagen proactief bezig om de bestaande onvolkomenheid op inkoopbeheer op te lossen. Deze acties maken onderdeel uit van een breder project gericht op inzicht verkrijgen in de kwaliteit van de interne beheersing in brede zin.

Voor 2025 ziet Toeslagen als belangrijkste risico's:

### Het tekort aan gefaciliteerd en gekwalificeerd personeel

Voor de Dienst Toeslagen is het van groot belang om gekwalificeerd personeel te hebben dat in staat is om binnen de beschikbare kaders dienstverlening te leveren waar de burgers behoefte aan hebben. Met een blijvende krappe arbeidsmarkt is het belangrijk om bestaand personeel zo lang mogelijk vast te houden. Aspecten zoals hoge werkdruk en afhankelijkheid van sleutelfiguren zijn hierbij belangrijke aandachtspunten.

De Belastingdienst heeft aangekondigd vanaf 2025 de Wet DBA actief te gaan handhaven. Dit heeft grote impact op de inhuur van personeel voor Toeslagen. Voor de reguliere werkzaamheden zullen er vanaf 2025 geen schijnzelfstandigen meer werkzaam zijn bij Dienst Toeslagen. Voor de herstelopgave geldt dat zo min mogelijk gebruik wordt gemaakt van schijnzelfstandigen. Dienst Toeslagen accepteert bij uitzondering dat vanaf 2025 nog wel van schijnzelfstandigen gebruik wordt gemaakt, omdat deze nodig zijn om de doelstellingen van herstel te realiseren. Het streven hierbij is om het aantal schijnzelfstandigen waar mogelijk terug te brengen, onder andere door in te zetten op indiensttreding van externen.

In aanvulling hierop zal Toeslagen diverse projecten initiëren om het risico op een tekort aan gefaciliteerd en gekwalificeerd personeel te mitigeren en de nodige huisvesting te waarborgen. Belangrijke projecten zijn daarnaast het behouden en motiveren van medewerkers, het op orde brengen van de bezetting en de aanpak van verzuim.

### Gebrek aan wendbaarheid

Toeslagen zijn van wezenlijk belang voor het merendeel van de zes miljoen huishoudens die Dienst Toeslagen maandelijks betaalt. Dit is een proces dat daarmee gegarandeerd goed moet blijven werken. Dit vereist onder andere een goedwerkend ICT-landschap. Voor het ICT-landschap worden nu maatregelen getroffen om de continuïteit voor de komende jaren te garanderen. Dit vergt heldere planning zowel binnen Toeslagen als Rijksbreed (onder andere de Belastingdienst).

Daarnaast is er veel aandacht voor het op orde brengen van de informatiehuishouding om daarmee te kunnen voldoen aan de Wet Open Overheid, de (nieuwe) Archiefwet en de Algemene Informatiewet.

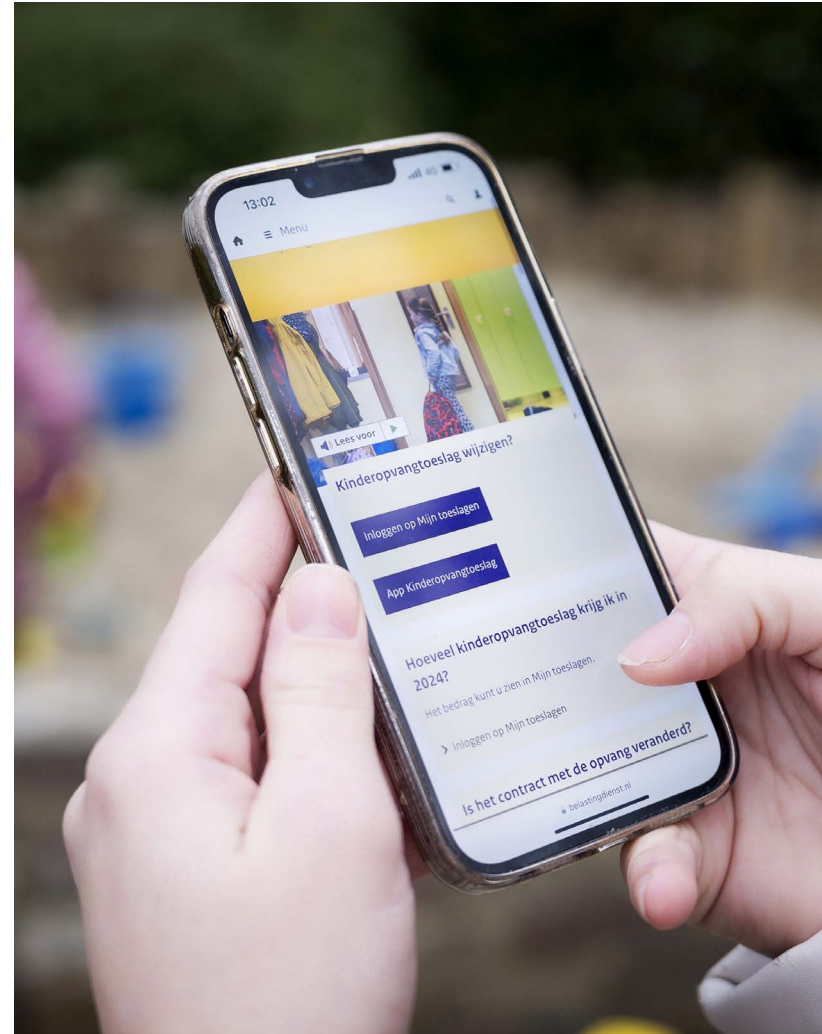


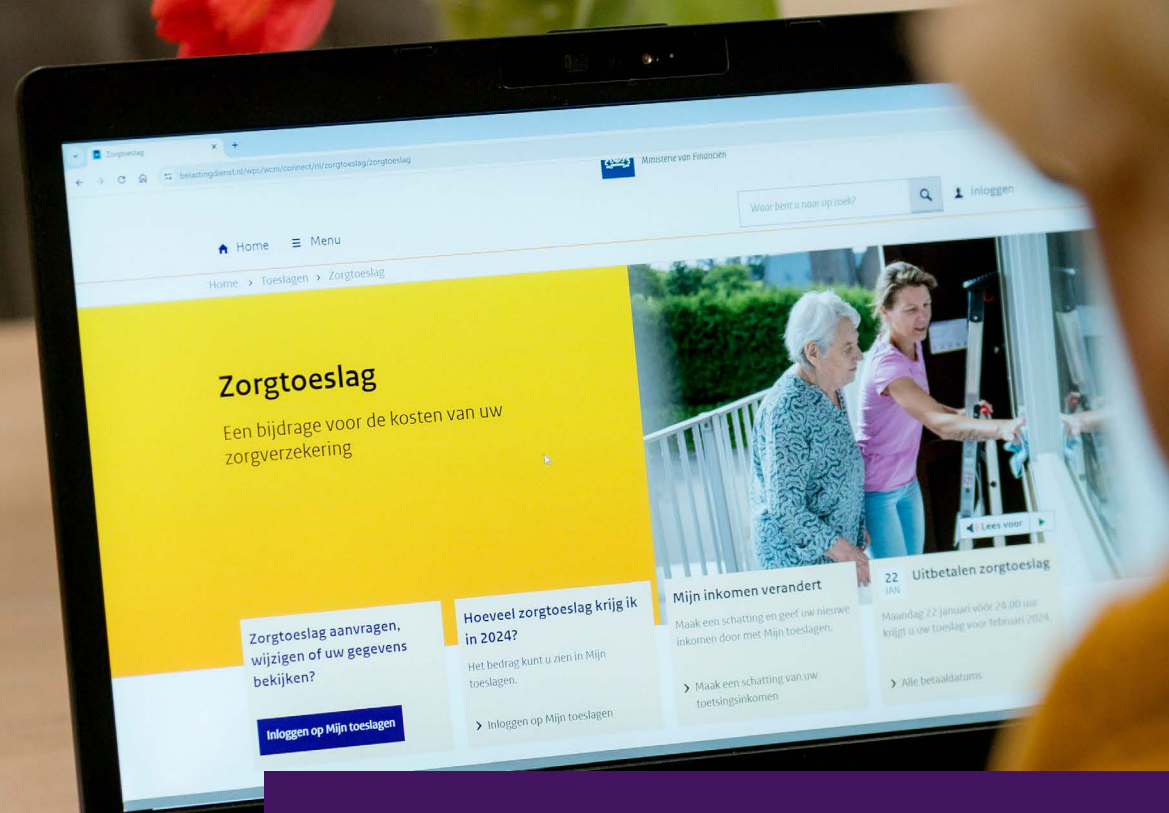
### Externe afhankelijkheden

Uit het hoofdlijnenakkoord van de nieuwe coalitie blijkt de sterke ambitie om het toeslagenstelsel aan te passen. Het stapsgewijs verbeteren en hervormen van het toeslagenstelsel en verder werken aan de herziening van het financieringsstelsel kinderopvang zijn hierbij de belangrijkste speerpunten. Concrete besluiten omtrent de uitvoering hiervan zijn tot op heden nog niet genomen.

De druk vanuit de maatschappij en de politiek om de hersteloperatie uit te voeren én een toekomstbestendig en passend stelsel van toeslageregelingen te implementeren, blijft onverminderd groot. Dit vraagt om actieve samenwerking met beleidsmatige opdrachtgevers van Dienst Toeslagen, met collega-uitvoerders en met maatschappelijke partners. Waar Toeslagen hier zelf invloed uit kan oefenen, worden acties ondernomen en risico's waar mogelijk gemitigeerd. Toeslagen blijft continu met opdrachtgevers en eigenaar in gesprek om de uitvoering zo goed als mogelijk vorm te kunnen geven.

Daar waar Dienst Toeslagen in het verleden in staat is gebleken om de noodzakelijke activiteiten binnen de bestaande budgetten kunnen uitvoeren, is de verwachting dat in de nabije toekomst een toereikend budget niet vanzelfsprekend is.





## Bijlage: Begrotings KPI's van Dienst Toeslagen



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

Prestatie-indicator	Waarde 2021	Waarde 2022	Waarde 2023	Streefwaarde 2024	Streefwaarde 2025
<b>Beleving van burgers</b>					
Burgertevredenheid (t/m 2024)	-	93%	93%	≥ 90%	n.v.t.
Tevreden toeslagontvangers	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	≥ 70%
Niet tevreden toeslagontvangers	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	≤ 8%
<i>Burgerbelofte 1: Bij Dienst Toeslagen krijg je waar je recht op hebt</i>	-	-	90%	≥ 90%	n.v.t.
Eens	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	≥ 55%
Oneens	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	≤ 8%
<i>Burgerbelofte 2: Bij Dienst Toeslagen weet je waar je aan toe bent</i>	-	-	79%	≥ 90%	n.v.t.
Eens	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	≥ 55%
Oneens	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	≤ 8%
<i>Burgerbelofte 3: Dienst Toeslagen staat voor mij klaar</i>	-	-	92%	≥ 90%	n.v.t.
Eens	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	≥ 55%
Oneens	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	≤ 8%



Prestatie-indicator	Waarde 2021	Waarde 2022	Waarde 2023	Streefwaarde 2024	Streefwaarde 2025
<b>Tevredenheid over dienstverleningskanalen</b>					
Telefonie	81,7%	65,5%	73,5%	Minimaal 70% van de bellers, website- en baliebezoekers scoort een 3 of hoger op de gehanteerde 5-puntschaal (neutraal tot zeer tevreden)	83%
Informatie op de website	83,8%	80,6%	79,5%		76%
Balie	84,4%	82,4%	88,0%		80%
<b>Ontevredenheid dienstverleningskanalen</b>					
Telefonie	5,7%	14,7%	10,5%	Maximaal 10% van de bellers, website- en baliebezoekers scoort een 1,5 of lager	8%
Balie	4,7%	4,8%	3,3%		6%
Aantal ontvangen klachten	1.547	1.827	1.896	≤ 1.700	≤ 1.700



Prestatie-indicator	Waarde 2021	Waarde 2022	Waarde 2023	Streefwaarde 2024	Streefwaarde 2025
<b>Toekenningszekerheid en tijdigheid van de uitvoering</b>					
Het percentage definitief toegekende toeslagen dat niet leidt tot een terug te betalen bedrag > € 500 (voor KOT > € 1.000)	94,0%	94,2%	92,8%	≥ 94 %	≥ 94 %
Definitief vaststellen toeslagen (voortgang jaar t-1)	93,0%	90,9%	91,9%	≥ 90%	≥ 92%
Afgehandelde bezwaren binnen Awb-termijn	91,0%	73,1%	71,4%	≥ 90%	≥ 93%
Afgehandelde klachten binnen Awb-termijn	96,0%	98,4%	96,90%	≥ 95%	≥ 96%
Percentage toeslagen dat tijdig wordt uitbetaald	99,98%	99,97%	99,97%	≥ 99,9%	≥ 99,9%
Aantal ernstige productieverstoringen	10	8	6	≤ 10	≤ 8
<b>Rechtmatigheid</b>					
Rechtmatige toekenning van toeslagen	Gerealiseerd	Gerealiseerd	Gerealiseerd	Fouten en onzekerheden blijven binnen rapporteringstolerantie op artikelniveau van het betreffende beleidsdepartement	Fouten en onzekerheden blijven binnen rapporteringstolerantie op artikelniveau van het betreffende beleidsdepartement



Dienst Toeslagen  
*Ministerie van Financiën*

## Colofon

Dit is een uitgave van Dienst Toeslagen  
ministerie van Financiën

Den Haag, september 2024