

Meerjarig Informatieplan Dienst Toeslagen 2024–2026

Versie 1.0

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting.....	3
Positionering Meerjarig Informatieplan	3
Uitdagingen en speerpunten.....	3
Impact van rechtdoen aan het verleden op Dienst Toeslagen	4
Van huidige situatie naar een verdere uitwerking	5
Inleiding.....	8
Leeswijzer.....	10
1. Missie, kernwaarden en strategische doelstellingen.....	11
1.1. De missie van Dienst Toeslagen.....	11
1.2. Kernwaarden van Dienst Toeslagen	11
1.3. Strategische doelstellingen en opgaven voor verleden, heden en toekomst	12
1.4. Interne en externe ontwikkelingen.....	12
1.4.1. Wet- en regelgeving	12
1.4.2. Vernieuwing (digitale) dienstverlening.....	13
1.4.3. Ontvlechting van de Belastingdienst	13
1.4.4. Impact van rechtdoen aan het verleden op Dienst Toeslagen	14
2. Van richting geven naar I-thema's	15
2.1. I-strategie op hoofdlijnen.....	15
2.1.2. Vijf strategische I-thema's.....	15
3. De strategische I thema's uitwerkt	17
3.1. Thema 1: Basis op orde met IHH OO	17
3.2. Thema 2: Data en algoritme	18
3.3. Thema 3: Generieke voorzieningen optimaliseren.....	19
3.4. Thema 4: I in het hart.....	19
3.5. Thema 5: I-besturing	20
4. Meerwaarde I-ontwikkelingen in relatie tot de burger	22
5. Risicomanagement.....	23
6. Financiën	24
7. Uitvoering geven aan I-beleid	25
Bronnen.....	26

Managementsamenvatting

Dit is het eerste Meerjarig Informatieplan van de Dienst Toeslagen. De Dienst Toeslagen is een jong Directoraat-Generaal dat in 2021 bestuurlijk is ontvlochten van de Belastingdienst. Op dit moment is de informatievoorziening van de Dienst Toeslagen nog stevig vervlochten met die van de Belastingdienst en bestaat er een grote afhankelijkheid in processen, informatiesystemen en gegevens.

In deze intensieve samenwerking wordt dit jaar voor circa 19 miljard euro aan toeslagen uitbetaald aan 5,5 miljoen unieke huishoudens. Toeslagen zijn voor veel mensen van essentieel belang voor hun dagelijkse bestaan. Voor het toekennen en uitbetalen van deze toeslagen, de gegevensuitwisselingen en de interactie met de burger (belastingtelefoon) maakt Dienst Toeslagen gebruik van organisatieonderdelen en applicaties die veelal ook voor andere processen binnen de Belastingdienst worden gebruikt.

Alle applicaties en de infrastructuur die de Dienst Toeslagen gebruikt voor haar bedrijfsproces worden door de IV organisatie van de Belastingdienst beheerd, onderhouden en aangepast. Ditzelfde geldt voor de gegevens en de informatie die Dienst Toeslagen gebruikt.

Positionering Meerjarig Informatieplan

Op 31 oktober 2022 is het departementaal informatieplan van het Ministerie van Financiën aan de Tweede Kamer verzonden en is aangekondigd dat het eerste zelfstandige informatieplan van Dienst Toeslagen begin 2023 beschikbaar komt. Vervolgens zal jaarlijks een geactualiseerd plan meegenomen worden in de vaste cyclus van het departementale meerjarige informatieplan¹.

Het Meerjarig Informatieplan Dienst Toeslagen is opgesteld aansluitend op het Jaarplan Dienst Toeslagen 2023 en is in lijn met het Meerjarig Departementaal Informatieplan van het ministerie van Financiën 2024–2025 en de I-Strategie Rijk 2021–2025¹. Ook is de Werkagenda Waarden gedreven Digitaliseren² input geweest voor dit plan. Omdat dit werkplan nadere richting geeft voor de ontwikkelingen op het gebied van digitalisering binnen de overheid in aanvulling op de I-strategie

Door middel van dit plan geeft de Dienst Toeslagen richting aan het I-domein, zodat deze nu en in de toekomst in samenhang te voldoen aan de verwachtingen vanuit zowel de politiek als de maatschappij.

Uitdagingen en speerpunten

Het huidige applicatielandschap en de informatievoorziening is verouderd waardoor het een uitdaging is om conform de strategische doelen van het jaarplan van Dienst Toeslagen recht te doen aan het verleden, te presteren in het heden en te anticiperen op de toekomst.

Het voorliggende Meerjarig Informatieplan Dienst Toeslagen 2024–2026 betreft het eerste ambitie- en richtinggevende document op het gebied van Informatie en Digitalisering. Toeslagen wil door een aantal strategische keuzen in dit Meerjarig Informatieplan stapsgewijs mogelijkheden creëren waarmee:

- I) *De dienstverlening aan de burgers wordt gemoderniseerd en*
- II) *De informatiehuishouding zodanig wordt verbeterd dat informatie eenvoudig en sneller toegankelijk wordt voor medewerkers en burgers.*

¹ Kamerstukken II, 2022/2023, 36200-IX-9.

² [Werkagenda Waarden gedreven Digitaliseren](#).

Impact van rechtdoen aan het verleden op Dienst Toeslagen

De lessen geleerd uit de toeslagenaffaire heeft grote impact op de organisatie. De specifieke verander-wensen van de Uitvoeringsorganisatie Herstel (UHT) hebben de hoogste prioriteit bij de uitvoering en zetten druk op het IV-portfolio van Dienst Toeslagen. Dit zal naar verwachting nog tot 2025 duren. Dienst Toeslagen wil al het hiervoor genoemde bereiken aan de hand van het uitwerken van de volgende vijf speerpunten:

1. *Inzetten op het verwerven van standaard functionaliteit*

De applicaties die Dienst Toeslagen gebruikt zijn allemaal specifiek ontwikkeld voor zowel de processen van Dienst Toeslagen als die van de Belastingdienst. Het vervangen en aanpassen van deze applicaties vergt grondige afstemming met de andere onderdelen van de Belastingdienst die deze gebruiken.

Inmiddels zijn er op de markt "pakketten" beschikbaar die bestaan uit standaard functionaliteiten die zodanig kunnen worden geconfigureerd dat ze een specifiek proces relevant voor Dienst Toeslagen kunnen ondersteunen. Voordeel van dergelijke toepassingen is dat de basisfunctionaliteit niet meer hoeft te worden ontwikkeld en te worden onderhouden.

Bijkomend voordeel is dat data (bijvoorbeeld het burgerdossier) op een eenvoudige manier kan worden ontsloten. Dit biedt op termijn een oplossing voor het probleem dat in de huidige situatie de (burger-) gegevens moeilijk toegankelijk zijn omdat deze in tientallen applicaties zijn opgeslagen. Dienst Toeslagen is voornemens om in 2024 een CRM (Customer Records Managementsysteem) te verwerven en dit stapsgewijs in het landschap te gaan benutten.

Dit past in het streven van Dienst Toeslagen om te komen tot gerichte proactieve interactie met de burger op diverse onderwerpen, zoals dienstverlening informatiehuishouding, invordering en handhaving.

Dienst Toeslagen wil een wendbare organisatie zijn die in staat is om politieke en maatschappelijke wensen snel in te vullen met voorzieningen die passen bij deze tijd, zonder dat dit ten koste gaat van de continuïteit van de uitvoering. Daarvoor zijn burgers te afhankelijk van toeslagen.

2. *Investeren in passend burgerinteractiekanaal*

Het aanpassen van de wijze waarop Toeslagen met de burger interacteert via website, brieven, intermediairs en andere kanalen is arbeidsintensief en vergt de nodige afstemming met de Belastingdienst terwijl de vragen die burgers over toeslagen hebben van een andere aard zijn dan vragen die relevant zijn voor de Belastingdienst.

Bovendien laten andere organisaties (banken, zorgverzekeraars enz.) zien dat moderne en goed ondersteunde klantinteractie het voor de burger gemakkelijker maakt om wijzigingen door te voeren, die voorkomen dat er te veel of te weinig toeslagen worden ontvangen.

Om deze redenen gaat Dienst Toeslagen (de sturing op) de burgerinteractiekanaalen versterken en deze zoveel mogelijk ontvlechten van de Belastingdienst. Het te verwerven CRM pakket zal hier een belangrijke bijdrage aan leveren.

3. *Technische migratie van het Toeslagensysteem (TVS)*

Het is noodzakelijk dat het technische platform waarop de TVS-applicatie draait wordt vervangen, omdat dit medio 2024 niet meer wordt ondersteund. Door in te zetten op een migratie naar een platform dat in de "cloud" draait, komen nieuwe mogelijkheden binnen bereik voor een verbeterde dienstverlening aan burgers. De cloudtransitie maakt het mogelijk om:

- eenvoudiger nieuwe toepassingen en functionaliteiten aan het landschap toe te voegen;
- eenvoudiger nieuwe, relevante gegevensbronnen te ontsluiten;
- in informatie verwerkende processen samen te werken met andere partijen;
- eenvoudiger externe leveranciers te laten meewerken aan de opgaven van Dienst Toeslagen.

De migratie naar de cloud schept een aantal condities die het voor Dienst Toeslagen mogelijk maakt de afhankelijkheden van (verouderde) applicaties van de Belastingdienst te verminderen en als organisatie wendbaarder te worden.

4. *Data en algoritme*

Een goed functionerende overheid begint bij volledige, betrouwbare en transparante overheidsinformatie. Dit geldt zowel voor (verantwoordings-)informatie richting parlement als voor gegevens in de uitvoering ten behoeve van dossiervorming van burgers.

Dienst Toeslagen voelt de plicht zorgvuldig, verantwoord en transparant om te gaan met gegevens van en over burgers. Dit betekent onder meer dat er zicht en sturing moet zijn op welke gegevens door welk proces en voor welk doel worden gebruikt, wat de juridische grondslag is voor het gebruik, of de juiste beveiligingsmaatregelen zijn genomen en of gegevens niet langer worden bewaard dan is toegestaan.

Bij de brief aan de Tweede Kamer op 28 november³ en 30 mei⁴ zijn voor het voorkomen van (onbedoeld) onderscheid binnen het toezicht van Dienst Toeslagen een breed pakket aan maatregelen aangekondigd. Zowel in relatie tot het verbeteren tot processen als in relatie tot het menselijk toezicht. De handhavingsstrategie en het kader met waarborgen voor selectie instrumenten geven hier nadere invulling aan.

Voor het ordentelijk vaststellen en uitbetalen van toeslagen aan burgers maakt Dienst Toeslagen gebruik van een aantal (basis-)registraties die door anderen worden beheerd. Bekende voorbeelden zijn de BRP (Basis Registratie Personen) waarin o.a. de gegevens over personen en huishoudens staan geregistreerd, en de BAG (Basisregistratie Adressen en Gebouwen). De beheerders hiervan zijn bezig om gebruikers de mogelijkheid te bieden om middels een directe koppeling de voor de processen benodigde gegevens te betrekken. Dienst Toeslagen volgt de ontwikkelingen bij de (basis-)registraties en onderzoekt hoe deze kunnen worden ingezet om de eigen informatiepositie –en daarmee de dienstverlening aan burgers te verbeteren.

5. *Vergroten van de, voor Dienst Toeslagen, beschikbare IV-capaciteit*

Om de ambities van Dienst Toeslagen te laten slagen is een beheerste groei van de IV-capaciteit noodzakelijk. Het voornemen is om de IV-capaciteit in overleg met de partners binnen het ministerie van Financiën uit te breiden.

Van huidige situatie naar een verdere uitwerking

De in deze managementsamenvatting genoemde kansen en speerpunten zullen door Dienst Toeslagen in de periode 2024–2026 aan de hand van een, op I-strategie Rijk gebaseerde, thematische indeling, worden gerealiseerd, namelijk:

- *De basis op orde met informatiehuishouding*

Dienst Toeslagen werkt om haar informatiehuishouding en informatievoorziening duurzaam op orde te houden, haar informatie dient dan ook toegankelijk, vindbaar, juist, volledig en betrouwbaar te zijn. Dienst Toeslagen werkt actief mee met het departementaal programma Informatie Op Orde (IOO).

De aanpak van het programma IOO is gekoppeld aan het generieke actieplan Open op Orde vanuit het Rijksprogramma voor Duurzame Informatiehuishouding (RDDI) en volgt de daarin beschreven actielijnen. Voor het verbeteren van de informatiehuishouding en –voorzieningen volgt Dienst Toeslagen nauwlettend de Rijksbrede ontwikkelingen vanuit RDDI, CIO-rijk en de Rijksleveranciers.

³ Kamerstuk 31 055, nr. 3138.

⁴ Kamerstuk 31 066, nr. 1030.

In het bijzonder voor de documentenhuishouding wordt intensief samen-gewerkt met andere departementen, Rijksleverancier Doc-Direkt (BZK) en CIO-Rijk. Tevens is het programma IOO aangesloten op het Rijksbrede programma Open Overheid.

- *Data en algoritme*

Om proactief op te kunnen treden en persoonlijke dienstverlening te kunnen leveren, is data nodig. Met datagedreven inzichten kan Toeslagen bijvoorbeeld beter inspelen op life events⁵, maar ook burgers helpen die zijn vastgelopen in een dienstverleningsproces in het toeslagenportaal.

Ook kan Dienst Toeslagen haar dienstverlening beter op maat aanbieden. Door proactief te handelen kan Dienst Toeslagen problemen voorkomen (onder meer schuldenpreventie) en kansen bieden (zoals burgers attenderen op een ongebruikte regeling).

Dienst Toeslagen zal de kwaliteit alsmede de beschikbaarheid van data gaan vergroten teneinde het inzicht in en de werking van de dienstverlening te kunnen blijven verbeteren. Daarbij worden waarborgen in acht genomen die zorgen dat privacy, beveiliging en transparantie bij gegevensgebruik geborgd zijn en geen ongewenst onderscheid ontstaat bij de inzet van data en algoritmes.

- *Generieke voorzieningen optimaliseren*

Dienst Toeslagen zal de keuze maken voor specifieke voorzieningen op basis van standaard functionaliteit daar waar de generieke voorzieningen in samenwerking met de Belastingdienst niet toereikend zijn om de eigen doelstellingen te behalen.

- *I-in het hart*

Verwachtingen, behoeften en het doorgronden van complexiteit van burgers en intermediairs stellen eisen aan de overheidsdienstverlening. Begrijpelijkheid en dienstverlening via één loket zijn belangrijke verbeterpunten om de relatie tussen burger en overheid te verbeteren.

We kiezen waar mogelijk voor een proactieve houding, bijvoorbeeld door burgers tijdig te attenderen op zaken die relevant voor hen zijn. Daarbij is ruimte voor maatwerk in dienstverlening wenselijk. Ook bij ontwerp en levering van overheidsdienstverlening streven we naar de menselijke maat, bijvoorbeeld via begrijpelijke taal, eenvoudige(re) procedures en continue verbetering door het inbouwen van feedback.

Om de dienstverlening te verbeteren, wordt door Dienst Toeslagen gewerkt aan acties en programma's gericht op fundamentele transformatie van de uitvoering, het versterken van het dienstverleningsproces en het herwinnen van vertrouwen van burgers en politiek in de organisatie.

Tevens heeft Dienst Toeslagen haar dienstverleningsmissie vernieuwd in de vorm van drie burgerbeloften: "we staan voor u klaar, u weet waar u aan toe bent en u krijgt waar u recht op hebt". Binnen Dienst Toeslagen wordt verder gewerkt aan een interactiestrategie en een visie op de digitale dienstverlening; een groot deel van de dienstverlening van Dienst Toeslagen vindt digitaal plaats. De context van deze digitale dienstverlening bevindt zich in een veranderend speelveld.

Burgers zijn steeds meer gewend aan digitale dienstverlening, maatwerk, optimale vindbaarheid, transparantie en snelheid en vragen dat ook van Dienst Toeslagen. Tegelijkertijd is er ook een groep (kwetsbare) burgers die hier niet in mee komt. Ook voor deze groep wil Dienst Toeslagen klaar staan.

Dienst Toeslagen moet zorgen dat wordt voldaan aan de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). Hierbij wordt intensief samengewerkt met de andere onderdelen van het departement.. De Autoriteit heeft in 2022 zorgen geuit over het niveau van gegevensbescherming binnen het ministerie van Financiën. Daarom is een (departementaal) project opgestart – Privacy op orde – dat als doel heeft om de naleving van de AVG beter te

⁵ Life events: Veranderingen die gevolgen kunnen hebben voor toeslagen (of belastingaangifte), zoals een scheiding of het kopen van een huis.

borgen. Dat project loopt tot eind 2025. In 2024 wordt binnen Toeslagen al gestart met het onderbrengen van de projectactiviteiten in de (bestaande) beheersorganisatie. Zodat bestaande processen en applicaties voldoen aan de eisen van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG), Baseline Informatie-beveiliging Overheid (BIO) en Archiefwet. Ook heeft eind 2022 de Nederlandse overheid het algoritmeregister gelanceerd en vanaf 1 januari 2023 start de Autoriteit Persoonsgegevens (AP) met het toezicht op algoritmes.

Dienst Toeslagen vindt het erg belangrijk om voor alle doelgroepen een goede én veilige basis te leggen. Ook bij nieuwe beleidsontwikkelingen zal Dienst Toeslagen die nodige inspanning ook leveren, zodat de I langs de bovenstaande lijnen wordt meegenomen bij beleidsontwikkelingen en aanpassingen van het stelsel.

- *I-besturing*

Dienst Toeslagen investeert de komende jaren in een passende besturing en governance ten aanzien van IV, ICT, Informatiehuishouding, Privacy, Informatie-beveiliging, Data, Algoritme en Enterprise architectuur.

Inleiding

Dienst Toeslagen werkt in de periode 2024–2026 verder aan het vernieuwen en professionaliseren van haar (digitale) dienstverlening aan burgers en ketenpartners. Dit met als doel te komen tot een wendbare organisatie die meer en meer een eigen koers zal en kan varen om beter in te kunnen spelen op maatschappelijke ontwikkelingen specifiek voor Dienst Toeslagen. Een eigen strategische koers op het gebied van de I kan daarbij niet ontbreken, vandaar een eigen Meerjarig Informatieplan.

Het Meerjarig Informatieplan is ook noodzakelijk gegeven het aantal uitdagingen dat speelt, zoals de druk op het IV–portfolio, het noodzakelijke onderhoud als ook de noodzaak voor modernisering en het gebruikersvriendelijk maken van het applicatielandschap om zo een bijdrage te leveren aan het verhogen van de dienstverlening.

- *Druk op het IV–portfolio*

Dit Meerjarig Informatieplan is in een periode opgesteld waarin Dienst Toeslagen te maken heeft met veel ontwikkelingen. De afgelopen jaren waren voor Dienst Toeslagen dan ook turbulent en dynamisch te noemen, hetgeen de komende jaren zeker niet zal verminderen.

De maatschappelijke opgaven zijn namelijk groot, hierbij valt te denken aan:

- Het herstel van vertrouwen na de toeslagenaffaire;
- Aanpassen van de huidige systematiek aan nieuwe wensen, zoals de directe financiering van de Kinderopvang Toeslag;
- De onzekerheden en de voorbereidingen op mogelijke verdere nieuwe wet- en regelgevingen, zoals afschaffen toeslagenstelsel;
- Het doorvoeren van een pakket aan koopkrachtmaatregelen naar aanleiding van de energiecrisis en de sterke inflatie.

Daarnaast heeft Dienst Toeslagen ook te maken met de vernieuwing van de (digitale) dienstverlening, werkzaamheden die verband houden met de ontvlechting van de Belastingdienst, de onderhoudsopgave en verschillende grote programma's.

In het IV–portfolio worden alle noodzakelijke en gewenste wijzigingen in de IV–applicaties vastgelegd en geprioriteerd. Ondanks het feit dat de voor Dienst Toeslagen beschikbare IV–capaciteit dit jaar met 10% is gegroeid, blijft de vraag naar capaciteit veel hoger dan de beschikbare capaciteit. Ongeveer 40% van de capaciteit is nodig voor het beheer en onderhoud van applicaties; de resterende 60% moet worden besteed aan prioritaire dossiers als het herstel van de toeslagenaffaire en wijzigingen in de huur- en kinderopvangtoeslag die in het coalitieakkoord zijn vastgelegd. Er is vooralsnog beperkt ruimte om verbeteringen in de dienstverlening door te voeren.

- *Onderhoud van het applicatielandschap*

Zoals aangegeven wordt ongeveer 40% van de beschikbare IV–capaciteit gebruikt voor het beheer en onderhoud van applicaties. In de komende jaren moet het technisch platform waarop het belangrijkste systeem voor het toekennen van Dienst Toeslagen draait worden vernieuwd, omdat de leverancier de verouderde techniek niet meer kan ondersteunen. Het risico dat daardoor ontstaat is dat een technische fout in het systeem niet meer tijdig kan worden gerepareerd. Een dergelijk risico is voor een systeem dat miljoenen toeslagen toekent onaanvaardbaar. Dit betekent dat de komende jaren veel IV–capaciteit zal worden ingezet om het technisch platform te vervangen door een modernere oplossing.

- *Toegankelijkheid van het applicatielandschap*

Met name de applicaties die worden gebruikt voor het terugvorderen van te veel betaalde toeslagen en die ondersteunen bij de verschillende vormen van klant–interactie, zijn verouderd, niet flexibel en moeilijk toegankelijk voor medewerkers.

Het samenstellen van een (historisch) burgerdossier kost erg veel tijd zoals bij de hersteloperatie, niet alleen vanwege de hoeveelheid applicaties die moet worden geraadpleegd, maar ook vanwege de (on-) toegankelijkheid van deze toepassingen.

- *Toegankelijkheid van het applicatielandschap*

Met name de applicaties die worden gebruikt voor het terugvorderen van te veel betaalde toeslagen en die ondersteunen bij de verschillende vormen van klant-interactie, zijn verouderd, niet flexibel en moeilijk toegankelijk voor medewerkers.

Het samenstellen van een (historisch) burgerdossier kost erg veel tijd zoals bij de hersteloperatie door onder andere de hoeveelheid applicaties die moeten worden geraadpleegd. Ook de aanpassingen van deze applicaties op basis van de Wet op de toegankelijkheid (WCAG) vraagt de komende periode de nodige inspanningen.

Informatie en digitalisering, hierna aangeduid als: "I", spelen een cruciale rol bij het kunnen (blijven) vernieuwen en verbeteren van de dienstverlening alsmede het als organisatie behouden van de eigen continuïteit, stabiliteit, wendbaarheid en veiligheid.

Overigens omvat dit Meerjarig Informatieplan meer dan ontwikkelingen omtrent de informatievoorziening (IV) en digitalisering. De maatschappelijke opgaven van de Dienst Toeslagen vormen altijd het centrale vertrekpunt vormen voor de ontwikkelingen.

De uitdagingen en ambities zijn groot, de beschikbare IV-capaciteit is daarvoor te beperkt. Dit brengt met zich mee dat niet alle veranderingen in een keer gerealiseerd kunnen worden. De voorgenomen veranderingen zullen periodiek binnen het jaar worden afgestemd met bewindspersonen en opdracht gevende departementen.

De strategische I-doelen bepalen de prioriteiten, en vervolgens zal de Dienst Toeslagen de vertaling maken van de voorgestelde plannen naar het uitvoeringsdomein van Dienst Toeslagen.

De periodieke herijking van het I-portfolio wordt bepaald door de gestelde prioriteiten, hetgeen de tijdsplanning aangeeft waarop deze veranderingen daadwerkelijk worden uitgevoerd hiervoor zal ook worden samengewerkt met de Belastingdienst.

Leeswijzer

Het behouden van inzicht in de samenhang tussen en binnen de diverse I-ontwikkelingen begint bij structuur. Dit geldt ook voor het voorliggende Meerjarig Informatieplan, waarbij de volgende indeling wordt gehanteerd:

Hoofdstuk 1. In dit hoofdstuk komt de missie, de kernwaarden en de strategische doelen en opgaven van Dienst Toeslagen alsmede de belangrijkste externe en interne ontwikkelingen aan bod. Ook komt in dit hoofdstuk de impact van rechtdoen aan het verleden op dienst toeslagen aan de orde.

Hoofdstuk 2. Van richting geven naar I thema's. In hoofdstuk wordt vanuit de I-strategie op hoofdlijnen overgegaan naar vijf strategische thema's van Dienst Toeslagen voor de periode 2024-2026.

Hoofdstuk 3. De strategische I thema's worden in dit derde hoofdstuk nader uitgewerkt:

- *1. De basis op orde met informatiehuishouding;*
- *2. Data en algoritme;*
- *3. Generieke voorzieningen optimaliseren;*
- *4 I-in het hart;*
- *5. I-besturing.*

Hoofdstuk 4. In dit hoofdstuk wordt er een koppeling gemaakt tussen meerwaarde van I-ontwikkelingen in relatie tot de burger.

Hoofdstuk 5. omvat het proces om de risico's behorend bij de strategische doelstellingen te identificeren en te beoordelen, alsmede om de te nemen vervolgstappen te definiëren.

Hoofdstuk 6. dient als onderbouwing voor de wijze waarop de in dit Meerjarig Informatieplan opgenomen ambities financieel en kwalitatief gestaafd kunnen worden.

Hoofdstuk 7. geeft als sluitstuk van dit Meerjarig Informatieplan inzicht in de wijze waarop het I-beleid ten uitvoer wordt gebracht.

1. Missie, kernwaarden en strategische doelstellingen

1.1. De missie van Dienst Toeslagen

Dienst Toeslagen maakt vitale voorzieningen voor iedereen betaalbaar.

“Door het toekennen van toeslagen worden zorg, wonen en de kosten van kinderen betaalbaar gemaakt. Dat is essentieel om maatschappelijk mee te kunnen doen en financieel gezond te blijven, zeker in de huidige periode met hoge energiekosten en hoge inflatie.”

1.2. Kernwaarden van Dienst Toeslagen

Dienst Toeslagen wil haar wettelijke taak zo goed mogelijk uitvoeren, dit met de groots mogelijke zorg en met oog voor de menselijk maat. Dit alles vanuit het volle besef dat dit van groot belang is voor burgers en huishoudens, waarbij de afhankelijkheid van een financiële bijdrage groot kan zijn. Hierbij is goede informatievoorzieningⁱⁱ cruciaal voor Dienst Toeslagen om het recht en hoogte van de toeslag te kunnen vaststellen.

Er ligt een belangrijke opgave in het verbeteren van de dienstverlening naar burgers en intermediairs. Mede dankzij Dienst Toeslagen is het kabinet tijdens de coronacrisis (sluiting kinderopvang) en energiecrisis in staat geweest burgers te ondersteunen. Tegelijkertijd hebben vele onderzoeken en analyses uitgewezen dat de dienstverlening onvoldoende rekening houdt met de mens achter de vraag of behoefte.

De uitdaging is (massale) digitale dienstverlening te combineren met een persoonlijke benadering op maat. Naast de verdere opmars van de digitale dienstverlening zal de burger ook een blijvend beroep kunnen doen op fysiek persoonlijk contact met Dienst Toeslagen.

Hierbij zorgt de snelle ontwikkeling van digitale mogelijkheden bij marktpartijen voor hogere verwachtingen van digitale dienstverlening van de overheid. Digitalisering maakt het delen van informatie makkelijker: opgemaakt en gestructureerd of via open databronnen.

De mogelijkheden voor overheidsorganisaties om onderling informatie te delen en samen te werken zijn tevens toegenomen. Dit maakt het mogelijk dienstverlening voor burgers, bedrijven en intermediairs vanuit de gedachte van 'Eén overheid' verder vorm te geven.

Concreet vertaald naar dit Meerjarig Informatieplan betekent dat, het zorgen voor betrouwbare, veilige en duidelijke informatie, die een bijdrage levert aan de dienstverlening die de burger, onze organisatie en ook de (keten-)partners van Dienst Toeslagen mogen verwachten.

Dienst Toeslagen is continu in beweging, dit geldt ook voor de ontwikkelingen rondom de IV en ICT, zoals: een uitbreiding van het I-portfolio met een update daarvan, het verzorgen van interne opleidingen en/of trainingen voor het eigen personeel, het koesteren van de kracht van het eigen personeel en het werven van getalenteerde nieuwe medewerkers.

Bij de missie van Dienst Toeslagen geven drie kompaswaardenⁱⁱⁱ richting aan wat de medewerkers doen. Deze zijn in het onderstaande citaat uit het Jaarplan Dienst Toeslagen 2023 weergegeven.

1.3. Strategische doelstellingen en opgaven voor verleden, heden en toekomst

“Rechtdoen aan het verleden”, “presteren in het heden” en “anticiperen op de toekomst”. Dit zijn de drie strategische doelstellingen van Dienst Toeslagen voor de komende jaren. Om dit alles waar te maken wil Dienst Toeslagen nauw samenwerken met de beleidsverantwoordelijke departementen SZW, VWS en BZK.

Daarnaast heeft Dienst Toeslagen als ontwikkelopgave geformuleerd: “wendbaar en in verbinding”.

Strategische doelen Dienst Toeslagen

- *Rechtdoen aan het verleden > ambities:*
 - Financieel herstel bieden aan gedupeerden.
 - Afhandeling bezwaren versnellen.
 - Dossiers ouders versneld leveren.
 - Onderzoeken hoe we recht kunnen doen aan andere fouten uit het verleden. Daar waar nodig kijken we naar mogelijk herstel.
- *Presteren in het heden > ambities:*
 - Wij staan voor u klaar: dienstverlening passend op de behoefte van de burger met aandacht voor extra ondersteuning in specifieke situaties.
 - U weet waar u aan toe bent: transitie naar werken in de actualiteit.
 - U krijgt waar u recht op heeft: balans in handhaving en invordering.
 - Extra ondersteuning voor kwetsbare burgers: Actief hulp bieden waar aanvullende ondersteuning nodig of gewenst is en aandacht voor niet-gebruik
- *Anticiperen op de toekomst > ambities:*
 - Participeren in trajecten om opties voor de toekomst in kaart te brengen
 - Uitwerking en implementatie hervormingen coalitieakkoord.
 - Doorontwikkelen visie op de transitie van het toeslagenstelsel.

Strategische ontwikkelopgave Dienst Toeslagen

- *Wendbaar en in verbinding*
 - Voldoende en goed toegeruste medewerkers.
 - In verbinding met stakeholders, burgers en medewerkers.
 - Voorspelbare realisatie van de business portfolio
 - Informatiehuishouding op orde
 - Aantoonbaar in control

1.4. Interne en externe ontwikkelingen

1.4.1. Wet- en regelgeving

Wet- en regelgeving wijzigt continu en zorgt jaarlijks binnen het werkkterrein van Dienst Toeslagen voor veel aanpassingen. Het is de taak van Dienst Toeslagen om deze wetswijzigingen tijdig door te voeren. De I ter ondersteuning van onze diensten moet continu kunnen worden aangepast en dus flexibel zijn, zodat jaarlijkse aanpassingen en nieuwe wet- en regelgeving adequaat kunnen worden ondersteund.

Dienst Toeslagen heeft eveneens als taak om voorafgaand aan de implementatie van nieuwe wet- en regelgeving deze te toetsen op uitvoerbaarheid. Het is daarbij belangrijk dat de uitvoeringsorganisatie al in de ontwerpfase van nieuw beleid meer en meer wordt betrokken, in lijn met de aanbevelingen uit het Andersson Elffers Felix-rapport (AEF, 2021)^{iv}, *Van idee tot en met*

uitvoeringstoets. Om tot een weloverwogen oordeel te kunnen komen en eventuele risico's vroegtijdig te signaleren, is een robuuste en wendbare informatievoorziening onontbeerlijk.

Op basis van stuurinformatie en evaluaties kan Dienst Toeslagen lering trekken uit afgeronde implementatietrajecten. Deze ervaringen worden meegenomen in de beoordeling van de uitvoerbaarheid van nieuwe wet- en regelgeving.

Voorafgaand hieraan is het van belang dat Dienst Toeslagen een goed zicht heeft op (de beschikbare ruimte binnen) het eigen I-landschap, zodat al in de ontwerpfase van nieuw beleid een constructieve dialoog kan worden gevoerd met opdrachtgevers over de gewenste oplossingsrichting.

1.4.2. Vernieuwing (digitale) dienstverlening

Door het toenemend tempo van de digitale transformatie vindt steeds meer van onze dienstverlening digitaal plaats. De context van de digitale dienstverlening bevindt zich in een steeds veranderend speelveld. Burgers zijn steeds meer gewend aan digitale dienstverlening, maatwerk, optimale vindbaarheid, transparantie en snelheid.

Tegelijkertijd is er ook een groep (kwetsbare) burgers die hier niet in mee kan komen. Ook voor deze groep willen we klaar staan. Het is een prioriteit van Dienst Toeslagen dat voor alle doelgroepen een goede én veilige basis gelegd wordt. Zodat burgers en intermediairs nu en in de toekomst op eenvoudige wijze, al dan niet digitaal, zaken met ons kunnen blijven doen.

De intern gehanteerde visie op digitale dienstverlening^v omvat vier ambities, die erop gericht zijn alle burgers zo goed mogelijk te helpen, digitaal en/of persoonlijk. De ambities vanaf 2023 zijn:

1. Burgers en intermediairs kunnen al hun zaken gemakkelijk en zelfstandig digitaal afhandelen met Dienst Toeslagen.
2. Dienst Toeslagen is proactief in haar digitale dienstverlening.

Dienst Toeslagen maakt volop passend gebruik van data, waardoor zij kansen beter signaleert, fouten voorkomt en kan voorspellen waar eventuele problemen gaan ontstaan. Voor het ordentelijk vaststellen en uitbetalen van toeslagen aan burgers maakt Dienst Toeslagen gebruik van een aantal (basis-)registraties die door anderen worden beheerd. Bekende voorbeelden zijn de BRP (Basis Registratie Personen) waarin o.a. de gegevens over personen en huishoudens staan geregistreerd, en de BAG (Basisregistratie Adressen en Gebouwen).

Dienst Toeslagen zet maximaal in op het bestendigen en optimaliseren van de samenwerking met partijen binnen het geheel aan samenhangende systemen (lees: ecosysteem) dat burgers ondersteunt. Zo kunnen we beter inspelen op behoeften van specifieke doelgroepen.

Dienst Toeslagen heeft vanuit haar positie in de netwerksamenleving een externe focus, gericht op samenwerking met stakeholders, maatschappelijk dienstverleners, belangenorganisaties, ketenpartners, burgers, overheid, wetenschap en bedrijfsleven. In dit kader is Dienst Toeslagen gestart met voorbereidingen om de continuïteit van de dienstverlening en bedrijfsprocessen duurzaam te kunnen blijven waarborgen.

1.4.3. Ontvlechting van de Belastingdienst

Om de eigen aansturing van ieder onderdeel te versterken, zijn in 2021 de Belastingdienst, Douane en Dienst Toeslagen als volwaardige, zelfstandige directoraten-generaal binnen het ministerie van Financiën gepositioneerd.

Door deze ontwikkeling kan iedere dienst meer focussen op de uitvoering en realisatie van de eigen opgaven. Dit draagt eraan bij dat de diensten passende randvoorwaarden kunnen invullen om te komen tot betere dienstverlening aan burgers en bedrijven.

Ondanks deze ontvlechting blijven de Belastingdienst en Dienst Toeslagen met elkaar verbonden en samenwerken. De ontvlechting leidt wel tot andere verhoudingen, wat het noodzakelijk maakt om nieuwe afspraken te maken over de onderlinge samenwerking.

De afhankelijkheid van de IV-organisatie van de Belastingdienst – inclusief haar kaderstelling en capaciteitsplafond – brengt eigen uitdagingen met zich mee. In dit speelveld werkt Dienst Toeslagen hard om de maatschappelijke opgave, politieke beloften, het garanderen van de continuïteit en stabiliteit van systemen en processen waar te maken en om uit te voeren conform de wet.

In 2022 is een haalbaarheidsonderzoek⁶ uitgevoerd (zie ook Kamerbrief d.d. 11 januari 2020^{vi}) naar de opties en impact van de ontvlechting, waarbij onder andere de belangrijkste knelpunten met betrekking tot de IV-voortbrenging in kaart zijn gebracht. Dit met als conclusie:

- Verschuiven als oplossingsrichting voor de knelpunten is voor zes processen haalbaar;
- Professionaliseren van de opdrachtgever-opdrachtnemer relatie is noodzakelijk om andere knelpunten op te lossen;
- Overhevelen van de begrotingsmiddelen naar Dienst Toeslagen versterkt de financiële sturing.

1.4.4. Impact van rechtdoen aan het verleden op Dienst Toeslagen

De specifieke veranderwensen van de Uitvoeringsorganisatie Herstel (UHT) hebben de hoogste prioriteit bij de uitvoering en zetten druk op het IV-portfolio van Dienst Toeslagen. Dit zal naar verwachting nog tot 2025 duren. Daarnaast is Dienst Toeslagen onderwerp van onderzoeken op het gebied van informatiehuis-houding, privacy en data en algoritmen gebruik (o.a. overheidsinspectie informatie en erfgoed, AP). Deze onderzoeken vragen veel analyse-capaciteit van Dienst Toeslagen. Al deze ontwikkelingen en opdrachten hebben gevolgen voor de slagkracht van de organisatie.

Een van de gevolgen van deze ontwikkelingen is dat een overvol I-portfolio is ontstaan dat hoge eisen stelt aan prioritering- en planningsprocessen. Deze processen konden de afgelopen periode nog niet altijd aangepast worden aan de nieuwe structuren. Bijkomend gevolg is dat het volledig in kaart brengen en complete inzicht en overzicht krijgen in het portfolio, momenteel nog een lopend proces is. Dit heeft geleid tot een aantal pragmatische oplossingen die buiten het reguliere proces om zijn gerealiseerd. De druk om te voldoen aan politieke en maatschappelijke eisen hebben ertoe geleid dat vaak voor tijdelijke oplossingen is gekozen, hetgeen risico's voor zowel de Enterprise architectuur als de kwaliteit van de dienstverlening op de langere termijn kan opleveren.

Ook is het hierdoor niet goed mogelijk om door gebrek aan overzicht duidelijk aan te geven wat de verdringingseffecten in het geval van bijvoorbeeld nieuwe wetgeving op het bestaande I-portfolio is. Hier zijn we alert op. De I komt steeds meer in het hart van de organisatie, hierbij dienen we de veiligheid, continuïteit en stabiliteit van het I-domein te waarborgen. Dit vereist een heldere I-visie, I-strategie en concrete I-doelstellingen, die samenhangend richting geven aan de benodigde verandering.

⁶ Eindrapport haalbaarheidsonderzoek CAP, IV en KlenS.

2. Van richting geven naar I-thema's

Dienst Toeslagen heeft haar lange termijnperspectief op de I hierbij als volgt omschreven:

Betrouwbare, veilige en duidelijke informatie die een bijdrage levert aan de dienstverlening die de burger, haar partners en de organisatie mag verwachten

2.1. I-strategie op hoofdlijnen

De missie en kernwaarden van Dienst Toeslagen en de externe en interne ontwikkelingen bepalen de doelstellingen en veranderopgave op de I. Deze vormen tezamen de strategische richting die meebeweegt met de actualiteit en steeds in verbinding staat met de maatschappelijke opgaven, de behoeften uit de samenleving, technische ontwikkelingen, financiële mogelijkheden en politieke prioriteiten.

De betrouwbaarheid en beschikbaarheid van onze I is essentieel voor de dienstverlening van Dienst Toeslagen. Zorgvuldig gebruik van data en menselijke maat vormen hierbij het uitgangspunt.

Door gebruik van data kunnen processen worden vernieuwd en worden verbeterd en kan een bijdrage worden geleverd om innovatievere en betere besluiten te nemen. Door inzet van data kan een bijdrage worden geleverd aan een wendbare organisatie en gemakkelijker worden ingespeeld op maatschappelijke veranderingen.

Ook is een goed werkende, veilige, betrouwbare, aanpasbare en beschikbare IV een randvoorwaarde voor de dienstverlening aan de burgers en onze partners, de ondersteuning van onze medewerkers en de uitvoering van onze maatschappelijke taak. Dit op een manier dat de burgers niet in de knel komen.

De I-strategie is er daarom maximaal op gericht de strategische doelstellingen van Dienst Toeslagen te ondersteunen en de continuïteit te borgen. Hierbij staat een wendbare maar stabiele en betrouwbare dienstverlening voorop.

De I van het Ministerie van Financiën vormt het uitgangspunt, de I-strategie Rijk geeft hierbij de kaders mee. Dit doen wij om transparant en herleidbaar kennis en kunde te delen waaronder voor de ontwikkeling van gemeenschappelijke en generieke kaders en meetinstrumenten voor verbeteren van de kwaliteit van de (Rijks-)voorzieningen.

2.1.2. Vijf strategische I-thema's

Ondanks dat de tien strategische thema's uit de I-Strategie Rijk (zie I-Strategie Rijk) relevant zijn, heeft Dienst Toeslagen vijf thema's voor ogen, die de komende jaren voor Dienst Toeslagen cruciaal zijn voor het bereiken van de lange termijn doelen en richting geven aan de keuzes die Dienst Toeslagen de komende jaren maakt.

Hierbij zijn in de uitwerking van de vijf thema's ook de actielijnen uit de Werkagenda Waarden gedreven Digitaliseren^{vii} meegenomen. Alle activiteiten zijn er dan ook op gericht om een betrouwbare en continue dienstverlening te garanderen. De randvoorwaarden hierbij zijn een stevige, toekomst vaste, flexibele digitale architectuur, voor dienstverlening aan burgers, bedrijven en instellingen.

Deze digitale architectuur omvat de infrastructuur, het gegevensfundament alsmede de specifieke en generieke toepassingen die daarvoor worden gebruikt. Dit heeft, binnen de kaders van privacy, veiligheid, ethiek en transparantie; digitale weerbaarheid, heeft doorlopende onze aandacht.

De nodige verbeteringen en vernieuwingen, die vanuit deze vijf 'I-thema's' een bijdrage leveren aan het behalen van de doelstellingen van Dienst Toeslagen, zullen in de periode 2024-2026 worden gerealiseerd. Deze vijf thema's (op basis van I-strategie Rijk 2021-2025) zullen hieronder kort worden toegelicht.

1. *Basis op orde met informatiehuishouding, open en op orde*: Dienst Toeslagen heeft haar informatiehuishouding en informatievoorziening duurzaam op orde, haar informatie is toegankelijk, vindbaar, juist, volledig en betrouwbaar
2. *Data en algoritmen*: Dienst Toeslagen gebruikt data en algoritmen om op een verantwoorde en veilige manier waarde te creëren en kansen te benutten. Maatschappelijke opgaven worden beter geadresseerd en er wordt op een effectieve manier diensten geleverd aan burgers en is de bedrijfsvoering effectiever. Dit door binnen de kaders van privacy, veiligheid, ethiek en transparantie data-gedreven te werken.
3. *Generieke voorzieningen optimaliseren*: Dienst Toeslagen kiest voor Toeslagen specifiek met de opmerking dat Dienst Toeslagen wel gebruik zal blijven maken van enkele generieke voorzieningen van de IV Belastingdienst. Dit geldt ook voor wat betreft de eigen grootschalige informatie verwerkende processen. Dienst Toeslagen beoogd hiermee een meer wendbare en flexibele IV-ondersteuning. Dit om wijzigingen sneller te kunnen doorvoeren en daarnaast een bijdrage te leveren aan een efficiënte, veilige en samenhangende Rijksbreed digitale infrastructuur bestaande uit duurzame en toegankelijke generieke voorzieningen.
4. *"I" in het hart van mens en organisatie*: bij Dienst Toeslagen is de "I" integraal onderdeel van de beleidscyclus, Op deze manier wordt er direct rekening gehouden met de uitvoerbaarheid en de handhaafbaarheid van het beleid. En worden mogelijkheden benut die I biedt bij nieuw beleid. Dit gebeurt onder andere door uitvoering en beleid vanaf het begin te laten samenwerken om zo de kansen van I te benutten en risico's vroegtijdig te signaleren.
5. *I-besturing*: Dienst Toeslagen investeert in de besturing en de governance van de I-deeldomeinen zodat de I groeit in volwassenheid, voldoet aan wet- en regelgeving en het duidelijk is wie er wanneer wat mag beslissen. Zo vergroten we de wendbaarheid van de organisatie en de voorspelbaarheid van de veranderingen.

De thema's hebben een onderlinge samenhang, zo vragen data en algoritmes om een informatiehuishouding die op orde is. Samen met de vernieuwing van de dienstverlening vraagt dit om moderne en wendbare IV-voorzieningen, een werkomgeving die dit mogelijk maakt en personeel met actuele kennis en kunde van ICT.

3. De strategische I thema's uitwerkt

3.1. Thema 1: Basis op orde met IHH OO

Informatiehuishouding, de basis op orde; Dienst Toeslagen wil haar informatiehuishouding en informatievoorziening duurzaam op orde hebben, haar informatie toegankelijk krijgen, vindbaar, juist, volledig en betrouwbaar.

Net als andere overheidsorganisaties wil Dienst Toeslagen open zijn waar dat kan zodat handelingen en besluiten transparant en te reconstrueren zijn. Daarvoor is het streven dat informatie vindbaar is, zonder twijfels over de juistheid of echtheid. De informatie moet bovendien worden verstrekt binnen wettelijke kaders en (reactie-) termijnen.

Met de huidige informatiehuishouding is dit op dit moment nog niet geheel mogelijk. Dit schaadt het vertrouwen in de capaciteit en welwillendheid van de Dienst Toeslagen en dit beperkt de 'nieuwe politieke cultuur'.

Het verbeteren van de informatiehuishouding verdient de komende jaren de nodige aandacht. Burgers, organisaties (incl. media) en parlement, na verzoeken én proactief, moeten inzicht kunnen krijgen in het handelen en de besluiten van de overheid.

Een betere informatiepositie van burgers en organisaties helpt hen om de overheid juist ter verantwoording te roepen en om belangen te behartigen. Een adequate informatiehuishouding draagt ook bij aan efficiënt en effectief werken binnen Dienst Toeslagen zelf. Dit vergt een heroriëntatie: de focus verschuift van achteraf, naar vooraf informatie op orde hebben, brengen en houden.

De Rijksbrede opdracht om versneld de informatie-huishouding op orde te brengen, brengt veranderingen met zich mee voor Dienst Toeslagen en hiervoor is een programma ingericht.

Het programma Informatiehuishouding Open op Orde Dienst Toeslagen (IHH OO Dienst Toeslagen) faciliteert de organisatie bij het op orde brengen van de informatiehuishouding. Daarbij hoort ook het volledig, digitaal en duurzaam toegankelijk maken van informatie met als uitgangspunt dat alle overheidsinformatie voor iedereen digitaal toegankelijk en openbaar is.

Het programma IHH OO Dienst Toeslagen heeft een actieplan 2021–2026 dat jaarlijks wordt herijkt. Dit actieplan omvat zowel de primaire (uitvoerings-) processen binnen Toeslagen als de beleids- en ondersteunende processen.

Dit werkt door in een aantal activiteiten in het actieplan, aangezien dit onderscheid onder meer doorwerkt in de omvang en aard van de informatie, de in te zetten informatiesystemen en de wettelijke randvoorwaarden op het gebied van privacy en informatiebeveiliging.

Voor de initiatieven in dit actieplan zal Dienst Toeslagen aansluiten bij ontwikkelingen die rijksbreed worden opgezet, voortbouwen op al bestaande initiatieven dan wel nieuwe initiatieven starten. Het actieplan IHH OO 2021–2026 Dienst Toeslagen ^{viii} hanteert als structuur de vier actielijnen van het Generieke Actieplan 'Open op Orde'^{ix}.

Vanuit het departementale programma IOO is daar een actielijn 5 aan toegevoegd. In actielijn 5 'politieke ambtelijke verhoudingen' hebben de twee thema's 'actieve openbaarmaking' en de WOO⁷ een zelfstandige actielijn gekregen.

7 WOO: Wet Open Overheid.

3.2. Thema 2: Data en algoritme

Dienst Toeslagen gebruikt data en algoritmen om op een verantwoorde en veilige manier waarde te creëren en kansen te benutten. Dit door inzicht in en de werking van de dienstverlening te verbeteren. Om dit succesvol te kunnen doen is het nodig de kwaliteit en beschikbaarheid van data te vergroten. Ook bij data gedreven werken wordt waarde gedreven gewerkt. Er worden gewaarborgde experimenten uitgevoerd om op een deskundige en betrouwbare manier te leren en te innoveren.

Zo worden de kansen die moderne datatechnologieën ons bieden optimaal benut en daarbij wordt geborgd dat wordt gewerkt volgens de publieke waarden en de (grond)wet. Waarbij centraal staat dat rechtvaardig wordt gehandeld en de Dienst Toeslagen daarop kan worden aangesproken.

Data is en blijft cruciaal in de huidige samenleving en bedrijfsvoering van Dienst Toeslagen en haar partners. De overheid moet volgens de wet- en regelgeving handelen, en de legitimiteit en reconstrueerbaarheid van het overheidshandelen kunnen respecteren.

Dienst Toeslagen wil transparant zijn over hoe data wordt gegenereerd, verzameld en verwerkt bij de inzet van algoritmen. Dit door de toegepaste algoritmen op te nemen in het op te stellen openbare Rijksalgoritme register. Ook wordt gewerkt volgens een waarborgenkader voor de toepassing van algoritmen. Dit waarborgenkader is onderhevig aan veranderingen op basis van de veranderingen in wetgeving en de maatschappij.

Op deze manier kan het handelen van Dienst Toeslagen worden gecontroleerd. Dat is essentieel voor het vertrouwen van burgers. De blijvende uitdaging is om de bewustwording en het begrip van verantwoord werken met data hoog te houden.

De huidige digitalisering zorgt voor snelle veranderingen in technische mogelijkheden om de digitale transformatie en data gedreven werken te professionaliseren. Data kan en wordt op verschillende manieren al gebruikt om beter en sneller inzicht te krijgen teneinde de prestaties van Dienst Toeslagen te verbeteren.

Data wordt door iedere medewerker (zowel in de uitvoering, als beleidsmatig en in de besturing) in elke directie behandeld. Data is een vitaal asset voor het functioneren en het behalen van de gestelde maatschappelijke opgaven alsmede de strategische bedrijfsdoelstellingen van Dienst Toeslagen. Maar kan ook burgers helpen bij life events⁸ of bij het vastlopen van de burger in het dienstverleningsproces.

Datamogelijkheden zijn voor de verdere digitalisering het vertrekpunt. Met data zijn we in staat om onze processen te verbeteren en te vernieuwen, en betere besluiten te kunnen nemen. Hierdoor wordt Dienst Toeslagen wendbaarder wanneer we door inzet van data sneller inspelen op maatschappelijke-, politieke-, bedrijfsvoerings- of IT-veranderingen. Er wordt al data gedreven gewerkt bij Dienst Toeslagen. Komende periode is er nog een professionaliseringslag te maken mede door de inrichting van data governance. Hiermee wordt de uitvoering versterkt.

Een belangrijk doel is het versterken van data gerelateerde functies in de uitvoering. Er zijn extra professionals benodigd en vakmensen op de arbeidsmarkt zijn schaars. De ambitie van de te behalen doelstellingen is hoog maar het succes is gedeeltelijk afhankelijk van voldoende mensen met het benodigde vakmanschap. Toeslagen regulier en de Herstel organisatie (UHT) aan de gestelde eisen op het gebied van privacy, veiligheid, ethiek en transparantie ten aanzien van data en algoritmen wordt voldaan.

⁸ Life events: Veranderingen die gevolgen kunnen hebben voor toeslagen (of belastingaangifte), zoals een scheiding of het kopen van een huis.

3.3. Thema 3: Generieke voorzieningen optimaliseren

Dienst Toeslagen sluit daar waar mogelijk aan bij de beschikbare en nieuw te ontwikkelen (Rijks) generieke voorzieningen. Dienst Toeslagen kiest voor specifieke voorzieningen daar waar de generieke voorzieningen niet toereikend zijn om de eigen doelstellingen te behalen.

Door te kiezen, daar waar mogelijk, voor het realiseren van standaardisatie wordt een efficiënte en effectievere IV-ondersteuning beoogd. De ontwikkeling van een Rijksbreed dan wel Belastingdienst generieke ICT-infrastructuur biedt kansen om kosten effectiever te werken en ook Rijksbreed afspraken te maken over beveiliging (cybersecurity), privacy, governance alsmede de hiervoor benodigde financiering.

Op deze wijze leveren we hiermee een bijdrage aan een efficiënte, veilige en samenhangende Rijksbreed (generieke) digitale infrastructuur bestaande uit duurzame en toegankelijke voorzieningen. Hierbij mag Dienst Toeslagen van de Belastingdienst, als haar belangrijkste ICT-leverancier, verwachten dat deze zo kosteneffectief mogelijk de ICT-diensten aanbiedt. Een Rijksbreed generieke ICT-infrastructuur sluit hierbij naadloos aan.

Dienst Toeslagen positioneert zich als een stevige opdrachtgever en stuurt op resultaten en output, waarbij de komende jaren de volgende zaken zijn opgenomen in het Meerjarig Informatieplan *Dienst Toeslagen 2024–2026*, namelijk:

- Bestaande voorzieningen zullen worden vernieuwd en daar waar zinnig worden vervangen door cloud-oplossingen. Waarbij, bij de te maken strategische keuzes, de mogelijkheid tot opschaling om aan de behoeften van Dienst Toeslagen te voldoen centraal staat. Hiervoor zal Dienst Toeslagen *uitvoering gaan geven aan strategisch cloudbeleid*.
- Als gevolg van de mogelijkheden die de markt biedt voor Rijksdiensten op het gebied van public cloud, is de rol van Dienst Toeslagen aan het verschuiven naar regievoerend en ketensturend, waarbij Dienst Toeslagen een sourcingstrategie opstelt en de aanwezige mogelijkheden benut om te sturen op kosten en kwaliteit. Hierbij zal naast regie op marktpartijen proactief verbinding en samenwerking worden georganiseerd met andere overheden, waaronder participatie bij relevante werkgroepen.
- Om aan te blijven sluiten bij de doorontwikkeling en innovatie van generieke voorzieningen (WGDI)⁹, vormt de aanwezigheid van een Enterprise architectuur hierbij een belangrijke randvoorwaarde. Er zal dan ook door Dienst Toeslagen worden gewerkt aan het vormgeven van een eigen toekomstbestendige architectuur die richting en transitie bepaald om de strategische doelstellingen te behalen en tegelijkertijd aansluiting vindt en behoud bij de verdere doorontwikkeling van de generieke infrastructuur.
- In de hiervoor genoemde ontwikkelingen vormt duurzaamheid, daar waar van toepassing, een belangrijk selectiecriteria gedurende de momenten van besluitvorming. Dienst Toeslagen volgt hierbij de lijn vanuit het Rijksbeleid om de meest energie-efficiënte varianten (zie: Energie-star eis) van producten en diensten te selecteren.

3.4. Thema 4: I in het hart

Informatie & digitalisering is voor een effectieve en efficiënte uitvoering van wet- en regelgeving van essentieel belang, de I wordt vanaf het begin van de beleidsontwikkeling meegenomen, zodat nieuw beleid beter aansluit op de (digitale) ontwikkelingen in maatschappij en economie.

Dit betekent dat bij het maken van elk nieuw stuk beleid, wetgeving, uitvoering of toezicht arrangement vooraf – en dus op de bestuurstafel – rekening wordt gehouden met de

⁹ WDGI: Wet Digitale Generieke Infrastructuur.

uitvoerbaarheid en handhaafbaarheid van dat beleid of wetgeving in de dagelijkse praktijk van ons contact met burgers en bedrijven en het contact van burgers en bedrijven met ons als overheid.

Concreet werkt Dienst Toeslagen (pro)actief mee bij het meedenken over een nieuw stelsel voor de kinderopvangtoeslag (KOT), namelijk de directe financiering, en het invoeren van aanpassingen in de huurtoeslag. De beide genoemde voorstellen waren onderdeel van het coalitieakkoord (Kabinet Rutte IV).

Door de massaliteit van de uitvoeringsprocessen van Dienst Toeslagen, is de inzet van de I onmisbaar. Bij Dienst Toeslagen vormt de I daarom altijd een integraal onderdeel van de beleidscyclus, zo wordt direct rekening gehouden met de uitvoerbaarheid en de handhaafbaarheid van het beleid. Dit gebeurt onder andere door uitvoering en beleid vanaf het begin te laten samenwerken om de kansen van I optimaal te kunnen benutten en de I risico's vroegtijdig te signaleren.

Multidisciplinaire teams waar zowel beleidsmakers, wetgevingsjuristen, inhoudelijke experts, proces- en ICT-ontwerpers zitting in hebben worden hiervoor ingezet, zodat de I-uitvoeringaspecten in alle stappen van het proces worden meegenomen. De werkwijze in de teams is iteratief: in korte fases worden deel-producten opgeleverd, zodat kan worden bijgestuurd als het (tussen)resultaat niet voldoet aan de eisen of verwachtingen.

Dienst Toeslagen geeft in 2023 voorrang aan het opstellen van een proces en informatieparagraaf bij nieuw beleid, zodat de I-component nadrukkelijk een plaats in beleidsontwikkeling krijgt en implementatie en uitvoering van dit nieuwe beleid straks zorgvuldiger en sneller kan plaatsvinden.

Dienst Toeslagen zal jaarlijks het Meerjarig Informatieplan herijken op basis van de dan geldende wet- en regelgeving en voordoende ontwikkelingen en zal dit bewust opnemen en onderdeel laten zijn van de planning- en beleidscyclus, waardoor het I-bewustzijn steeds verder zal groeien.

3.5. Thema 5: I-besturing

Dienst Toeslagen investeert de komende jaren in de besturing en de governance van de I-deeldomeinen (IV, ICT, Informatiehuishouding, Privacy, Informatie-beveiliging, Data, Algoritme en Enterprise architectuur), zodat de I groeit in volwassenheid, optimaal voldoet aan wet- en regelgeving (waaronder AVG, BIO) en het duidelijk is wie er wanneer en wat mag beslissen. Zo wordt de voorspelbaarheid van de veranderingen vergroot, de wendbaarheid van de organisatie en groeit Dienst Toeslagen naar een organisatie met een toenemende informatie volwassenheid.

Om deze verankering binnen de eigen organisatie te optimaliseren, zal de Dienst Toeslagen zich de komende jaren 2024–2026 richten op de volgende te realiseren doelstellingen:

- *Dienst Toeslagen geeft verder invulling aan digitaal leiderschap.* Het gaat hierbij om verhogen van het bewustzijn van de rol van Chief Information Officer (CIO), Chief Information security Officer (CISO), Chief Data Office (CDO) en ook de Chief Privacy Officer (CPO) en de daaraan gerelateerde onderwerpen, zoals: het kennis halen bij en brengen naar andere rijks onderdelen, het voeren van gesprekken, het delen van inspiratie op bestuurlijk niveau en het verder implementeren van het Besluit CIO-Stelsel¹⁰.
- *Professionaliseren van het CIO Office.* In de komende jaren zullen de nodige ontwikkelingen worden doorgevoerd om het CIO Office Dienst Toeslagen verder te kunnen professionaliseren. Het CIO Office zal hierbij de CIO Dienst Toeslagen ondersteunen op strategisch adviserend, kader-stellend en toetsend vlak¹⁰. Op basis van adviseren, verbinden, kaderstellen en

¹⁰ Zie: Besluit CIO-stelsel Rijksdienst 2021.

monitoren zal het CIO Office strategische richting geven aan de organisatie voor de I-deeldomeinen.

- *Governance I-besturing, versterking portfolio-management* en het opstellen en inrichten van *een eigen Dienst Toeslagen Enterprise architectuur*. Dit door verantwoordelijkheden te beleggen op de juiste bestuurlijke niveaus, waarbij voor portfoliomanagement en Enterprise architectuur een *portfolio- en een architectuurboard* op bestuurlijk niveau zal worden ingericht.
- *Implementatie van de besluitvorming voortkomend uit het haalbaarheidsonderzoek ontvlechting van het I-domein Dienst Toeslagen*. Door de ontvlechting van de Belastingdienst ontstaan er nieuwe verhoudingen, wat het noodzakelijk maakt om nieuwe afspraken te maken over de onderlinge samenwerking. In 2022 is er een haalbaarheidsonderzoek^{xi} uitgevoerd naar de opties en impact van de ontvlechting waarbij onder andere de belangrijkste knelpunten met betrekking tot de IV-voortbrenging in kaart zijn gebracht. In 2023 zal worden gestart met de invoering van de (I-) besluiten die worden genomen n.a.v. dit onderzoek. De verwachting is dat dit door zal lopen tot 2024 en mogelijk verder.
- *Versterken lerend vermogen I-vakmanschap in lijn met het CIO-Stelsel*. Versterken van het lerend vermogen I-vakmanschap door:
 - Voldoende vertrouwen, openheid en bereidheid om van elkaars ervaringen te leren.
 - Het gezamenlijk professionaliseren van de CIO-community, het durven delen van knelpunten en fouten alsmede het investeren in de samenwerking tussen het Adviescollege ICT-toetsing, bestuurlijke opdrachtgevers, CIO-Beraad en individuele CIO's.
 - Ook wordt er een Dienst opgeslagen specifiek plan opgesteld voor het aantrekken en behouden van I-professionals en jong talent.

4. Meerwaarde I-ontwikkelingen in relatie tot de burger

Missie: Dienst Toeslagen maakt vitale voorzieningen voor iedereen betaalbaar.

Visie: Alle toeslaggerechtigden kunnen optimaal, eerlijk en zorgenvrij rekenen op toeslagen.

Strategische doelen:

- *Recht doen aan het verleden;*
- *Presteren in het heden;*
- *Anticiperen op de toekomst.*

Bijbehorende ontwikkelopgave:

- *Wendbaar en in verbinding.*

Benodigde cultuur:

Samen. Rechtvaardig. Aanspreekbaar. Wendbaar. Weerbaar.

Dienst Toeslagen heeft zich gecommitteerd aan drie burgerbeloften:

- 1. Wij staan voor u klaar**
- 2. U weet waar u aan toe bent**
- 3. U krijgt waar u recht op heeft**

'Meerwaarde creëren voor de burger' staat bij het realiseren van iedere I-ontwikkeling centraal.

→ **U krijgt waar u recht op heeft.** Kijkend naar de vijf verschillende thema's uit het voorliggende I-plan betekent dit in algemene zin dat:

- **Informatiehuishouding op orde** brengen zorgt ervoor dat de beschikbare informatie vanuit Dienst Toeslagen voor de burger altijd toegankelijk, vindbaar, juist, volledig en betrouwbaar is.
→ **U weet waar u aan toe bent**
- **Data en algoritme** zorgt voor zowel een betere adressering van maatschappelijke opgaven, als een efficiëntere levering van (digitale) diensten door Dienst Toeslagen aan burgers.
→ **U weet waar u aan toe bent**
- **Generieke voorzieningen** leveren een belangrijke bijdrage aan het vergroten van de kansen om als Dienst Toeslagen meer kosteneffectief te kunnen werken om de (digitale) dienstverlening die de burger vraagt, te kunnen blijven bieden.
→ **Wij staan voor u klaar**
- **I in het hart** erop is gericht het I-bewustzijn te blijven vergroten, waardoor er vroegtijdig in de beleidsvormingsprocessen rekening wordt gehouden met zowel de uitvoerbaarheid als de handhaafbaarheid van beleid of wetgeving, dit in relatie tot het contact van Dienst Toeslagen met de burger.
→ **Wij staan voor u klaar**
- **I-besturing** draagt bij aan het zorgen voor meer informatievolsamenheid van Dienst Toeslagen, waardoor aan de toenemende kwaliteitseisen van (digitale) dienstverlening richting de burger kan worden voldaan.
→ **U weet waar u aan toe bent**

5. Risicomanagement

Risicomanagement omvat in algemene zin een continu proces dat ten aanzien van, in dit geval strategische doelstelling risico's identificeert, beoordeelt en ook vervolgstappen definieert.

Dienst Toeslagen past risicomanagement toe ten aanzien van het meerjarig informatieplan om de diverse risico's in kaart te brengen. Dit toepassen gebeurt in lijn met de taken van het departementale CIO over het opstellen, beheren en zorgdragen voor de uitvoering ten aanzien van het toezien op de kwaliteitsaspecten van het meerjarig informatieplan¹¹.

Om het voorgaande tot stand te kunnen brengen, zal er in 2023 een integrale risicoanalyse worden uitgevoerd met alle betrokkenen. Dit om de factoren, die zorgen voor het al dan niet behalen van de strategische doelstellingen uit het meerjarig informatieplan 2024–2026, te identificeren en passende maatregelen in te richten.

Daarnaast zullen in 2023 de (top) factoren, die van invloed zijn op het proces omtrent het verder brengen van het Meerjarig Informatieplan 2024–2026 van Dienst Toeslagen, inzichtelijk gemaakt worden. Aan de hand van de vastgestelde (top) strategische risico's, zal er worden gekeken of er (aanvullende) beheersmaatregelen noodzakelijk zijn.

Waarbij van de vastgestelde (top) strategische risico's:

- De kans en de impact zal worden bepaald;
- Er een viermaandelijke herbeoordeling van de risico's zal plaatsvinden;
- De governance en de rapportagecyclus met betrekking tot het meerjarig informatieplan zal worden bepaald en ingericht.

¹¹ Zie: CIO-stelsel Rijksdienst 2021.

6. Financiën

Conform artikel 4 van het Besluit CIO-stelsel (2020)¹² is in dit meerjarig informatieplan Dienst Toeslagen een financiële paragraaf opgenomen. De besluitvorming over programma's en projecten vindt plaats via begrotingscyclus en wordt besproken in de diverse gremia.

De werkzaamheden voor de prioritaire doelstellingen vinden plaats binnen het beschikbare budgettaire kader en voor specifieke doelen toegekende aanvullende budgetten, die vaak een tijdelijk karakter hebben. Aan de hand van het Meerjarig Informatieplan komt duidelijk naar voren dat de realisatie van de ambities meer vraagt dan het beschikbare budgettaire kader van de komende jaren.

Dit impliceert dat de ambities in dit meerjarig informatieplan niet volledig gerealiseerd kan worden, echter zal er voortdurend worden geprioriteerd en actief naar mogelijkheden aangaande sourcing worden gezocht.

¹² Artikel 4 van het Besluit CIO-stelsel (2020). Het opstellen, beheren en zorgdragen voor de uitvoering van een meerjarig informatieplan voorzien van een financiële paragraaf.

7. Uitvoering geven aan I-beleid

Het uitvoeren van I-beleid is erop gericht de nodige ruimte in het I-portfolio adequaat te besturen en te monitoren. Om dit te bewerkstelligen, neemt Dienst Toeslagen in 2024 de volgende maatregelen:

1. *In overleg met de IV-organisatie en onder voorbehoud van verdere afspraken over de portfolio verdeling, wordt de capaciteit beheerst uitgebreid.* Daarnaast wordt gezocht naar alternatieven voor de realisatie van nieuwe voorzieningen, zoals uitbesteding, aanschaf standaardpakketten en gebruik maken van voorzieningen in de cloud.
2. *Ontwikkelen en implementeren van een portfolio-prioriteringsmethodiek die beter aansluit op de maatschappelijke opdracht van Dienst Toeslagen.* Dit resulteert in routekaarten met daarin beoogde veranderingen ten behoeve van wetgeving, dienstverlening, onderhoud, etc.

Zo komt er meer focus en kan Dienst Toeslagen beter aangeven wat het verdringingseffect is van nieuwe opdrachten (bijv. wetgeving of politieke toezeggingen) op het lopende I-portfolio en de planning. De governance rond het portfolioproces wordt verder uitgewerkt en de sturing op het I-portfolio wordt versterkt.

3. *Versterken van het proces van vraagarticulatie en prioritering bij de business (Toeslagen regulier, UHT en SR&B) ter ondersteuning van het portfolioproces.*

Op deze manier worden de beschikbare middelen aangewend voor de belangrijkste vraagstukken en snijverliezen in de IV-organisatie voorkomen.

4. *Uitwerken van een Enterprise-architectuur¹³ die passend is voor de opgave van Dienst Toeslagen, om zo in de toekomst wijzigingen beheerst te kunnen doorvoeren.*

Daarnaast is het evident dat gegeven de politieke en maatschappelijke opgave van Dienst Toeslagen, extra hoge eisen gesteld worden aan de huidige en toekomstige IV. Hierbij is een vergroting van de wendbaarheid en slagkracht van de IV-voortbrenging essentieel.

Onder andere met een uitbreiding van de IV-capaciteit kan dit worden gerealiseerd, waarbij IV/IBS toeslagen de hoofdleverancier en system-integrator blijft voor de uitvoeringsprocessen van Dienst Toeslagen. Voor de bestuurlijke processen van de concerndirecties worden afspraken gemaakt met SSC-ICT.

Het meerjarig informatieplan Dienst Toeslagen zal jaarlijks worden herzien aan de hand van nieuwe ontwikkelingen en/of bijgestelde prioriteiten.

¹³ Enterprise-architectuur Rijksdienst (EAR): De EAR vormt de ingang naar de afspraken en kaders die gelden bij het "werken aan de informatievoorziening van de Rijksdienst".

Bronnen

i I-Strategie Rijk: <https://www.digitaleoverheid.nl/wp-content/uploads/sites/8/2021/09/I-Strategie-Rijk-2021-2025.pdf>.

ii Stand van de uitvoering 2022: <https://open.overheid.nl/repository/ronl-5a69bf8a8097cb6851e5ec64a6712f1445962c4d/1/pdf/stand-van-de-uitvoering-2022-dienst-toeslagen.pdf>.

iii Jaarplan Dienst Toeslagen 2023: <https://open.overheid.nl/repository/ronl-85694abea5cfe35b35e4ed3a40651c90823c0dfc/1/pdf/jaarplan-2023-dienst-toeslagen.pdf>.

iv Van idee tot en met uitvoeringstoets:
<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2021/05/05/van-idee-tot-en-met-uitvoeringstoets---doorontwikkeling-van-samenspel-tussen-beleid-en-uitvoering-in-beleidsontwikkeling>.

v Visie op (digitale) dienstverlening: Visie op Digitale dienstverlening Dienst Toeslagen: bestand Visie op DD versie 0.91 18072022.

vi Kamerbrief 11 januari 2020: Versterken besturing Belastingdienst.

vii Werkagenda Waardegedreven Digitaliseren:
<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2022/11/04/bijlage-1-werkagenda-waardengedreven-digitaliseren>.

viii Actieplan IHH OO Dienst Toeslagen: Actieplan 2023 IHH OO TSL 1.0.

ix Open op Orde Generiek actieplan informatiehuishouding Rijksoverheid:
<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2021/04/06/open-op-orde-generiek-actieplan-informatiehuishouding-rijksoverheid>.

x Besluit CIO-Stelsel: Staatscourant (Nr.62488, 22 december 2020).

xi Eindrapport haalbaarheidsonderzoek 2022: Van verweven naar verbonden.