



Dienst Toeslagen
Ministerie van Financiën

Dienst Toeslagen

Jaarrapportage

2024



Voorwoord

In 2024 heeft Dienst Toeslagen nieuwe stappen gezet om de burger meer van dienst te zijn en te werken aan herstel van vertrouwen. De medewerkers van Dienst Toeslagen hebben zich volop ingezet om steeds meer invulling te geven aan de burgerbeloften 'U weet waar u aan toe bent', 'We staan voor u klaar' en 'U krijgt waar u recht op heeft'. Daarnaast is hard doorgewerkt om de gedupeerde gezinnen van de kinderopvangtoeslagaffaire financieel herstel te bieden. Dit waren geen eenvoudige opgaven en resultaten waren en zijn niet vanzelfsprekend. We realiseren ons dat we stappen moeten blijven zetten.

Mijn eerste indruk van de organisatie bij mijn aantreden in het voorjaar van 2024 was dat medewerkers enorm gemotiveerd zijn en dat de organisatie, zeker gezien het relatief korte bestaan, wendbaar is. Dat is ook nodig om de complexe vraagstukken waar wij voor staan aan te kunnen pakken. Tijdens werkbezoeken ervaarde ik de veerkracht bij medewerkers om steeds weer door te gaan met het verbeteren van de uitvoering, zodat we beter in het belang van de burger kunnen werken. Tegelijk zag ik dat medewerkers helaas niet altijd de stabiliteit en de zekerheid ervaren die voor deze ingewikkelde taak nodig is. Een

nieuw kabinet en drie staatssecretarissen in een jaar hebben invloed op de koers en de besluitvorming. Dit vraagt continu om aanpassing en geduld.

Richting de burger zijn in 2024 concrete stappen gezet. Met de doorontwikkelde app Toeslagen kunnen burgers nu voor alle toeslagen veranderingen makkelijk en snel doorgeven. Dit draagt bij aan het terugdringen van het aantal terugvorderingen. Wanneer iemand bezwaar aantekent tegen een beschikking wordt binnen vijf werkdagen contact opgenomen om het bezwaar zo spoedig mogelijk af te handelen. Een actie om niet-gebruik tegen te gaan leidde tot 50.000 extra zorgtoeslagen.

Het herstel van de toeslagenaffaire kan voor de gedupeerde ouders en kinderen nooit snel genoeg gaan. Wij realiseren ons dat er veel leed is geleden en dat er te veel tijd overheen is gegaan. Het beperken van het aantal schaderoutes biedt naar verwachting meer duidelijkheid voor ouders en versnelling. De inzet blijft hoog om voor iedereen een zo goed mogelijke oplossing te vinden.

We hebben in 2024 ook vooruit gekeken. Niet alleen in studies en verkenningen, zoals het 'Eindrapport Toekomst

Toeslagen' waaruit duidelijk wordt dat er geen eenvoudige alternatieven zijn voor het huidige stelsel. Er zijn ook concrete stappen gezet met de start van het project Nieuwe Financiering Kinderopvang. Hierin werken we vanaf het begin nauw samen met het ministerie van SZW, de opdrachtgever, om de kinderopvangtoeslag makkelijker en doelmatiger te maken en terugvorderingen te voorkomen.

Dienst Toeslagen blijft zich ontwikkelen om verder invulling te geven aan onze opdracht en de burgerbeloften. Daarvoor is het van belang om contact te blijven hebben met de mensen voor wie we het doen, met de partijen met wie wij samenwerken en met de mensen met wie we doen. Zodat we stappen kunnen blijven zetten en samen een toekomst vormgeven waarin de missie 'betaalbaar maken van vitale voorzieningen voor iedereen' realiteit wordt.

Coen van de Louw
Directeur-generaal - Dienst Toeslagen



Inhoud

Voorwoord	2
1 De koers van Dienst Toeslagen	4
1.1 Reguliere uitvoering van Toeslagen	5
1.2 Herstel voor gedupeerden	9
2 Strategische doelen voor verleden, heden en toekomst	10
2.1 Rechtdoen aan het verleden	11
2.2 Presteren in het heden	14
2.3 Anticiperen op de toekomst	20
3 Randvoorwaardelijk voor succes: Wendbaar en in verbinding	22
4 Risicomanagement	30

1

De koers van Dienst Toeslagen

Toeslagen maakt vitale voorzieningen voor iedereen betaalbaar. Dienst Toeslagen draagt bij aan financieel gezonde huishoudens door het uitkeren van toeslagen die voor veel mensen onmisbaar zijn om de kosten te betalen van de zorgverzekering, de zorg voor kinderen en ruimte om te wonen. Zo krijgt iedereen in onze maatschappij toegang tot de meest essentiële levensvoorzieningen. Als onderdeel van het ministerie van Financiën is Dienst Toeslagen integer, deskundig en duidelijk. Dienst Toeslagen toont durf waar dit nodig is in het belang van burgers, medewerkers en opdrachtgevers. En Dienst Toeslagen werkt actief samen met anderen, intern en extern, om burgers zo goed mogelijk te kunnen helpen. Deze kernwaarden staan centraal in ons dagelijks handelen. De kompasvragen die we onszelf daarbij stellen zijn: Is het rechtvaardig? Doen we het samen? Zijn we aanspreekbaar?

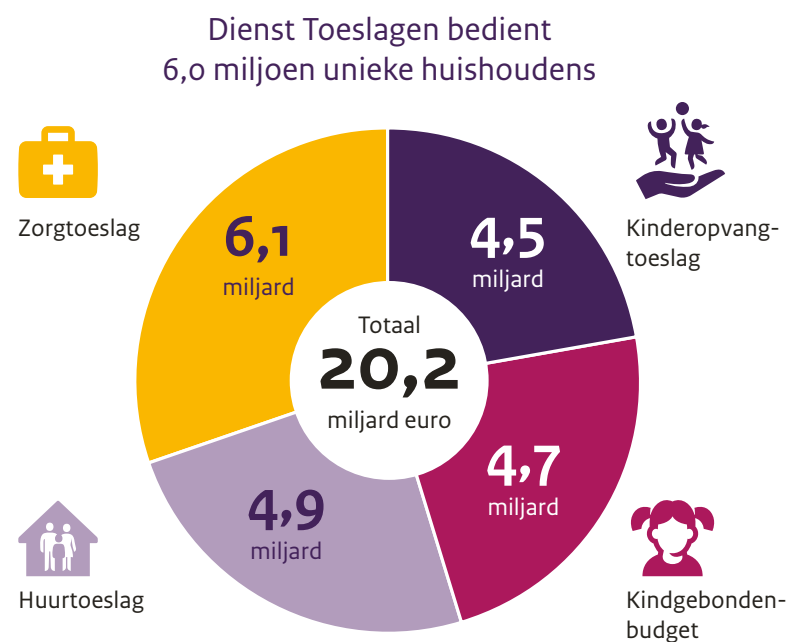
Dienst Toeslagen is op de eerste plaats een publieke dienstverlener: de tijdige en juiste uitbetaling van toeslagen is de kerntaak die het bestaansrecht vormt van de Dienst Toeslagen. Daarnaast is er de opdracht om financieel herstel te bieden aan gedupeerde ouders. Dit hoofdstuk schetst de voortgang op de doelstellingen van de reguliere uitvoering en de hersteloperatie. Hoofdstuk 2 gaat over de strategische doelen voor verleden, heden en toekomst. Hoofdstuk 3 gaat over de wendbare organisatie en de verbondenheid met onder meer de opdrachtgevers, de ministeries van Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening (VRO), Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) en Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS). Hoofdstuk 4 ten slotte gaat over het risicomanagement en de stappen die op dat vlak zijn gezet.

1.1 Reguliere uitvoering van Toeslagen

Dienst Toeslagen voert toeslageregelingen uit voor de ministeries van VRO (huurtoeslag), SZW (kindgebonden budget en kinderopvangtoeslag) en VWS (zorgtoeslag). Deze vallen gezamenlijk onder de Algemene wet inkomensafhankelijke regelingen (Awir), waarvoor het ministerie van Financiën beleidsverantwoordelijk is.

Feiten en cijfers

In 2024 heeft Dienst Toeslagen aan circa zes miljoen huishoudens maandelijks een of meer toeslagen uitgekeerd. In totaal ging het om circa 20,2 miljard euro, zie figuur hieronder.



In 2024 heeft Dienst Toeslagen boven verwachting gepresteerd. Bijna alle KPI's (zie volgende pagina) zijn ruimschoots gehaald. We kunnen stellen dat in drie jaar tijd Dienst Toeslagen is uitgegroeid tot een solide organisatie waar we trots op mogen zijn.

Overzicht begrotings KPI's

De tabel met de kritische prestatie-indicatoren (KPI's) van Dienst Toeslagen is overgenomen uit de begroting van het ministerie van Financiën. De KPI's worden onderscheiden naar de beleving van burgers, de toekenningszekerheid/tijdigheid van de uitvoering en de rechtmatigheid van de uitkering van toeslagen.

Prestatie-indicator	Waarde 2021	Waarde 2022	Waarde 2023	Streefwaarde 2024	Waarde 2024
Beleving van burgers					
Burgertevredenheid	n.v.t	93%	93%	≥ 90%	94%
Burgerbelofte 1: Bij Dienst Toeslagen krijg je waar je recht op hebt	n.v.t	n.v.t	90%	≥ 90%	90%
Burgerbelofte 2: Bij Dienst Toeslagen weet je waar je aan toe bent	n.v.t	n.v.t	79%	≥ 90%	82%
Burgerbelofte 3: Dienst Toeslagen staat voor mij klaar	n.v.t	n.v.t	92%	≥ 90%	93%
Klanttevredenheid					
Telefonie	81,7%	65,5%	73,5%	Zie voetnoot ¹	80,0%
Website	83,8%	80,6%	79,5%	Zie voetnoot ¹	83,4%
Balie	84,4%	82,4%	88,0%	Zie voetnoot ¹	89,1%
Klantontevredenheid					
Telefonie	5,7%	14,7%	10,5%	Zie voetnoot ²	6,8%
Website	2,6%	4,2%	4,6%	Zie voetnoot ²	3,8%
Balie	4,7%	4,8%	3,3%	Zie voetnoot ²	3,5%
Aantal ontvangen klachten	1.547	1.827	1.896	≤ 1.700	1.560

¹ Minimaal 70% van de bellers, website- en baliebezoekers scoort een 3 of hoger op de gehanteerde 5-puntsschaal (neutraal tot zeer tevreden)

² Maximaal 10% van de bellers, website- en baliebezoekers scoort een 1,5 of lager

Prestatie-indicator	Waarde 2021	Waarde 2022	Waarde 2023	Streefwaarde 2024	Waarde 2024
Toekenningszekerheid en tijdigheid van de uitvoering					
Het percentage definitief toegekende toeslagen dat niet leidt tot een terug te betalen bedrag > € 500	94,0%	94,2%	92,8%	≥ 94,0%	92,9%
Definitief vaststellen toeslagen (voortgang jaar t-1)	93,0%	90,9%	91,9%	≥ 90,0%	93,0%
Afgehandelde bezwaren binnen Awb-termijn	91,0%	73,1%	71,4%	≥ 90,0%	97,0%
Afgehandelde klachten binnen Awb-termijn	96,0%	98,4%	96,9%	≥ 95,0%	99,0%
Percentage toeslagen dat tijdig wordt uitbetaald	99,98%	99,97%	99,97%	≥ 99,9%	99,97%
Aantal ernstige productieverstoringen	10	8	6	< 10	3
Rechtmatigheid					
Rechtmatige toekenning van toeslagen	Gerealiseerd	Gerealiseerd	Gerealiseerd	Fouten en onzekerheden blijven binnen rapporteringstolerantie op artikelniveau van het betreffende beleidsdepartement	Gerealiseerd

Toelichting op KPI-tabel

Beleving van burgers

- De jaarnorm van burgertevredenheid van minimaal 90% is gerealiseerd. De gemeten tevredenheid (weet niet/neutraal/(zeer) tevreden) is gestegen naar 94%. Het percentage burgers dat aangeeft ontevreden of zeer ontevreden te zijn, staat op 6%.
- De jaarnormen van «de Dienst Toeslagen staat voor mij klaar» (realisatie 93%) en «bij de Dienst Toeslagen krijg je waar je recht op hebt» (realisatie 90%) zijn beide gerealiseerd. De gemeten tevredenheid voor de jaarnorm «weten waar je aan toe bent bij Dienst Toeslagen» is 82% en ligt daarmee onder de norm van minimaal 90%. Ten opzichte van 2023 is een verbetering met 3% zichtbaar. In 2024 konden bellers beter terecht, waardoor minder vaak een tweede belpoging nodig was. Burgers hoefden minder vaak bezwaar te maken en ingediende bezwaren en klachten werden snel behandeld. Ook informeert Dienst Toeslagen burgers als ze mogelijk een te hoge toeslag ontvangen die later zou moeten worden terugbetaald. Hiernaast is in het eerste kwartaal de nieuwe toeslagen-app geïntroduceerd. Voor 2025 zet Dienst Toeslagen zich verder in om burgers meer duidelijkheid te bieden bij het doorgeven van wijzigingen en de transparantie van berekeningen te verbeteren.
- De indicatoren voor klant(on)tevredenheid via telefonie, balie en website zijn in 2024 behaald. In 2024 werd 84% van de telefonie aangenomen.
- In 2024 heeft Dienst Toeslagen aanzienlijke vooruitgang geboekt in het reduceren van het aantal ontvangen klachten. De jaarnorm was om het aantal klachten inclusief invorderingszaken te beperken tot maximaal 1.700. Met een totaal van 1.560 ontvangen klachten is deze doelstelling behaald. In 2024 daalde het aantal klachten over Dienst Toeslagen met 18% (van 1.896 naar 1.560).

Toekenningzekerheid en tijdigheid van de uitvoering

- De jaarnorm «het percentage definitief toegekende toeslagen dat niet leidt tot een terug te betalen bedrag > € 500 van minimaal 94%» is niet gehaald. Evenals in 2023 was bij 92,9% van de definitieve toekenningen geen sprake van een grote terugvordering. Een belangrijke oorzaak van de terugvorderingen is dat inkomens na het verstrijken van het jaar soms hoger blijken dan waarvan eerder werd uitgegaan. Voor het jaar 2025 heeft Dienst Toeslagen ruim 700.000 burgers geïnformeerd dat

hun uiteindelijke inkomen mogelijk teveel zal afwijken van het inkomen waarmee de toeslag achteraf zal worden herberekend. Dit geeft burgers de mogelijkheid om de toeslag al in de loop van het jaar aan te passen. De grensbedragen voor terugvorderingen in de indicator zijn sinds 2015 niet gewijzigd. De inschattingen die voorafgaand aan het jaar en gedurende het jaar moeten worden gemaakt voor de voorlopige toekenningen, mogen hierdoor een steeds lagere relatieve afwijking kennen van de uiteindelijke grondslagen.

- In 2024 is een stijging zichtbaar in het percentage tijdig afgehandelde bezwaren binnen de Awb-termijn ten opzichte van 2023. Het percentage tijdig afgehandelde bezwaren tegen definitieve toekenningen bedraagt 97% (norm 90%) in 2024.
- In 2024 hebben zich in totaal drie ernstige productieverstoringen voorgedaan. Dit zijn er drie minder dan vorig jaar en daarmee blijft het aantal ruim binnen de norm van maximaal tien. Ondanks de zorgvuldige inrichting van alle processen om het risico op verstoringen te minimaliseren, kunnen dergelijke incidenten toch voorkomen. Het aantal getroffen burgers blijft, gezien de omvang van het aantal burgers dat Dienst Toeslagen bedient, relatief beperkt. Toch kan de impact op de individuele burger aanzienlijk zijn. Daarom neemt Dienst Toeslagen alle productieverstoringen zeer serieus en worden deze altijd grondig geëvalueerd om herhaling te voorkomen.

1.2 Herstel voor gedupeerden

De afhandeling van de schade van gedupeerde ouders van de kinderopvangtoeslagaffaire had ook in 2024 prioriteit voor de organisatie. Er is veel bereikt, maar er is ook nog steeds veel werk te doen. Ruim 69.000 ouders hebben zich aangemeld. Bij 57.000 van hen is de integrale beoordeling (IB) afgerond of heeft de ouder daarvan afgezien. Er is desondanks op dit moment nog een aanzienlijke groep ouders die wacht op het afhandelen van hun aanvraag voor aanvullende compensatie. Voor de afhandeling van aanvullende financiële schade werken we inmiddels naar twee routes, die moeten eindigen in een vaststellingsovereenkomst.

Bijna alle kinderen die in beeld zijn, hebben inmiddels een tegemoetkoming uit de kindregeling ontvangen. Ook zijn publieke schulden en private betalingsachterstanden die daarvoor in aanmerking kwamen grotendeels aangepakt. Op het gebied van afgeronde bezwaren is versnelling geboekt door onder andere personele opschaling en een betere productiviteit. Er blijft echter een grote voorraad aan af te handelen bezwaren waarvoor verdere versnelling van de afhandeling nodig blijft. In 2024 is het aantal samengestelde en verstrekte dossiers sterk gestegen. Sinds april 2024 werkt Dienst Toeslagen met een uniform ouderdossier. Op verzoek kan de ouder een ouderdossier ontvangen. In 2024 zijn in totaal 8.065 dossiers verstrekt. Het kabinet zet in op verdere verbetermaatregelen om de verstrekking van de dossiers te versnellen. In 2024 is het documentmanagementsysteem ingericht om de dossiers overeenkomstig de Archiefwet duurzaam toegankelijk te archiveren. De dossiers worden op termijn overgebracht naar het Nationaal Archief.

In november 2024 is een spoedadviescommissie ingesteld om knelpunten in de hersteloperatie te identificeren en aanbevelingen te doen om die knelpunten weg te nemen. Naar aanleiding van het rapport van de commissie-Van Dam worden onderdelen van de hersteloperatie anders ingericht. Uw Kamer wordt nader geïnformeerd over de verdere uitwerking hiervan.

2

Strategische doelen
voor verleden, heden en
toekomst

In dit hoofdstuk staat per strategische doelstelling van Dienst Toeslagen de voortgang en de reflectie op de jaardoelstelling voor 2024 beschreven.

2.1 Recht doen aan het verleden



Ambitie	Voortgang	Toelichting
Financieel herstel bieden aan gedupeerden	Lopend	Dienst Toeslagen heeft afgelopen jaar doorgewerkt aan het bieden van financieel herstel aan toeslagenouders. De eerder genomen maatregelen hebben effect en de productie is aanzienlijk gestegen. Samen met andere betrokken partijen geeft Dienst Toeslagen op een steeds betere en snellere wijze uitvoering aan het afronden van de Integrale Beoordeling (IB) van gemelde ouders. Afronding eerste toets Per 31 december 2024 zijn vrijwel alle eerste toetsen afgerond. Sinds 1 oktober 2024 worden nieuwe aanmeldingen direct doorgezet naar de IB, waar deze zo snel mogelijk, maar uiterlijk binnen zes maanden worden behandeld. Prognose Integrale beoordelingen Dankzij diverse maatregelen is de productiviteit bij de IB verhoogd. In 2024 kregen ruim 22.500 ouders een vooraankondiging van de uitkomst van de IB (inclusief afmeldingen). De ambitie van het afronden van 57.000 IB's in het eerste kwartaal van 2025 is hiermee eind 2024 gerealiseerd. Aanvullende regelingen Van de op 31 december 2024 bij Dienst Toeslagen bekende 113.539 kinderen hebben 105.533 kinderen een beschikking ontvangen. Aan 101.223 van hen is ook al een tegemoetkoming betaald.

Ambitie	Voortgang	Toelichting
Financieel herstel bieden aan gedupeerden	Lopend	Sinds september 2023 krijgen ex-toeslagpartners die in beeld zijn een uitnodiging met informatie en het verzoek zich aan te melden. Tot en met december 2024 zijn 2.929 aanmeldingen ontvangen en hebben 1.565 mensen zichzelf aangemeld. Er zijn 2.931 ex-toeslagpartners beschikt en op 31 december 2024 is aan 2.369 van hen de compensatie uitbetaald. Op 22 april 2024 startte de uitvoering van de regeling voor nabestaanden van overleden kinderen van gedupeerde ouders. Via een contactkaart zijn bekende nabestaanden geïnformeerd en is telefonisch contact gezocht. Circa 530 nabestaanden hebben een aanvraag gedaan. Er zijn inmiddels 490 beschikkingen verzonden.
Afhandeling bezwaren versnellen	Lopend	In 2024 zijn 3.672 bezwaren afgerond, een stijgende lijn. Niet alleen door beschikking, maar ook door intrekking van bezwaar, onder meer na het sluiten van een Vaststellingsovereenkomst (VSO). Daarmee houdt het aantal afgedane bezwaren nagenoeg een gelijke tred met de instroom van bezwaren. Er stonden tegelijkertijd nog 8.587 bezwaren open. Het streven blijft om de bezwaren tegen de IB eind 2026 afgerond te hebben. Ondanks de sterk gegroeide productiviteit van het bezwarenteam, blijven hiervoor aanvullende maatregelen noodzakelijk. Het kabinet kijkt voor aanvullende mogelijkheden tot versnelling onder andere naar de adviezen van de commissie-Van Dam, waarbij onder meer wordt ingezet op het responsief afhandelen van bezwaren.
Dossiers ouders versneld leveren	Lopend	In 2024 zijn 8.065 dossiers verstrekt. Het afgelopen jaar zijn maatregelen genomen om het leveren van dossiers te versnellen: Schrappen van de eerste controle Het schrappen van de controle nádat het dossier is samengesteld, is al in gang gezet. De verwachting is dat het effect hiervan in het 1e kwartaal van 2025 merkbaar zal zijn. Schrappen van de tweede lakcontrole Dit betekent dat het dossier, direct na het voorwerk van de laksoftware, wordt gecontroleerd en doorgezet voor afronding en verstrekking. De eerste ervaringen met dit versnelde proces zijn positief, maar de laksoftware is nog niet volledig stabiel en functioneel, waardoor de verwachte versnelling nog niet is gerealiseerd.

Ambitie	Voortgang	Toelichting
Dossiers ouders versneld leveren	Lopend	Ouderdossier (conform art. 8:42 Awb) Het ouderdossier is één dossier waarmee zo goed mogelijk in de behoeften van ouders en gemachtigden wordt voorzien. Het ouderdossier is op inhoud met de werkgroep toeslagenadvocaten afgestemd en wordt sinds april 2024 breed verstrekt. Via (vrijwillig) onderzoek wordt elk kwartaal bij ouders de ervaring met het ouderdossiers onderzocht. Waar nodig en mogelijk wordt de dossierverstrekking op basis van de input bijgesteld.
Onderzoeken hoe we recht kunnen doen aan andere fouten uit het verleden. Daar waar nodig kijken we naar mogelijk herstel	Lopend	Afwikkeling Fraude Signalering Voorziening voor Dienst Toeslagen De Belastingdienst werkt, op basis van de onderzoeken van PricewaterhouseCoopers uit 2022, door aan de tegemoetkomingsregeling voor Fraude Signalering Voorziening (FSV) en de uitvoering daarvan.
Onderzoeken hoe we recht kunnen doen aan andere fouten uit het verleden. Daar waar nodig kijken we naar mogelijk herstel	Afgerond	Risico Classificatie Model (RCM) Het rapport 'Resultaten van het onderzoek naar de gevolgen van de handmatige behandeling na selectie door het RCM' is op 20 december 2024 met uw Kamer gedeeld.¹
Onderzoeken hoe we recht kunnen doen aan andere fouten uit het verleden. Daar waar nodig kijken we naar mogelijk herstel	Afgerond	Uitkomsten parlementaire enquête Fraudebestrijding en Dienstverlening Op 5 december 2024 is de Kabinetsreactie op het rapport van de parlementaire enquêtecommissie Fraudebeleid en Dienstverlening met de Kamer gedeeld.² Hierover heeft op 15 januari 2025 een plenair debat plaatsgevonden. De staatssecretaris heeft daarin vier toezeggingen gedaan, waarvan er twee zijn afgedaan met de brief van 27 januari 2025.³

2.2 Presteren in het heden



Ambities	Voortgang	Toelichting
We staan voor u klaar	Lopend	Digitalisering (wijzigingen doorgeven via de toeslagen-app) Dienst Toeslagen heeft in 2024 significante stappen gezet in de digitalisering van de dienstverlening, gericht op een toegankelijker en efficiëntere interactie met burgers. De focus lag op het uitbreiden van de digitale kanalen en het verbeteren van de gebruiksvriendelijkheid van bestaande kanalen. Sinds het voorjaar van 2024 is de Kinderopvangtoeslag-app uitgebreid met functionaliteiten voor alle toeslagen en hernoemd naar de toeslagen-app. De app is nu beschikbaar voor alle toeslagontvangers. Zij kunnen op een veilige manier hun actuele toeslaggegevens controleren en de meest voorkomende wijzigingen eenvoudig doorgeven. Dienst Toeslagen kan via de app notificaties sturen om burgers te attenderen op wijzigingen en ondersteuning bieden bij het bijwerken van hun gegevens. In 2024 is de app al meer dan 1 miljoen keer gedownload. In 2025 wordt de app verder doorontwikkeld met aanvullende functionaliteiten, zoals het wijzigen van huurlasten en inzicht en overzicht in -maandgegevens van kinderopvangorganisaties (KOO), waarmee het selfservice-aanbod wordt vergroot. Dienst Toeslagen heeft in 2024 diverse verbeteringen doorgevoerd aan het online burgerportaal, zoals de nieuwe uploadfunctionaliteit en een verhoging van het betrouwbaarheidsniveau voor inloggen naar DigiD-Midden. De interface is verbeterd, waardoor gebruikers eenvoudiger hun weg vinden binnen het portaal bij het doorvoeren van wijzigingen.

Ambities	Voortgang	Toelichting
We staan voor u klaar	Lopend	<i>Dienstverlening (burgers beter bereikt en bediend)</i> Eind 2024 is de Interactiestrategie aan de Tweede Kamer verzonden. In 2024 is Dienst Toeslagen burgers (nog) meer gaan attenderen op het doorgeven van wijzigingen, via onder andere publieks- en doelgroepgerichte campagnes. Daarnaast zijn voorbereidingen getroffen om de beschikkingen te voorzien van informatie waarmee mensen inzicht krijgen in de grondslagen waarop deze zijn gebaseerd. Naar verwachting wordt dit in 2025 gerealiseerd voor de Voorlopige Toekenning. Verder is communicatie via sociale media geïntensiveerd, zodat meer mensen worden bereikt en geïnformeerd dan wel geattendeerd. De dienstverlenende kanalen Instagram en Facebook hebben dit jaar een sterke groei doorgemaakt en vormen hiermee een steeds groter onderdeel van het dienstverleningspakket. Ook is dit jaar gestart met een eigen YouTube-kanaal. Dienst Toeslagen richt zich op het beter ondersteunen van burgers bij life-events, zoals het bereiken van de AOW-leeftijd, en op specifieke doelgroepen, zoals jongeren en ondernemers. Het inzicht hierin is vergroot door onderzoek en data-analyse, en er zijn enkele interventies beproefd zoals het persoonlijk attenderen van ondernemers. Het netwerk van intermediaire partijen is geïntensiveerd, waardoor er inmiddels ruim 600 generieke toeslagenservicepunten zijn. Aanvullend hierop onderhoudt Dienst Toeslagen een netwerk van maatschappelijke dienstverleners die burgers op andere wijze ondersteunen. In het kader van het Werk Aan Uitvoering (WAU) heeft Dienst Toeslagen meegewerkt aan het overheidsloket bij gemeenten en participeert Dienst Toeslagen in het ontwerpen en realiseren van de overheidsbrede loketfunctie.

Ambities	Voortgang	Toelichting
U weet waar u aan toebent	Gestart	Werken in de actualiteit Dienst Toeslagen heeft in 2024 verschillende maatregelen genomen, met als belangrijkste doel het terugdringen van het aantal (hoge) terugvorderingen. Bij de jaarovergang naar 2025 zijn de inkomens van toeslagaanvragers 3% hoger geïndexeerd dan de ontwikkeling van het wettelijk minimumloon, omdat de ervaring leert dat het loon in veel situaties achterblijft bij de werkelijke ontwikkeling. Hierdoor is gemiddeld met hogere inkomens gerekend waardoor een lager voorschot wordt uitgekeerd, met als doel om het meest waarschijnlijke inkomen te gebruiken en de beste inschatting te doen om zo eventuele hoge terugvorderingen te voorkomen. Gebruik vermogensgegevens in de jaarovergang 2024 – 2025 Voor de huurtoeslag, zorgtoeslag en het kindgebonden budget geldt een vermogensgrens. Dit zorgt jaarlijks voor hoge terugvorderingen, omdat het vermogen pas bij de definitieve toekenning wordt vastgesteld aan de hand van de aangifte inkomensbelasting. Voor de voorlopige toekenning voor toeslagjaar 2025 is het meest recente vermogensgegeven in de aanvraag opgenomen. In 2024 heeft Dienst Toeslagen een pilot muteren uitgevoerd, waarbij ambtshalve inkomens- of kinderopvanggegevens zijn aangepast als uit beschikbare gegevens blijkt dat een te hoog voorschot wordt uitgekeerd én de burger niet reageert op het verzoek de gegevens aan te passen. Zo kan worden voorkomen dat een te hoog voorschot langer doorloopt. In totaal hebben ruim 12.000 burgers een brief ontvangen met een aankondiging tot de ambtshalve wijziging. Circa 2.500 burgers hebben daarna zelf hun gegevens nog aangepast of aangegeven van de wijziging door Dienst Toeslagen af te willen zien. Uiteindelijk heeft Dienst Toeslagen in september 2024 bij bijna 10.000 burgers het voorschot ambtshalve aangepast. Toeslagontvangers worden gestimuleerd om wijzigingen via de toeslagen-app door te geven. Hiertoe hebben 731.841 toeslagontvangers in 2024 één of meerdere berichten ontvangen om de inkomens- of opvanggegevens te checken en zo nodig via de app aan te passen. Via de app zijn in 2024 1,3 miljoen wijzigingen doorgegeven. De publiekscampagnes zijn in 2024 geïntensiveerd en wijzen op het belang om op tijd wijzigingen door te geven, zodat voorschotten worden berekend op basis van actuele gegevens. Uit de effectmeting blijkt dat toeslagontvangers flink meer wijzigingen doorgeven tijdens de campagneperiodes.

Ambities	Voortgang	Toelichting
U weet waar u aan toe bent	Gestart	Implementatie invorderingsstrategie Verschillende verbetermaatregelen uit de invorderingsstrategie zijn beleidsmatig op hoofdlijnen afgerond, waaronder de betaalpauze en de spijtoptantenregeling. Ook wordt gewerkt aan de beleidsmatige uitwerking van nieuwe verbetermaatregelen, zoals het rekenen van proportionele kosten. In de uitvoering wordt gekeken naar de mogelijkheden tot implementatie. Hierbij spelen druk op het ICT-portfolio en capaciteitstekorten een rol. De invorderingsprocedures die waren gepauzeerd als gevolg van Covid-19 zijn weer opgestart, met uitzondering van de dwanginvordering. Momenteel wordt gewerkt aan het implementatieplan en dit wordt in 2025 verwacht. Daarna kan, afhankelijk van de beschikbare capaciteit, de dwanginvordering gefaseerd weer worden opgestart.
U krijgt waar u recht op heeft	Lopend	Informatiepositie op orde In 2024 is gewerkt aan de uniformiteit van begrippen binnen de huurtoeslag door het zelfstandigheidsbegrip tussen de Basisregistratie Adressen en Gebouwen (BAG) en de toeslagenwetgeving gelijk te stellen. Er zijn voorbereidingen getroffen om de uitwisseling van gegevens met KOO's en de BAG te verbeteren. Zo zijn de gegevens van KOO's inzichtelijk gemaakt voor burgers. Dit zal naar verwachting een positieve impuls geven aan de kwaliteit van deze gegevens. Ook is voor burgers de mogelijkheid gerealiseerd om bij aanvragen en wijzigingen hun telefoonnummer aan Dienst Toeslagen door te geven. Dit stelt Dienst Toeslagen in staat om burgers gemakkelijk extra ondersteuning te bieden. Toezicht In 2024 is de inzet van (handmatige) capaciteit en middelen meer verschoven van de definitieve toekenningsfase (DT) naar de voorlopige toekenningsfase (VT). Hiermee worden hoge terugvorderingen voorkomen. Daarnaast is de beschikking Massaal Automatisch Continueren (MAC) verbeterd. In een pilot zijn in de VT-fase op basis van betrouwbare contra-informatie inkomens- en KOO-lasten aangepast. Daarbij is gewerkt aan het verbeteren van de gegevensleveringen van de KOO's. Dit programma loopt door in 2025, waardoor naar de toekomst zowel de leveringsgraad (kwantiteit) als de juistheid van de leveringen (kwaliteit) verder verbeterd kan worden. Het Kader Afweging Risico's (KAR) is in ontwikkeling en nog niet voor alle toeslagen gefinaliseerd en operationeel. Gestart is met het in kaart brengen van de risico's bij de kindgebondenbudget, die binnenkort worden gewogen op de burgerbeloften. De risico's met betrekking tot de overige toeslagen worden nog gefinaliseerd, waarna ook voor deze toeslagen de weging kan plaatsvinden. Het is de verwachting dat de KAR met betrekking tot het kindgebondenbudget en de huurtoeslag in 2025 gebruikt kan worden voor het nalevingsplan 2026.

Ambities	Voortgang	Toelichting
U krijgt waar u recht op heeft	Lopend	In de periode mei tot en met december is de pilot indicatie gericht behandelen (IGB) huur uitgevoerd. In deze pilot werd de effectiviteit van indicatiegericht toezicht voor de huurtoeslag onderzocht. In 2025 wordt, mede op basis van de pilot, bepaald of IGB Huur als regulier toezichtsinstrument kan worden ingezet en op welke wijze waarborgen geborgd moeten worden. Intensief toezicht Toeslagen heeft voor het stimuleren van naleving van een breed palet aan middelen, variërend van zeer dienstverlenend tot meer corrigerend. Voor een evenwichtig handhavingsbeleid is het goed dat de nadruk niet ligt bij één van de uitersten van dit spectrum. Onderdeel van een evenwichtig beleid is dat óók geacteerd wordt bij een, zeer beperkte, groep die opzettelijk de regels overtreedt. Het intensieve toezicht, waarbinnen ook vergrijpboetes opgelegd kunnen worden, wordt op dit moment gefaseerd opgestart. In 2024 zijn de eerder opgestarte deelprocessen signaalregistratie en rechtmatigheidsonderzoek doorlopend uitgevoerd. Daarnaast is ingezet op het uitwerken en implementeren van de twee andere deelprocessen van Intensief Toezicht: verwijtbaarheidsbeoordeling en sanctioneren, inclusief de daarvoor benodigde waarborgen, daaronder de bestuursrechtelijke vereisten. Voor een aantal van de benodigde waarborgen geldt dat meer tijd nodig is om dit voldoende zorgvuldig op te stellen, besluitvorming te verkrijgen en te implementeren. Dit betreft onder andere de appreciatie van de Data Protection Impact Assessment (DPIA), het hernieuwen van het sanctiebeleid en voldoende IV-ondersteuning om sancties op te leggen en te innen. Dit loopt door in 2025.
Extra ondersteuning voor burgers in een kwetsbare positie	Lopend	Aanvullende ondersteuning Naast de reguliere onderzoeken heeft Dienst Toeslagen ervaring opgedaan met de inzet van ervaringsdeskundigheid, onder andere door samen met de Belastingdienst een Jongerendenktank te starten en samen te werken met de Burgerervaringsraad Toeslagen (BERT). Dienst Toeslagen beoogt hiermee beter in te kunnen spelen op de leefwereld van burgers. De inzichten uit onder andere het onderzoek ‘Verbeteren dienstverlening voor burgers met een laag doenvermogen’ hebben geleid tot een aantal handreikingen om klantcontact beter vorm te geven. Ook zijn contacten gelegd met organisaties die burgers in kwetsbare posities vaak beter kunnen bereiken dan Dienst Toeslagen en beter inzicht hebben in hun behoeften, zoals Lederin en Leger des Heils. Daarnaast is het gesprek aangegaan met sleutelpersonen in gemeenschappen en het maatschappelijk veld en gemeenten. Om letterlijk meer dichtbij te zijn, zijn samen met de Belastingdienst steunpunten voor fysieke hulp geopend bij een aantal gemeenten en is op verschillende plekken in het land ervaring opgedaan met de dienstverleningsbus. Om mensen beter te kunnen ondersteunen, is de mogelijkheid gecreëerd voor burgers om hun contactgegevens door te geven, en worden zij hier ook actief toe opgeroepen. Maatschappelijke dienstverleners kunnen sinds 2024 mensen aanmelden voor persoonlijk begeleiden. Dienst Toeslagen is een pilot ‘live chat gestart’, waarmee het interactiepalet wordt verbreed. Ook zijn de toeslagenmodules op Steffie.nl, een digitaal platform voor laaggeletterden, geactualiseerd en uitgebreid.

Ambities	Voortgang	Toelichting
Extra ondersteuning voor burgers in een kwetsbare positie	Lopend	In 2024 is een nieuwe Aanpak Geldzorgen vastgesteld. Deze richt zich op het voorkomen van geldzorgen, persoonlijke begeleiding en de verbetering van dienstverlening in samenwerking met andere overheden. Ook is de samenwerking aangegaan met Geldfit om burgers met geldzorgen door te verwijzen naar de juiste hulp en ondersteuning en is de samenwerking met het Schuldenknooppunt bestendigd. De wetsconsultatie voor het Experiment Vroegsignalering in het kader van de Wet gemeentelijke schuldhulpverlening (Wgs) is in 2024 afgerond. In dit experiment – dat in 2025 van start gaat – zal Dienst Toeslagen signalen van betaalachterstanden delen met tien gemeenten.

Niet-gebruik

Om niet-gebruik van toeslagen tegen te gaan, is in 2024 een integrale strategie met vier sporen opgesteld:

Spoor 1 Publiekscampagnes: In 2024 zijn drie publiekscampagnes uitgevoerd. De eerste effectmetingen van de campagne ‘Check. Pas aan. En door’ laten zien dat de campagne effectief is. Tijdens de campagnes ontving Dienst Toeslagen meer meldingen, waaronder nieuwe aanvragen.

Spoor 2 Doelgroepen: Voor diverse doelgroepen is de aanpak nader uitgewerkt en meer inzicht verkregen in de omvang. Aanvullend zijn PR-campagnes ingezet, waaronder een campagne gericht op het aanvragen van toeslagen over het afgelopen jaar. Daarbij is ingezet op relevante boodschappen en kanalen per doelgroep. Voor de doelgroep ‘AOW’ers/ouderen’ is een intensievere samenwerking opgezet met andere overheidsorganisaties, zoals de SVB, de Belastingdienst en het ministerie van SZW. Voor jongeren is ook sprake van interdepartementale samenwerking en is een Denktank Jongeren opgericht. De aanpak voor de doelgroep Huishoudens in een financieel kwetsbare positie liep via de nieuwe aanpak Geldzorgen.

Spoor 3 Samenwerking met instanties/koepels: In 2024 is onder andere in samenwerking met Aedes en vier woningcorporaties een succesvolle pilot opgezet rondom niet-gebruik huurtoeslag. Gezamenlijk ontwikkelde (communicatie)materialen zijn gedeeld met woningcorporaties, zodat zij deze kunnen inzetten in hun eigen communicatie met huurders. Daarnaast is ingezet op het verhogen van het aantal toeslagenservicepunten en samenwerkingen met de Koninklijke Bibliotheek, waardoor Dienst Toeslagen voorziet in lokale en laagdrempelige hulpvoorzieningen en op die manier meer mensen kan bereiken en ondersteunen.

Spoor 4 Individuele attendering: Eind juni 2024 zijn 150.000 mensen aangeschreven, die een mogelijk recht hadden op zorgtoeslag over 2023. Van deze groep hebben circa 56.000 burgers (37%) zorgtoeslag aangevraagd. Daarnaast zijn diverse kwaliteitsverbeteringen gerealiseerd (waaronder toegang tot zorgverzekeringsgegevens), waardoor de doelgroep in de toekomst gerichter kan worden benaderd. Er is ook een eerste verkenning naar mogelijkheden voor attenderingen kindgebondenbudget uitgevoerd.

2.3 Anticiperen op de toekomst



Ambities	Voortgang	Toelichting
Participeren in trajecten om opties voor de toekomst van toeslagen in kaart te brengen	Gestart (doorlopend)	Dienst Toeslagen heeft afgelopen jaar geparticipeerd in het onderzoek van het ministerie van SZW naar een geschikte uitvoerder van het nieuwe financieringsstelsel voor kinderopvang. Op 11 november 2024 is de hoofdlijnenbrief van SZW 'Nieuw financieringsstelsel kinderopvang: aan de slag!' aan de Kamers verzonden. De brief geeft een beeld van het voorlopige stelselontwerp waar afgelopen jaar aan gewerkt is. Daarnaast beschrijft de brief dat Dienst Toeslagen een prominentere rol gaat spelen als mogelijke uitvoerder. SZW en Dienst Toeslagen gaan gezamenlijk een verkenningsfase in. Gedurende de fase wordt het theoretische uitvoerbare stelselontwerp gezamenlijk doorontwikkeld tot een praktisch uitvoerbaar ontwerp. Na afloop van de verkenningsfase (uiterlijk eind 2025) zal definitief besloten worden of Dienst Toeslagen de uitvoerder van het nieuwe stelsel is. Dienst Toeslagen heeft daarnaast bijgedragen aan discussies over verbeteringen en de toekomst van het toeslagen stelsel. Zo is in het afgelopen jaar geparticipeerd in het 'Toekomst Toeslagen' en het programma Vereenvoudiging Inkomensondersteuning voor Mensen (VIM). Dat heeft geresulteerd in een aantal aankondigde maatregelen van het kabinet ten aanzien van verbeteringen in het toeslagenstelsel. Ook is het in regeerprogramma van het huidige kabinet opgenomen dat het kabinet verder wil werken aan het significant terugdringen van terugvorderingen in het toeslagenstelsel en is het voornemen gedeeld voor een betere inkomensregistratie, inclusief de inkomens van zelfstandigen.

Ambities	Voortgang	Toelichting
Participeren in trajecten om opties voor de toekomst van toeslagen in kaart te brengen	Gestart (doorlopend)	Aangezien keuzes voor de uiteindelijke stelselherziening tijd zullen kosten, is blijvende aandacht nodig voor vereenvoudiging en toekenningszekerheid in het huidige stelsel.
Borgen uitvoerbaarheid plannen mogelijk coalitieakkoord	Afgerond	Dienst Toeslagen heeft gedurende de formatiefase vanuit het perspectief van de burger en de uitvoering klaargestaan om vragen van de formatietafel te kunnen beantwoorden. Op de voornemens van het kabinet loopt momenteel de nadere uitwerking in wetgeving waar de uitvoering nauw bij betrokken is. Op de aangekondigde beleidsverbeteringen worden uitvoeringstoetsen gedaan.
Doorontwikkelen van een visie op de transitie van het toeslagenstelsel	Gestart (doorlopend)	Dienst Toeslagen heeft deelgenomen aan discussies over de toekomst van het huidige stelsel. Dienst Toeslagen heeft afgelopen jaar onder andere een eerste verkenning naar een actuele inkomensregistratie (ook voor zzp'ers) uitgevoerd. Het voornemen is om deze, conform het regeerprogramma, in 2025 voort te zetten met verschillende uitvoerders en betrokken beleidsdirecties. Dienst Toeslagen kijkt vooruit en blijft nadenken over de organisatiestrategie met betrekking tot de toekomst. Zo wordt in het kader van het nieuwe financieringsstelsel kinderopvang nagedacht over een transitiestrategie vanuit de huidige kinderopvangtoeslag. Daarnaast zijn veel maatregelen ingezet om problematiek in het huidige stelsel op te lossen, zie ook 'presteren in het heden', om de zekerheid en begrijpelijkheid voor burgers te vergroten.

3

**Randvoorwaardelijk
voor succes: Wendbaar
en in verbinding**



Ambities	Voortgang	Toelichting
Voldoende en goed toegeruste medewerkers	Gestart	<i>Instroom, voldoende en goed toegerust</i> Dienst Toeslagen heeft succesvol nieuwe collega's geworven, vacante cruciale functies grotendeels ingevuld en de wervingsdoelstellingen zijn in belangrijke mate behaald. In 2024 lanceerde Dienst Toeslagen voor het eerst een arbeidsmarktcampagne onder 'eigen' naam, met als titel "Maak meedoen mogelijk". Dit resulteerde in een toegenomen websitebezoek en een flinke stijging in het aantal sollicitaties. Daarnaast zijn de volgende aanvullende interventies ingezet: actieve sourcing, samenwerking met UWV, belonen van medewerkers voor het aandragen van geschikte kandidaten en versnelde selectieprocedures. Voor het verhogen van motivatie en behoud van medewerkers is ingezet op het delen en bespreken van de resultaten van het medewerkeronderzoek en het opstellen van acties. Daarnaast heeft Dienst Toeslagen een exitmonitor ingezet om beter inzicht te krijgen in vertrekredenen en is aan het onboardingsprogramma een module integer handelen en een terugkomdag voor starters toegevoegd. Ter bevordering van diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie neemt Dienst Toeslagen sinds 2024 actief deel aan het meerjarenprogramma 'Vooroordelen Voorbij' van het College voor de Rechten van de Mens (e-learning en teamdialogen), gericht op bewustwording en reflectie op eigen werk. 1.219 mensen hebben de e-learning gevolgd en 53 teams hebben onder begeleiding de teamdialoog gehouden.

Ambities	Voortgang	Toelichting
Voldoende en goed toegeruste medewerkers	Gestart	Duurzaam inzetbaar Voor het sturen op duurzame inzetbaarheid, het bevorderen van vitaliteit en het aanpakken van verzuim is geïnvesteerd in: • opstelling van een strategische personeelsplanning (SPP) met een kwantitatief en kwalitatief meerjarenperspectief; • ontwikkeling van een nieuwe aanpak verzuimbegeleiding inclusief een toolkit en handleiding voor leidinggevenden en diverse instrumenten voor medewerkers; • aanbod van een meerdaagse training ‘Leidinggeven aan Duurzame Inzetbaarheid voor leidinggevenden’; • sessies ‘Duurzame Inzetbaarheid & wederkerige arbeidsrelatie’; • succesvolle pilot verzuimcoach; • een risico-inventarisatie en – evaluatie (RI&E) bij staf- en concerndirecties; • ontwikkeling van een data-dashboard ‘duurzame inzetbaarheid’ dat inzicht geeft in het arbeidsverzuim. Om de medewerkers van Dienst Toeslagen goed toe te rusten in de transformatie naar een dienstverlenende organisatie is in 2024 de Ontwikkelkaart Publiek Vakmanschap gelanceerd, met een breed ontwikkelaanbod voor individuele medewerkers en teams. Daarnaast is ten behoeve van het verhogen van de retentie en het vergroten van interne doorstroommogelijkheden een ontwikkellijn vaktechnische structuur ontwikkeld en is het loon beter in balans gebracht met de zwaarte van de werkzaamheden. Verskillende ontwikkelingen op het gebied van huisvesting (Masterplannen Rijkshuisvesting, verlaging van de werkpleknorm en de upgrade van locatie GvR 500) raken elkaar en hebben zijn weerslag op de werkomgeving. De kwalitatieve verbeter slag voor de hoofdlocatie is nog niet gerealiseerd. Er is opdracht gegeven om gezamenlijk een propositie op te stellen om alsnog voor de hoofdlocatie die kwalitatieve verbeter slag te maken. Sociale veiligheid en integriteit In 2024 lag de focus op het creëren van bewustwording met als doel preventie van ongewenste situaties en verhoging van meldingsbereidheid. • Er is een Netwerk Eerste Hulp bij Agressie verankerd. • Er is een handreiking voor leidinggevenden en een brochure ‘Een integere Dienst Toeslagen’ ontwikkeld. • Personeelsdossiers van externen zijn gecontroleerd op verplichte integriteitsverklaringen. • Trajecten voor (leer)interventies voor teams zijn opgestart. • Diverse team ontwikkelsessies vonden plaats gericht op open dialoog, bewustwording, actief luisteren en oprechte interesse.

Ambities	Voortgang	Toelichting
Voldoende en goed toegeruste medewerkers	Gestart	Er is een leiderschapskompas ontwikkeld gericht op realisatie van de burgerbeloften en gebaseerd op de cultuurwaarden samen, aanspreekbaar en rechtvaardig. Het kompas is richtinggevend om een veilig en open werkklimaat te creëren, waarin leidinggevendenden luisteren naar medewerkers en medewerkers zich uitgenodigd voelen om zich uit te spreken, zaken bespreekbaar te maken en samen te werken met burgers en elkaar. Inrichting organisatie Formele besluitvormingstrajecten van een aantal directies en afdelingen binnen Dienst Toeslagen zijn tijdig, rechtmatig en navolgbaar doorlopen, zodat deze optimaal en herleidbaar aansluiten bij huidige en toekomstige taken. Ten behoeve van de transitie Uitvoering Herstel Toeslagen (UHT) is de governancestructuur vastgesteld en is gestart met de voorbereiding.
In verbinding met stakeholders, burgers en medewerkers	Gestart	Toeslagen in dialoog Dienst Toeslagen informeert en betreft stakeholders bij relevante ontwikkelingen en ondersteunt maatschappelijk dienstverleners bij de rol die zij vervullen in het bijstaan van toeslaggerechtigden en -ontvangers. Dit gebeurt door communicatiemiddelen ter beschikking te stellen, door actief te participeren bij congressen en bijeenkomsten, door zelf bijeenkomsten te organiseren en door overige communicatieactiviteiten. Zo heeft Dienst Toeslagen een toolkit ontwikkeld voor woningcorporaties en voor de gegevenslevering kinderopvangtoeslag. Daarnaast zijn nieuwsbrieven verstuurd naar kinderopvangorganisaties en panelbijeenkomsten georganiseerd met stakeholders uit de kinderopvangsector. Verder is branded content gemaakt voor relevante vakbladen voor stakeholders in de kinderopvangsector. In 2024 zette Dienst Toeslagen de publiekscampagne “Check. Pas aan. En door” voort om burgers erop te attenderen hoe belangrijk het is om op tijd wijzigingen door te geven. Voor het eerst was de publiekscampagne ook op televisie te zien, waarbij ‘echte’ toeslagontvangers centraal stonden. Ook is veel aandacht besteed aan de bekendheid van de nieuwe toeslagen-app, om het downloaden en het gebruik van de app te stimuleren. Om niet-gebruik van toeslagen terug te dringen, is een publieks- en PR-campagne opgezet voor toeslaggerechtigden, met extra aandacht voor jongeren, ouderen en ondernemers.

Ambities	Voortgang	Toelichting
In verbinding met stakeholders, burgers en medewerkers	Gestart	Versterken van vertrouwen Dienst Toeslagen heeft een zogeheten boegbeeldenaanpak geformuleerd. Boegbeelden van de organisatie vragen aandacht voor de verbetering van dienstverlening aan burgers door daarover te vertellen op de diverse corporate communicatiekanalen, maar ook op diverse podia. Een voorbeeld van dit laatste is actieve deelname aan de Dag van de Publieke Dienstverlening. Dienst Toeslagen wil ervoor zorgen dat burgers zorgenvrij gebruik kunnen maken van toeslagen. En daarbij maakt de inbreng van elke medewerker verschil. Medewerkers zorgen voor het waarmaken van onze beloften. Om dat te versterken is er een start gemaakt met het werken aan medewerkerstrots. De medewerkersdag was het eerste grote event waarin de medewerker centraal stond.
Voorspelbare realisatie van de business portfolio	Gestart	Volledig business portfolio In 2024 is de opzet van het business portfolio Dienst Toeslagen op hoofdlijnen gerealiseerd. Het business portfolio vraagt nog om nadere uitwerking van governance om de prioritering van middelen, tijd en geld op strategisch niveau van Dienst Toeslagen nog beter te faciliteren. Met het programma ‘Stuur in Eigen Handen’ wordt gewerkt aan het versterken van de samenwerking met de Belastingdienst. Met de Belastingdienst zijn afspraken gemaakt over de intensivering en professionalisering van de samenwerking. Voor IV is specifiek gewerkt aan het verduidelijken van onderlinge processen en het formuleren van verbetervoorstellen. Belangrijk aandachtspunten daarbij zijn de eigenheid van de Dienst Toeslagen opdracht, omgeving en ambities. Deze voorstellen worden in 2025 verder uitgewerkt en geïmplementeerd. De migratie van het hosting platform en noodzakelijke vervanging van kantoorautomatisering zijn dusdanig omvangrijk en complex gebleken dat een heroriëntering heeft moeten plaatsvinden. In 2024 is een Dienst Toeslagenbreed opererend programma opgezet om de beoogde opgaves parallel aan de dagelijkse operatie te realiseren.

Ambities	Voortgang	Toelichting
Informatiehuishouding op orde	Afgerond	Programma Informatiehuishouding op orde Dienst Toeslagen heeft middels het Programma Informatiehuishouding Open op Orde (IHH) in 2024 wezenlijke stappen gezet om de informatiehuishouding verder te verbeteren. Zo is bijvoorbeeld de kwaliteit en toegankelijkheid van (beleids-)dossiers merkbaar verbeterd, zijn er informatiebeheerplannen opgesteld en is een systeem van kwaliteitszorg voor het archiefbeheer ingevoerd. In de jaarlijkse IHH-volwassenheidsmeting scoort Dienst Toeslagen voor 2024 op en schaal van 1 tot 4 een 2,7 waarmee het beoogde doel, een groeipad richting de ambitiescore van 3 in 2026, is gehaald. Deze meting vormt, samen met het ingevoerde kwaliteitssysteem, de basis voor verdere verbeteringen. Voor het behalen van de score van 3 is een roadmap uitgewerkt. De werkzaamheden van het programmateam zijn overgedragen aan de directies van Dienst Toeslagen. Tot en met 2024 zijn 21 van de 49 projecten afgerond. Om de verbeteringen voort te zetten, is overeenkomstig de bepalingen in de Wet Open Overheid (Woo) het “Meerjarenplan Openbaarheid en Informatiehuishouding 2025-2026 Dienst Toeslagen” opgesteld. Gegeven het belang van informatie op orde (IOO) wordt het projectenportfolio IOO periodiek kritisch tegen het licht gehouden.
Informatiehuishouding op orde	Gestart	Archivering op orde Van de aanbevelingen uit 2021 van de Inspectie Overheidsinformatie en Erfgoed (OE) is inmiddels 80% opgevolgd. Zo is het aan de directeurs verleende ondermandaat voor het archiefbeheer vormgegeven. De governance rond het informatiebeheer binnen Dienst Toeslagen is uitgewerkt en vastgesteld. Tegelijkertijd constateert de Inspectie OE dat de verbetering van de informatiehuishouding van Dienst Toeslagen wordt vertraagd op onderdelen waarbij sprake is van afhankelijkheden van andere departementale en rijksbrede initiatieven. Een voorbeeld is de implementatie van een werkend zaakstelsel, de uitrol van een documentmanagementsysteem en e-mail- en chatberichtenarchivering.
Informatiehuishouding op orde	Gestart	Privacy op orde Om naleving van de AVG te borgen is in 2024 ingezet op departementale en Toeslagenbrede kennisdeling. Onder andere door het inrichten van een kennisplatform en een onlinetraining.

Ambities	Voortgang	Toelichting
Informatiehuishouding op orde	Alle deelprojecten gestart. Deel van de projecten afgerond, deel loopt nog door	Datamanagement op orde Om meer grip op data te krijgen en transparantie op algoritmen, is het Programma Datamanagement (DM) ingericht. Zij heeft voor het primaire proces de eerste vijf algoritmen gepubliceerd. Ook zijn de gegevens die per toeslag worden gebruikt opgenomen in het algoritmeregister, waarbij wordt verwezen naar de internetpagina ‘wiegebruiktmijngegevens’ van de Overheid. Daarnaast is een proces ingericht zodat burgers en andere geïnteresseerden verdiepingsvragen op gepubliceerde algoritmen aan Dienst Toeslagen kunnen stellen. Een datakwaliteitsraamwerk is opgesteld om datakwaliteitseisen te stellen en te kunnen meten, waarvoor een intern meldpunt in ontwikkeling is. De voorbereiding van inrichting en implementatie van data-governance is in 2024 ter hand genomen en wordt op onderlinge samenhang en afhankelijkheid van het nieuwe CIO Rijksstelsel gezien op doorontwikkeling van Dienst Toeslagen, de Belastingdienst en partners in het sociale domein. Het programma van eisen voor de applicatieontwikkeling van een gegevensleveringsmonitor om de gegevensstromen van en naar Dienst Toeslagen nog beter te beheersen, is afgerond. Om organisatiebreed de kennis en vaardigheden op verwerking van gegevens te bevorderen (verhogen van datageletterdheid) is een aanpak opgesteld, bestaande uit het opstellen van onder andere een nulmeting, een workshop en een platform datageletterdheid.
Informatiehuishouding op orde	Gestart	Ethiek en algoritmen De Visie op Algoritmische Systemen (VoAS) van Dienst Toeslagen is op 20 december 2024 met de Kamer gedeeld als bijlage bij de Stand van Zakenbrief Dienst Toeslagen. In 2025 is gestart met de implementatie van de VoAS. Hiervoor is een programmamanager aangesteld en een programmateam ingericht. Binnen deze context is vanuit het programma datamanagement een uitwerking geboden aan risicobepaling voor algoritmen, versiebeheer van modellen en gestart met datageletterdheid en een procesbeschrijving impact assessment mensenrechten algoritmen (IAMA) voor de borging in het analytics voortbrengingsproces.

Ambities	Voortgang	Toelichting
Toeslagen is aantoonbaar in control	Gereed	<i>Onrechtmatigheden opsporen en aanpakken</i> In 2024 is verder invulling gegeven aan het detecteren en voorkomen van onrechtmatigheden. Dit doen we onder andere door te leren van de uitkomsten van de rechtmatigheidscontroles die gedurende het jaar plaatsvinden. De bevindingen die hieruit volgen bieden inzicht in waar de uitvoering versterkt kan worden, maar ook waar verbeteringen in wetgeving mogelijk zijn. Met betrekking tot de reguliere toeslagverstrekkingen is een maandelijkse rapportage opgesteld ter monitoring van de rechtmatigheid van uitkeringen. Op het gebied van Misbruik & Oneigenlijk gebruik (M&O) is verder gewerkt aan de verdere implementatie van de herijkte ITO-processen en de risico-controlematrices voor de reguliere toeslagen. <i>Rechtmatige inhuur</i> Vanuit de Taskforce ‘Verbeteren Inkoopbeheer’ zijn in 2024 elf verbetermaatregelen vastgesteld om het inkoopbeheer, waaronder inhuur, op orde te brengen. Zeven hiervan zijn in 2024 geïmplementeerd, die het inkoopbeheer in brede zin versterken. In samenwerking met inkoopdienstverleners heeft Dienst Toeslagen aan de voorkant van het inhuurproces de nodige wijzigingen aangebracht. Deze wijziging faciliteren een rechtmatig inhuurproces en versterken het controlespoor tijdens dit proces om aantoonbaar in control te zijn. Door monitoring van de doorgevoerde wijzigingen in het inhuurproces is de fundering gelegd om in 2025 de volgende stap te maken om de bevinding van de accountant op inhuur weg te werken. De laatste maanden van 2024 laten al verbeterde resultaten zien ten opzichte van de eerste helft. <i>Goede beschrijving van processen</i> Naar aanleiding van de taskforce “verbeteren inkoopbeheer” zijn processen beschreven op het vlak van inhuur en overige inkoop. Begin 2024 zijn de procesbeschrijvingen gepubliceerd op het intranet van Dienst Toeslagen. Eén van de speerpunten was de invoering van een standaard aanvraag- en wegingsformulier. Door middel van de juiste en volledige toepassing van dit formulier is de omvang van de onrechtmatige verplichtingen met betrekking tot inhuur van personeel significant gereduceerd. Daarnaast is - naar aanleiding van de geconstateerde onzekerheden door de AR eind 2023/begin 2024 in de rechtmatigheid door onduidelijke verlengingsopties voor inhuurovereenkomsten - per medio maart/april 2024 de bepaalbare verlengoptie meegenomen in het aanvraag- en beoordelingsformulier. Samen met het gefaseerd uitvoeren van de overige maatregelen worden significante stappen in het oplossen van deze onvolkomenheid gezet. In 2024 is een begin gemaakt om de voor Dienst Toeslagen relevante primaire en ondersteunende processen in beeld te brengen en is een deel van deze processen herijkt of beschreven op een wijze die de uniformering vastlegt. Vanuit de ondersteunende processen is er bovendien voortgang gemaakt in het in kaart brengen van het controlelandschap en het monitoren van de eigen bedrijfsvoering.

4

Risicomanagement



Dienst 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 Dienst Toeslagen. Evaluatie en mogelijke bijstelling van de risico's en/of beheersmaatregelen vindt minimaal twee keer per jaar plaats op directieniveau. Dit in aanvulling op de acties die lopen om bestaande onvolkomenheden op te lossen die in de jaardoelstelling 'aantoonbaar in control' worden meegenomen. Ook wordt periodiek beoordeeld op basis van diverse cijferoverzichten wat de belangrijkste risico's zijn die extra aandacht vragen. Hieronder wordt gereflecteerd op de drie strategische risico's in 2024.

Het tekort aan gefaciliteerd en gekwalificeerd personeel

Het tekort aan gefaciliteerd en gekwalificeerd personeel heeft doorlopend aandacht, waarbij de nadruk ligt op het borgen van aantrekkelijk werkgeverschap. Dit risico blijft zich sterk manifesteren bij verschillende directies van Dienst Toeslagen. Hierbij is wel een verschuiving zichtbaar van kwantiteit naar kwaliteit van het personeel. Dit vereist een gerichte focus van het personeelsbeleid en operationele sturing om de gewenste

kwaliteit te leveren. Het handelingsperspectief van Dienst Toeslagen is beperkter door kaders voor mandatering als de kwaliteit van personeel niet past bij de gewenste inzet. Hierdoor is het lastiger om de juiste mensen in te zetten op het juiste werk. Hoge werkdruk en het beperken van uitstroom is binnen Dienst Toeslagen een belangrijk thema. Om het interne werkklimaat te bevorderen is er toenemende aandacht voor capaciteitsplanning met meer individuele ruimte en voortdurend oog voor prioritering van dossiers en taken.

Gebrek aan wendbaarheid

Dienst Toeslagen heeft deels zelf invloed op haar wendbaarheid, maar wordt daarnaast beperkt door randvoorwaardelijke kaders. Daarnaast vereist de samenwerking met de Belastingdienst verbetering om de wendbaarheid en de kwaliteit van de dienstverlening te verhogen. Er vinden doorlopend gesprekken plaats gericht op het sturen van de samenwerking. Ook wordt gewerkt aan duidelijke samenwerkingsafspraken met onderdelen van de Belastingdienst als onderdeel van het programma 'Stuur in eigen handen'. Middels dit programma wil Dienst Toeslagen heldere afspraken maken over de sturing, kwaliteit en financiering van de dienstverlening vanuit de Belastingdienst.

Dienst Toeslagen heeft op IV-gebied de afgelopen periode duidelijke stappen gezet door onder andere kritisch te kijken naar de concrete IV-behoefte in combinatie met de beschikbare capaciteit. Dat neemt niet weg dat de IV-portefeuille overvol is en verbeterlagen nog niet kunnen worden gemaakt als gevolg van gebrek aan capaciteit. Bovendien is er een sterke afhankelijkheid van de koppelvlakken tussen Dienst Toeslagen en de Belastingdienst, wat de voortgang van de implementatie van de invorderingsstrategie beïnvloedt.

innen Dienst Toeslagen wordt proactief ingespeeld op politieke ontwikkelingen. Naar aanleiding van de Parlementaire Enquête Fraudebeleid en Dienstverlening is een nieuw cluster Ethiek, Data en Algoritmen (EDA) samengesteld om beter te anticiperen op de druk die deze ontwikkelingen op de organisatie kunnen uitoefenen. Daarnaast wordt intensief ingezet op stakeholdermanagement, inter- en intradepartementale samenwerking en afstemming. Dit bevordert een geïntegreerde aanpak bij beleidswijzigingen, vooral wanneer politieke ontwikkelingen invloed hebben op meerdere domeinen.

Externe afhankelijkheden

De druk vanuit de maatschappij en de politiek om zowel de hersteloperatie als een toekomstbestendig en passend stelsel van toeslageregelingen uit te voeren, is onverminderd groot. De beschikbaarheid van voldoende middelen voor Dienst Toeslagen was in 2024 nog geen risico, maar meerjarig ligt er een grote budgettaire uitdaging vanwege onder andere de impact van de rijksbreed vastgestelde besparingen. Waar Dienst Toeslagen zelf invloed kan uitoefenen, worden acties ondernomen. Het risico bestaat dat de eigen mogelijkheden onvoldoende zijn om een meerjarig sluitend beeld tot stand te brengen.

Bij de hersteloperatie vindt samenwerking plaats met commissies, zoals de Commissie Werkelijke Schade (CWS) en de Bezwaarschriftenadviescommissie (BAC), om het herstel daadwerkelijk voor de ouders af te ronden. De afhandeling van de aanvullende schade vindt primair via twee routes plaats: via de methodiek SGH en de methodiek VSO-regie.

Daarnaast is in het regeerprogramma vastgelegd dat in het nieuwe financieringsstelsel kinderopvang de uitvoerder de kinderopvangvergoeding rechtstreeks aan KOO's betaalt. Het is een reële mogelijkheid dat Dienst Toeslagen een rol zal spelen bij de uitvoering van het nieuwe financieringsstelsel kinderopvang.

Colofon

Dit is een uitgave van Dienst Toeslagen

Ministerie van Financiën

Den Haag, mei 2025