

Meerjarig Informatieplan Dienst Toeslagen 2025–2027

Inhoudsopgave

<u>Inleiding.....</u>	<u>3</u>
<u>Samenvatting</u>	<u>4</u>
<u>1. Maatschappelijke opgave</u>	<u>6</u>
<u>2. Beleidsopgave</u>	<u>8</u>
<u>3. Prioritaire doelstellingen</u>	<u>11</u>
<u>4 Enabling/Waarmaken</u>	<u>16</u>
<u>Bronnen.....</u>	<u>19</u>

Inleiding

Voor u ligt het meerjarig informatieplan Dienst Toeslagen 2025-2027. Dit informatieplan geeft een overzicht van de I-ontwikkelingen. Dit visiedocument heeft tot doel de Tweede Kamer inzicht te geven in onze plannen, verantwoordelijkheden en doelen op het gebied van ICT en digitalisering voor de periode 2025-2027. Wij willen onze taak, toeslagen uitkeren, zo goed mogelijk uitvoeren en vitale voorzieningen voor iedereen betaalbaar maken: een woning, zorg en zorg voor kinderen.

Toeslagen zijn voor veel mensen van belang om mee te kunnen doen in de maatschappij. Voor het toekennen en uitbetalen van deze toeslagen, de gegevensuitwisselingen en de interactie met de burger maakt Dienst Toeslagen gebruik van IV-diensten die veelal nog door de Belastingdienst worden geleverd.

In 2024 wordt voor circa 19 miljard euro aan toeslagen uitbetaald aan circa 5,9 miljoen unieke huishoudens. Circa 8 miljoen mensen ontvangen één of meer toeslagen.

Dienst Toeslagen heeft de volgende drie, meerjarige, strategische beleidsdoelen benoemd:

- Presteren in het heden,
- Anticiperen op de toekomst,
- Rechtdoen aan het verleden.

De strategie wordt sterk bepaald door de toekomst van Toeslagen. Op dit moment wordt gewerkt aan een I-strategie waarin de kabinetsvoornemens worden verwerkt. Dit zal volgend jaar leiden tot een aangepast meerjarig informatieplan, passend bij de lijnen zoals aangegeven in de I-strategie.

Het belang van toeslagen is actueler dan ooit. Daarom is het noodzakelijk om door te gaan met verbeteringen in het huidige toeslagenstelsel, waaronder het verbeteren en waarborgen van een verantwoordelijke uitvoering.

Het realiseren van onze doelen doet ook nu al een groot beroep op onze organisatie. In alle toekomstscenario's moeten we ons ontwikkelen tot een wendbare organisatie, blijvend in verbinding met onze doelgroep en partners. Dit vergt intensief contact met een grote en gevarieerde groep Nederlanders. Onze burgerbeloften die centraal staan in ons dagelijks werk zijn dan ook: "wij staan voor u klaar", "u weet waar u aan toe bent" en "u krijgt waar u recht op heeft". Dit brengen we in praktijk door voor de interactie met Toeslagen aan te sluiten bij de wijze waarop mensen hun zaken willen en kunnen regelen, hen gericht en proactief te benaderen en de menselijke maat te hanteren.

Samenvatting

Dit document presenteert het Meerjarig Informatieplan van Dienst Toeslagen voor de periode 2025-2027. Het doel is om op hoofdlijnen inzicht te geven in onze strategische keuzes op IV- en digitaliseringsbeleid om te kunnen blijven voldoen aan onze verantwoordelijkheden en verwachtingen van politiek en maatschappij. Met dit plan geeft Dienst Toeslagen invulling aan de rijksbrede afspraken conform het CIO-besluit om een meerjarig informatieplan op te stellen waarmee gestuurd kan worden op de digitale transformatie. Dienst Toeslagen streeft naar efficiënte uitkering van Toeslagen en het betaalbaar houden van essentiële voorzieningen zoals wonen, zorg en kinderopvang, die cruciaal zijn voor deelname aan de maatschappij.

Voor veel mensen zijn toeslagen van essentieel belang om te kunnen participeren in de maatschappij. In 2024 wordt voor circa 19 miljard euro aan toeslagen uitbetaald aan circa 5,9 miljoen unieke huishoudens, wat circa 8 miljoen mensen ten goede komt. Dat vormt dan ook onze missie en visie: Dienst Toeslagen maakt zorg, wonen en kosten van kinderen betaalbaar door het toekennen van toeslagen, wat essentieel is voor maatschappelijke deelname en financiële gezondheid.

De komende jaren blijven toeslagen nog essentieel. Ondanks Politieke ambities om Toeslagen uit te faseren of het stelsel te herzien, zullen de bestaande toeslageregelingen nog meerdere jaren ondersteunt moeten blijven en is zorg voor continuïteit, zowel in het heden als naar de toekomst, een vaststaand gegeven.

Om de missie en visie van Dienst Toeslagen waar te maken zijn strategische doelen opgesteld:

- Presteren in het heden: Dienstverlening afgestemd op burgers, duidelijke communicatie en balans in handhaving.
- Anticiperen op de toekomst: Toekomstopties verkennen, hervormingen implementeren en visie ontwikkelen.
- Rechtdoen aan het verleden: Financieel herstel voor gedupeerden en herstellen van eerdere fouten.

De strategische doelen van Dienst Toeslagen zijn verwoord in dezelfde thema's als de thema's in de I-strategie Rijk 2021-2025.

Rijksbrede Prioriteiten

In het CIO Beraad is besloten dat in de Meerjarig Informatieplannen van alle departementen dezelfde Rijksbrede prioriteiten voor informatisering en digitalisering worden opgenomen. De volgende prioriteiten zijn vastgesteld voor de plannen 2025-2027:

- **I in het Hart**
Verhogen van I-bewustzijn en verbeteren van digitale uitvoerbaarheid van beleid. In 2025 moet elk departement aangeven hoe ze I zichtbaar maken in beleidstrajecten.
- **Versterken Digitale Weerbaarheid**
Voorbereiden op NIS-2 verplichtingen en verbeteren van digitale beveiliging tegen ransomware. Departementen moeten hun beveiligingsmaatregelen beschrijven.
- **Informatiehuishouding op Orde (IHH)**
Elk departement moet plannen voor chat- en e-mailarchivering opstellen.
- **Data en Algoritmen**
Alle hoog-impact algoritmen moeten in 2025 in het Algoritmeregister staan. Departementen moeten hun plannen voor het vullen van het register benoemen.

Dienst Toeslagen is grotendeels afhankelijk van de Belastingdienst voor informatievoorziening en ondersteuning van de primaire processen. Het beheer, de exploitatie, de ontwikkeling en de financiering van deze systemen worden verzorgd door de IV-organisatie van de Belastingdienst. Toeslagen krijgt ongeveer 30.000 IV-dagen per jaar toegewezen en financiert daarnaast zelf nog eens 6.000 extra IV-dagen. Ambitie is om dit kader jaarlijks met 10% te laten groeien.

Dienst Toeslagen is in 2021 als zelfstandig directoraat-generaal binnen het ministerie van Financiën gepositioneerd. Deze ontvlechting heeft op bestuurlijk vlak plaatsgevonden maar in de operatie bestaat sterke verwevenheid met de Belastingdienst. Samenwerking blijft essentieel maar zal in de toekomst verzakelijken vanuit het perspectief van onze eigen bestuurlijke verantwoordelijkheid. Dienst Toeslagen zal zich steeds meer positioneren als publieke dienstverlener voor inkomensondersteuning en daarmee ook andere keuzes (willen) maken t.a.v. onze informatiediensten.

1. Maatschappelijke opgave

De missie en visie van Dienst Toeslagen

Missie

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.”

Toeslagen zijn voor veel mensen van essentieel belang om mee te kunnen doen in de maatschappij. Komend jaar wordt voor circa 19 miljard euro aan toeslagen uitbetaald aan circa 5,9 miljoen unieke huishoudens. Hier ligt een grote verantwoordelijkheid voor Toeslagen. Enerzijds om er voor te zorgen dat iedereen op tijd de juiste toeslag krijgt. Anderzijds om er steeds bewust van te zijn dat zich achter de toeslag altijd een (gezins)leven afspeelt.

Visie

Dienst Toeslagen wil haar wettelijke taak zo goed mogelijk uitvoeren. Daarom helpen we alle toeslaggerechtigden om optimaal, eerlijk en zo zorgenvrij mogelijk gebruik te maken van toeslagen voor de huur, de zorg voor kinderen en de zorgverzekering. Want meedoen in de maatschappij is een groot goed.

Kernwaarden en kompas

Als onderdeel van het ministerie van Financiën is Dienst Toeslagen integer, deskundig en duidelijk. We tonen durf waar dit nodig is in het belang van burgers, medewerkers en opdrachtgevers. En we werken actief samen met anderen, intern en extern. Deze kernwaarden staan centraal in ons dagelijks handelen en komen tot uiting door steeds drie vragen te stellen die ons kompas vormen:

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

Deze kernwaarden en kernvragen geven, als een kompas in de hand, richting als we voor bepalende beslissingen en vraagstukken staan. Zo is Dienst Toeslagen een permanent lerende organisatie, die alert, (zelf-) kritisch en transparant is. En altijd kan uitleggen en laat zien waar zij voor staat. De gesprekken die we met elkaar voeren langs deze waarden geven verdere aanscherping van en aanvulling op ons waardenkompas.

➤ **Is het rechtvaardig?**

Toeslagen worden uitgekeerd aan iedereen die daar recht op heeft. En we zorgen er ook voor dat toeslagen niet worden uitgekeerd aan burgers die daar geen recht op hebben. Beslissingen over het individuele recht op toeslagen moeten naast de berekeningsregels ook als rechtvaardig gelden langs de meetlat van de beginselen van behoorlijk bestuur, want we werken vanuit de bedoeling van de wet. Met deze vraag bewaken we actief de rechtmatigheid van de toekenningen, de rechtsbescherming van burgers en ons rechtstatelijk handelen.

➤ **Zijn we aanspreekbaar?**

Wij zijn verantwoordelijk voor en aanspreekbaar op ons handelen; van dingen die goed gaan, tot dingen die fout gaan, en dingen die volgens ons wellicht anders kunnen of moeten. We leggen hierover gevraagd en ongevraagd verantwoording af. En dragen daarmee bij aan een transparante en betrouwbare overheid. Tegelijk creëren we zo als uitvoeringsorganisatie een stevige gesprekspositie in de totstandkoming van beleid. We zijn professioneel, goed bereikbaar en staan open om het gesprek te voeren. Met burgers, met onze (keten)partners en onderling.

We doen wat we beloven. En er is ruimte voor meedenkers, zowel binnen in de organisatie als daarbuiten. We leren van elkaar. Zo buiten, zo binnen.

➤ **Doen we het samen?**

We werken samen met burgers, partijen in het veld, onze ketenpartners en opdrachtgevers en voelen ons eigenaar van onze maatschappelijke doelen en taken. En onze medewerkers voelen zich trotse ambassadeurs van de organisatie.

Strategische doelen Dienst Toeslagen

Presteren in het heden > ambities:

In het hoofdlijnenakkoord is opgenomen dat stapsgewijs wordt gewerkt aan verbeteringen in de sociale zekerheid, fiscale regelingen en de toeslagen, zodat werken meer loont. Hiertoe wordt wetgeving voorbereid. Daarnaast kijken we naar verbetermogelijkheden binnen het huidige toeslagenstelsel. We anticiperen op de toekomst door als organisatie voldoende wendbaar te zijn om de huidige én toekomstige opgave aan te kunnen. Hierbij kijken we naar het samenspel van mensen, middelen, processen en systemen.

Anticiperen op de toekomst > ambities:

In het hoofdlijnenakkoord is opgenomen dat wetgeving wordt voorbereid voor hervorming van het Toeslagenstelsel. Daarnaast kijken we naar verbetermogelijkheden binnen het huidige toeslagenstelsel. We anticiperen op de toekomst door als organisatie voldoende wendbaar te zijn om de huidige én toekomstige opgave aan te kunnen. Hierbij kijken we naar het samenspel van mensen, middelen, processen en systemen.

Rechtdoen aan het verleden > ambities:

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

Strategische ontwikkelopgave Dienst Toeslagen

Wendbaar en in verbinding

Om de drie bovengenoemde strategische jaardoelen te realiseren is er een vierde, randvoorwaardelijke doelstelling: de organisatie van Dienst Toeslagen opereert wendbaar en in verbinding. Dit is nodig om doorlopend te kunnen inspelen op maatschappelijke veranderingen en vraagstukken.

2. Beleidsopgave

2.1. I-strategie op hoofdlijnen

De strategie van Dienst Toeslagen is in doelstellingen weergegeven in:

- Presteren in het heden en
- Anticiperen op de toekomst.
- Rechtdoen aan het verleden,

De missie, visie en de in de Enterprise architectuur (nog in concept) uitgewerkte kernwaarden van Dienst Toeslagen geven richting aan de wijze waarop Dienst Toeslagen om wil gaan met data en informatie. Hieruit voortkomende doelstellingen en veranderopgaven vormen een strategie 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 informatie is essentieel voor de dienstverlening van Dienst Toeslagen. Wij zijn een digitale organisatie. Zorgvuldig gebruik van data en toepassen van menselijke maat vormen het uitgangspunt, met vanzelfsprekend het resultaat voor ogen dat we de juiste toeslagen rechtvaardig en rechtmatig toe kunnen kennen en dit ook aantoonbaar juist doen. Dit doen wij door onze diensten maximaal te digitaliseren.

De I-strategie van Dienst Toeslagen is er maximaal op gericht de strategische doelstellingen van Dienst Toeslagen te ondersteunen en de continuïteit, nu en in de toekomst, te borgen. De thema's uit de I-strategie rijk zijn hierbij handvatten waarlangs wij onze strategie hebben vormgegeven.

2.1.2. Strategische I-thema's

De strategische thema's van Dienst Toeslagen zijn de komende jaren cruciaal voor het bereiken van de lange termijn doelen. Deze doelen realiseren wij op basis van een robuuste maar wendbare digitale architectuur die een eenheid vormt met de informatie-strategie, zodat zij richting geven aan de keuzes die Dienst Toeslagen de komende jaren maakt. De I-strategie van Dienst Toeslagen is op het moment van schrijven van dit informatieplan nog in ontwikkeling. In de i-strategie zijn de I-thema's gedetailleerd uitgewerkt. Gedetailleerde informatie over te bereiken doelen en inzage in de lopende en geplande activiteiten zijn uitgewerkt in de I-strategie van Dienst Toeslagen (v.0.5)

1. I in het hart

Samen de kansen van digitalisering pakken is voor Dienst Toeslagen een noodzakelijkheid. Wij kunnen continuïteit alleen waarborgen in een goed lopend geautomatiseerd proces met een adequate ondersteuning van de medewerkers om dienstverlening en toezicht uit te kunnen voeren. We sturen hierbij op de voorkant, langs de lijnen van de I-strategie zodat we ons portfolio onder controle houden. Dit gold al voor het rechtdoen aan het verleden en het presteren in het heden maar wordt met het oog op de toekomst verder geprofessionaliseerd en gemoderniseerd. Een digitaliseringsstrategie die in 2024 zal worden opgeleverd gaat dit concretiseren.

2. Digitale weerbaarheid

Het huidige toeslagen systeem is opgezet in een tijd dat anders werd omgegaan met informatie, terwijl tegelijkertijd onder druk van de planning enkele shortcuts werden genomen waar we in het heden nog steeds de consequenties van ondervinden. Speerpunt bij een nieuwe architectuur en de I-strategie is dan ook de informatiehuishouding en compliancy met wet- en regelgeving. Dat laat onverlet dat we ook in het huidige landschap en in de staande organisatie maatregelen nemen om onze weerbaarheid en de daarmee samenhangende risico's onder controle te blijven houden.

3. ICT-landschap

Het huidige toeslagen-landschap is verouderd, kent veel work-arounds en biedt onvoldoende ondersteuning voor de medewerkers. Het is daarom noodzakelijk te moderniseren om de continuïteit bij het toekennen van toeslagen en de uitbetaling daarvan te kunnen blijven garanderen. Dit spitst zich de komende periode toe op continuering van de infrastructuur en het zeker stellen dat het bestaande systeem onderhoudbaar is en blijft. Naar de toekomst toe

gaat er gebruik gemaakt worden van overheidsdiensten op diverse gebieden en wordt een migratie naar de cloud, met de daarbij behorende afwegingen hoe deze optimaal in te zetten, als stap gezien om een wendbaar en betrouwbaar IV-landschap te creëren.

4. Generieke voorzieningen

Dienst Toeslagen heeft als uitgangspunt dat waar mogelijk generieke voorzieningen niet zelf worden ingericht maar bij een dienstverlener worden afgenomen. Momenteel wordt daartoe gekeken naar overheidsdiensten als Digidoc, Rijksdoc en Rijkszaak, welke bij gebleken geschiktheid de komende jaren stapsgewijs een plek krijgen in ons landschap.

5. Informatiehuishouding

De ambitie van de overheid op het gebied van informatiehuishouding en -voorziening is als volgt verwoord¹: *‘Wij moeten onze informatie, ook volgens de Archiefwet, duurzaam toegankelijk, vindbaar, juist, volledig en betrouwbaar bewaren. Zodat wij ons handelen voor, tijdens en na afloop van het maken van beleid en wetgeving altijd onderbouwd kunnen verantwoorden. Goede informatiehuishouding is een randvoorwaarde voor informatievoorziening en een noodzakelijk element in de democratische rechtsstaat’.*

De ambitie van Dienst Toeslagen is kort en krachtig: ‘informatie op orde in 2026’! Hierbij staan de volgende begrippen centraal: openbaarheid en informatiehuishouding.

6. Data en algoritmes

We gaan het datamanagementvolwassenheidsniveau stap voor stap verder verhogen en borgen. Er moet daarbij de nodige aandacht worden gegeven aan het spanningsveld dat bestaat tussen dienstverlening en verantwoord omgaan met gegevens.

De inzet van algoritmische systemen kan, indien op verantwoorde wijze ingericht, bijdragen aan de wendbaarheid van onze organisatie door slimmer en beter onderbouwd tot besluiten te komen. De implementatie van de AI-verordening en de ontwikkelde visie op algoritmische systemen worden verder uitgewerkt.

Dienst Toeslagen publiceert haar algoritmen op het landelijke algoritmeregister en richt de risicobeheersing van impactvolle algoritmische systemen in op basis van onze visie op algoritmes.

7. I-vakmanschap

Op allerlei gebieden wordt steeds meer verwacht van onze medewerkers. Het gaat hierbij niet alleen om inhoudelijke kennis van systemen en hoe die te gebruiken, maar ook omgaan met moderne technieken en de verwachtingen die de maatschappij heeft op gebied van dienstverlening. Daarnaast maar hier niet los van te zien, is ook beveiliging en weerbaarheid van de medewerker (i-awareness) onderwerp van voortdurende aandacht. Het verkrijgen van inzicht op de noodzakelijk te nemen stappen hierin en het opzetten van een plan om kennis op te bouwen en te borgen is de eerste stap die gezet moet worden.

8. Transparantie en inzicht

De verbeteringen die we komende tijd willen bereiken op gebied van modernisering en informatiehuishouding zijn noodzakelijk voor het kunnen bieden van transparantie en inzicht. Naar het verleden toe is dit complex gebleken en in het heden kent ons IV-landschap nog steeds beperkingen. Ambitie voor de komende periode is niet om dit naar de toekomst te schuiven maar al in het hier en nu, onder andere met het Werken in de actualiteit (Wida) stapsgewijs te verbeteren.

9. I-besturing

De positionering van CIO en CIO-office binnen Dienst Toeslagen wordt nadrukkelijker vormgegeven zodat de verschillende stakeholders van onze I- en digitaliserings-strategie goed en op het goede moment worden geïnformeerd en meegenomen. Belangrijk daarbij is ook de verdere professionalisering van de directie ID, die hier als geheel een voortrekkersrol in moet vervullen, en de relatie met de Belastingdienst op het vlak van verzakelijking van de besturing op de IV-voortbrenging.

10. Markt en innovatie

Anticiperen op de toekomst betekent ook voldoen aan de verwachtingen die de maatschappij heeft op enig moment. Dat vereist een toenemende wendbaarheid en innovatievermogen. We moeten – en gaan – ons daarop inrichten waarbij we enerzijds slagvaardiger en daadkrachtiger te werk moeten kunnen gaan, en anderzijds de continuïteit en de robuustheid van onze voorzieningen niet uit het oog mogen verliezen.

¹ Zie [Parlementaire ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslag](#).

De thema's hebben onderling veel 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, ook op data en analytics gebied en een werkomgeving die dit mogelijk maakt en personeel met actuele kennis en kunde van ICT.

3. Prioritaire doelstellingen

De veranderambitie van Toeslagen wordt m.n. uitgewerkt in de I-strategie Toeslagen en vindt zijn basis voornamelijk in de I-strategie Rijk.

Het CIO Beraad besluit jaarlijks tot een aantal Rijksbrede speerpunten op het gebied van informatisering en digitalisering, afgeleid van de thema's uit de I-strategie Rijk. Elk departementaal informatieplan benoemt deze speerpunten en de uitwerking daarvan op hoofdlijnen voor het betreffende departement. In dit hoofdstuk worden de rijksbrede prioritaire doelen alsmede prioriteiten voor Dienst Toeslagen nader toegelicht.

Openbaarheid en informatiehuishouding

Het ministerie van Financiën – en daarmee ook Dienst Toeslagen - is betrokken bij een interdepartementale samenwerking voor de rijksbrede ontwikkeling voor archivering van chatberichten. Het doel is om te komen tot werkende techniek en uitvoerbaar beleid voor het geautomatiseerd archiveren van chatberichten van de politieke en ambtelijke leiding. Het ministerie van Financiën werkt momenteel conform de rijksbrede tijdelijke instructie chatberichtenarchivering voor bewindspersonen^[4].

Ook de wijze van omgang met e-mail wordt geraakt door de Archiefwet. De archivering van e-mail moet het ook makkelijker maken om informatie te vinden, wanneer bij Woo-verzoeken of parlementaire enquêtes wordt gevraagd om, mogelijk grote hoeveelheden, e-mail openbaar te maken. Dit vergt momenteel nog veel handmatige en tijdrovende handelingen. Het ministerie van Financiën vindt het belangrijk een generieke oplossing voor e-mailarchivering te hebben. Daarom werkt het samen met andere departementen om de generieke oplossing door de rijksbrede ICT-dienstverlener te laten realiseren. De e-mailarchivering van de Belastingdienst, Dienst Toeslagen en de Douane, welke gezamenlijk 35.000 e-mailboxen van rijksambtenaren omvat, wordt geleverd door de Belastingdienst die als ICT-dienstverlener optreedt richting Dienst Toeslagen en Douane. Gezien het belang is het projectplan hiervoor recentelijke voorzien van een CIO-advies, waaruit blijkt dat waarschijnlijk tot in 2026 nodig is om e.e.a. in overeenstemming te brengen met de Archiefwet.

Data en algoritmen

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.

Om te borgen dat dit gebruik van data en algoritmen op verantwoorde en veilige manier plaatsvindt wordt uitvoering gegeven aan de door Toeslagen ontwikkelde Visie op algoritmische systemen. Deze visie geeft middels een zevental principes uitdrukking en invulling aan de wijze waarop Dienst Toeslagen algoritmische systemen in de uitvoering van haar publieke en wettelijke taken gebruikt.

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 Dienst Toeslagen daarop kan worden aangesproken.

Data is en blijft cruciaal voor de bedrijfsvoering van Dienst Toeslagen en haar (keten)partners om het maatschappelijk belang van burgers die een aanvraag doen zo efficiënt en effectief te kunnen behandelen. Hierbij wordt de wet- en regelgeving in acht genomen.

^[4] [Chatberichten archivering - tijdelijke instructie voor bewindspersonen](#)

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 selectie instrumenten 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 datageletterdheid bij medewerkers en grip op data hoog te houden om verantwoord te kunnen werken met data.

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 events² 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-, gewijzigde wetgeving of IT-veranderingen. Er wordt al data gedreven gewerkt bij Dienst Toeslagen. Komende periode is er nog een professionaliseringsslag 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.

Privacy op orde

De afgelopen jaren is gewerkt aan het voldoen aan het advies van de Autoriteit Persoonsgegevens, door de naleving van de Algemene Verordening Gegevensbescherming te borgen, middels het programma Privacy op orde.

De verwachting is dat eind 2024 de voornaamste stappen gezet zijn en Dienst Toeslagen op hoofdlijnen aan de wet voldoet. Dat betekent dat o.a. de meest noodzakelijke analyses op risicovolle verwerkingen (DPIA/'s) zijn uitgevoerd, het (AVG) verwerkingsregister is geactualiseerd, en de achterstanden van AVG (inzage)verzoeken grotendeels zijn weggewerkt.

Vanaf 2025 zullen de activiteiten zich meer gaan richten op een continu proces van verbeteren. Het streven is om het volwassenheidsniveau van Dienst naar niveau 4³ te brengen. (Dienst Toeslagen zit volgens de laatste meting uit 2023 op niveau 2). Op niveau 4 wordt niet alleen aan wet- en regelgeving voldaan. Er is een gedragen en gecontroleerd continu privacy-proces. Zodat de organisatie als geheel veranderingen beter kan verwerken, directe transparantie kan bieden en de prestaties zichtbaar en meetbaar kan maken.

² Life events: Veranderingen die gevolgen kunnen hebben voor toeslagen (of belastingaangifte), zoals een scheiding of het kopen van een huis.

³ Het Centrum voor Informatiebeveiliging en Privacy – CIP – een publiek private samenwerking, heeft een model ontwikkeld dat aangeeft hoe 'volwassen' en organisatie is in het borgen van privacy. Volgens de Autoriteit Persoonsgegevens moeten overheidsorganisaties minimaal niveau 4 bereiken.

Resultaten:

- Ontwikkelingen in relevante wet- en regelgeving en Gedragscodes worden actief door de organisatie gevolgd, zodat de impact op het beleid voorafgaand aan de vaststelling ervan bekend is.
- Er is er een compleet en actueel beeld van de privacy risico's van de verwerkingen voor de bedrijfsvoering, medewerkers en burgers.
- De omvang van de privacy risico's is bekend en wordt actief teruggedrongen.
- Het register maakt integraal onderdeel uit van de processen om privacy effectief en efficiënt te borgen in de verwerkingsverwerkingen. Het bijhouden van de informatie maakt onderdeel uit van de organisatie brede gegevensmanagement en architectuurprocessen.
- Kwaliteitsmanagement maakt integraal onderdeel uit van de management- en architectuurprocessen om privacy effectief en efficiënt te borgen in de gegevensverwerkingen.
- De lerende organisatie rondom Privacy de grondrechten van burgers krijgt vorm door de opzet van een werkende kennisstructuur.
- De processen rondom registratie en opvolging van datalekken en privacy schendingen zijn vastgelegd (o.a. als integraal onderdeel van het informatiebeveiligingsmanagementsysteem ISMS).

Versterken digitale Weerbaarheid

Het succes van Dienst Toeslagen in het uitvoeren van haar missie hangt af van mensen, informatie, technologieën en informatiesystemen. We kunnen niet meer zonder het digitaal verzamelen, vastleggen, bewerken en delen van informatie met zowel burger, collega's, interne als externe partners. Dit in een wereld waarin de spanningen op het continent oplopen en de digitale werkelijkheid constant in beweging is. Dit brengt nieuwe en bestaande risico's met zich mee voor de informatieveiligheid en de digitale weerbaarheid. De risico's vormen een bedreiging voor de kwaliteit en continuïteit van processen en voor het behalen van onze strategische doelen. De bedreigingen kunnen de beschikbaarheid, integriteit en vertrouwelijkheid (BIV) van informatie beïnvloeden. Indien de risico's onvoldoende beheerst worden kan het vertrouwen van burgers, medewerkers, maatschappij en politiek in Dienst Toeslagen worden geschaad. Dit beïnvloedt de bereidheid van toeslaggerechtigden om aan hun verplichtingen te voldoen

Ondanks de inspanning om de veiligheid van Dienst Toeslagen te verhogen, is er mogelijk sprake van een scheefgroei tussen de toenemende dreigingen en de ontwikkeling van de weerbaarheid. Een moeilijk te beantwoorden, maar relevante vraag is: 'wanneer is Dienst Toeslagen voldoende weerbaar?'. Dit is niet alleen een vraagstuk voor IV en beveiligingsexperts. Het is vooral een vraagstuk van governance en risicomanagement door de bestuurders en het lijnmanagement.

Om van Dienst Toeslagen een bestendig weerbare organisatie te maken die tevens voldoet aan de wettelijke vereisten uit bijvoorbeeld de Nederlandse uitwerking van de NIS2 en de ISO27001 stuurt zij op:

- Het versterken van de governance op het gebied van informatiebeveiliging en integrale beveiliging. De doelstelling hierbij is dat het lijnmanagement ondersteund wordt in hun taak om beveiligingsrisico's te wegen en hierop te kunnen sturen;
- Het ondersteunen van het lijnmanagement bij het identificeren van kritische en belangrijke processen, systemen en bedrijfsmiddelen alsmede het uitvoeren van mogelijke verplichte risicoanalyses hierop en beheersing van de risico's;
- Versterken van afspraken met ketenpartners en leveranciers die weerbaarheid en continuïteit van de bedrijfsprocessen moeten borgen;
- Continue aandacht om het bewustzijn en weerbaarheid van medewerkers te verhogen.

I in het Hart

Dienst Toeslagen is een digitale organisatie. De uitvoering van onze gegevensverwerkingen zijn voornamelijk digitale processen.

Wij willen de digitale mogelijkheden maximaliseren. Onze uitvoering wordt maximaal geautomatiseerd, zodat we dure capaciteit kunnen gebruiken voor complexe zaken.

Samen met beleidsdepartementen willen we de kansen die digitalisering biedt pakken en de digitale risico's mitigeren.

Het doel is robuust te blijven en wendbaar en slagvaardig worden in een veranderlijke, onzekere complexe en ambigue wereld.

Focuspunten (Zie voor detaillering de I-strategie Dienst Toeslagen):

- Versterken i-besturing
- Moderniseren i-landschap
- Data en algoritmen

Generieke voorzieningen optimaliseren

Dienst Toeslagen sluit daar waar mogelijk aan bij de beschikbare en nieuw te ontwikkelen (Rijksbrede) 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 Rijksbrede dan wel Belastingdienst generieke ICT-infrastructuur biedt kansen om kosten effectiever te werken en ook Rijks breed afspraken te maken over beveiliging (cybersecurity), privacy, governance alsmede de hiervoor benodigde financiering.

Op deze wijze leveren we een bijdrage aan een efficiënte, veilige en samenhangende Rijks brede (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 Rijksbrede generieke ICT-infrastructuur sluit hierbij naadloos aan.

Impact van rechtdoen aan het verleden op Dienst Toeslagen

De specifieke veranderwensen van de Uitvoeringsorganisatie Herstel Toeslagen (UHT) hebben hoge prioriteit bij de uitvoering. 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 onderhoudbaarheid van het ICT-landschap als de kwaliteit van de dienstverlening op de langere termijn kan opleveren. Inmiddels is een onderzoek gestart op welke wijze en op welk tijdstip mitigerende maatregelen genomen kunnen worden ten aanzien van deze tijdelijke oplossingen.

Investeren in passend burgerinteractiekanaal

We bieden verschillende vormen van dienstverlening aan burgers. Dit doen we zelf of samen met anderen. Onze dienstverlening ontwikkelen we door mét inbreng van toeslaggerechtigden, bijvoorbeeld via onderzoek en ook door in te zetten op goede effectmeting.

Wij geven onze digitale dienstverlening vorm via vier centrale pijlers:

1. Digitale service. Hiermee doelen we op onze geautomatiseerde (massale) digitale dienstverlening en digitale selfservice via bijvoorbeeld de Mijn Toeslagen omgeving of de app Toeslagen. Hiermee kunnen burgers zelf gemakkelijk hun zaken regelen.

2. Persoonlijke service. Waar digitale selfservice niet toereikend is, bieden we burgers persoonlijke dienstverlening passend bij diens voorkeuren: balie, telefonie, live chat of videobellen, zowel voor laag- als hoogintensieve contacten.

3. Service via intermediairs. Niet iedere burger kan of wil zijn toeslagen zaken met ons regelen. Daarom faciliteren wij een netwerk van intermediairs, waaronder ruim 400 toeslagenservicepunten. Wij ondersteunen de helpers zodat zij burgers goed kunnen helpen

4. Service via andere overheden. We werken samen binnen de overheid om burgers waar nodig integraal te helpen, soepel door te leiden naar de plek waar ze geholpen kunnen worden. Denk aan de IDO's (Informatiepunten Digitale Overheid) en het inrichten van de overheidsbrede loketfunctie vanuit Werken Aan Uitvoering (WAU). Ook werken we samen in een overheidsbrede schuldenaanpak.

Waar nodig spitsen we het interactiepalet toe op specifieke situaties en doelgroepen (bv nabestaanden of ondernemers) en zetten we in op het terugdringen van niet-gebruik.

In de nog onderhanden zijnde interactiestrategie geven we aan hoe we onze interactie en dienstverlening door ontwikkelen, langs de volgende sporen:

- Mens centraal
- Inzicht en overzicht
- Samenwerking met derden

Er zijn veel ontwikkelingen die de komende jaren op ons afkomen die invloed hebben op interactie en dienstverlening en die het informatieplan raken, waaronder: Wet Digitale Overheid (toewerken naar een hoger betrouwbaarheidsniveau Digid Substantieel, toegangsmanagement, WEBV (invulling geven aan het recht om digitaal zaken te doen voor burgers), keuzeregeling EBV (zodat burgers keuze kunnen maken voor digitale of papieren post), eIdas-verordeningen, Single Digital Gateway. Ook Rijksincassovisie (overheidsbreed vorderingenoverzicht), opvolger Federatief Berichtenstelsel. Investeren in KCC en CRM-achtige zaken Toepassen van AI, bv voor vertalen, doorontwikkelen s2s-kanaal en meer variatie in interactievormen, bijvoorbeeld visuals, filmpjes, QR-codes etc. Daarnaast is een belangrijk punt om onze dienstverlening te kunnen verbeteren de mogelijkheid om gegevens te kunnen uitwisselen met andere organisaties. Hiervoor zijn onze huidige juridische kaders niet altijd toereikend.

De doorontwikkeling raakt zowel IBS, als IV van KI&S, CAP (Ontvangen en Mededelen, Inning, Gegevens) en afweging welke zaken we voorzieningen BD willen gebruiken.

Technische migratie van het Toeslagen Verwerkingen Systeem (TVS)

Het is noodzakelijk dat het technische platform waarop de TVS-applicaties functioneren wordt vervangen. De ondersteuning van het platform eindigt december 2026 en er wordt nu gewerkt aan alternatieven voor deze infrastructuur. Daarnaast loopt de kennis terug van de tooling die het rekenhart van het toeslagen-systeem vormt en is het dus zaak om deze tijdig te gaan vervangen. Hiervoor lopen diverse verkenningen naar de meest geschikte mogelijkheden.

4 Enabling/Waarmaken

Portfolio ontwikkelingen Dienst Toeslagen

Dienst Toeslagen is voor de informatievoorziening en de ondersteuning van de primaire processen vrijwel volledig afhankelijk van de Belastingdienst. Het beheer, de exploitatie, de ontwikkeling en de financiering daarvan, is belegd bij de IV-organisatie van de Belastingdienst.

Dienst Toeslagen krijgt jaarlijks een deel van het resourcekader van de IV-organisatie voor onderhoud en vernieuwing van de systemen, de invoering van nieuwe wetgeving en de ondersteuning van de hersteloperatie.

Naast het toegewezen kader van ca. 30.000 IV-dagen, financiert Dienst Toeslagen uit eigen begroting nog ca. 6.000 extra IV-dagen. De ambitie van Toeslagen is om dit kader jaarlijks met 10% te laten groeien.

Het beschikbare kader is onvoldoende om alle wensen voor onderhoud, vernieuwing, wetgeving en herstel in te vullen. In een centraal georganiseerd portfolio proces worden door stakeholders uit de business de wensen geprioriteerd en als opdrachten weggezet in de IV-organisatie.

De komende jaren wordt een sterke groei van de portfolio verwacht. De belangrijkste redenen daarvan zijn:

- Noodzakelijke modernisering van het inmiddels meer dan 10 jaar oude IV-landschap. Binnen Dienst Toeslagen zal de modernisering aparte bestuurlijke aandacht krijgen. De realisatie van de modernisering zal via het reguliere portfolioproces lopen.;
- Een inhaalslag op de compliance op generieke regelgeving op het gebied van data, privacy en informatiehuishouding. Voor de laatste twee zijn aparte programma's ingericht;
- Noodzakelijke vernieuwing van de dienstverlening om beter aan te sluiten op maatschappelijke wensen en ontwikkelingen. In 2024 is gestart met het programma Werken in de Actualiteit (WIDA) dat een reductie van 20% van de hoge terugvorderingen beoogt. Verbetering van de datapositie en interactievoorzieningen zijn daarbij een belangrijke pijler;
- De toekomst van Toeslagen is ongewis. Ongeacht de gemaakte keuzes zullen bestaande Toeslagenregelingen nog zeker 10 jaar moeten worden uitgevoerd en worden ondersteund. Daarnaast zal Dienst Toeslagen investeringen moeten doen om de overgang naar een nieuw stelsel voor burger zo geruisloos mogelijk te laten verlopen;
- Vernieuwing van de kantoorondersteuning. Hiervoor heeft de Belastingdienst het traject Digitale Brug Overheid (DBO)/Microsoft365(M365) gestart. Toeslagen neemt dit als klant af van de Belastingdienst.

In 2021 is Dienst Toeslagen bestuurlijk ontvlochten van de Belastingdienst. Vooralsnog is de invloed op het portfolio beperkt. De IV-organisatie van de Belastingdienst is en blijft de komende jaren de belangrijkste partner van Toeslagen. Wel wordt een verzakelijking van de samenwerking in gang gezet, die de komende jaren kan leiden tot veranderingen in onder meer het portfolioproces, de sourcingstrategie en de financiering.

Raakvlakken met Belastingdienst en het beleidsdepartement

Om de eigen aansturing van ieder onderdeel te versterken, zijn in 2021 de Belastingdienst 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.

Op bestuurlijk vlak zijn de Belastingdienst en Dienst Toeslagen ontvlochten maar operationeel niet. Dat is ook niet het directe streven omdat dit grote risico's voor de continuïteit met zich mee zou brengen. Inzet is nu op het verbeteren van de samenwerking met duidelijke rolverdeling. Samenwerkingsafspraken over afgenomen diensten helpen daarbij om zakelijk, maar in goede

verstandhouding met elkaar om te gaan. Belangrijk thema's zijn onder meer het verbeteren van de dienstverlening, archivering, Cloud gebruik, analytics en de verdeling van de IV-capaciteit. Voor Toeslagen is daarbij uitgangspunt dat er geen verder vervlechting met de Belastingdienst plaats vindt maar dat in toenemende mate wordt toegewerkt naar Toeslagen als autonome partner.

Samen werken we binnen de kaders en richtlijnen van de rijksoverheid. Departementaal wordt aanvullend beleid gedefinieerd in nauwe samenwerking tussen beleidsdepartement, Belastingdienst en Toeslagen. En waar nodig definieert Toeslagen, binnen deze kaders, aanvullend beleid. Het Cloudbeleid is een voorbeeld van gezamenlijk opgesteld departementaal beleid.

Risicomanagement

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

Dienst Toeslagen past risicomanagement toe ten aanzien van de strategische doelen en in- en externe ontwikkelingen, om risico's in kaart te brengen. Dit gebeurt in lijn met de taken van het departementale CIO m.b.t. het opstellen, beheeren en zorgdragen voor de uitvoering ten aanzien van het toezien op de kwaliteitsaspecten van het meerjarig informatieplan⁴.

We zien voor de komende jaren verschillende ontwikkelingen die we verder op risico en impact willen onderzoeken. In 2024 is een risico-inventarisatie-project opgestart. Op het moment van schrijven van dit document is die nog gaande. In een algemene beschouwing zien we de volgende ontwikkelingen die we bij de ontwikkeling van onze Informatie Voorziening willen beoordelen:

Portfolio

De dynamiek van de omgeving staat in contrast met de mogelijkheden van ons eigen portfolio. De portfolioambitie is enorm. De veelheid aan wet- en regelgeving, stelselwijziging en strategische en tactische ambities blijven de druk op het portfolio hooghouden. Om geen blijvende achterstand op te lopen en daardoor de continuïteit in de toekomst in gevaar te brengen, is het noodzakelijk mee te kunnen praten bij beleidsformulering.

IV-medewerkers

In de afgelopen jaren is evenals voor andere organisaties het behouden en werven van IV- en specifiek ICT-medewerkers een knelpunt. Ook het demografisch beeld van de toekomstige uitstroom is niet gunstig. Dit heeft flinke gevolgen voor onze portfolio-ambities. Er zijn al flink wat initiatieven en aandacht voor het behouden en werven van medewerkers. De beperkingen op inhuren van consultants en ZZP'ers helpt ook niet om tijdig voldoende capaciteit beschikbaar te hebben.

Externe afhankelijkheden

Hoofdpijnen akkoord:

Uit het hoofdpijnenakkoord van de nieuwe coalitie blijkt de sterke ambitie om het toeslagenstelsel aan te passen. Het stapsgewijs verbeteren en hervormen van het toeslagenstelsel en verder werken aan directe financiering van de kinderopvang zijn hierbij de belangrijkste speerpunten. Concrete besluitvorming omtrent de uitvoering hiervan zijn tot op heden nog niet bepaald. De druk vanuit de maatschappij en de politiek om de hersteloperatie uit te voeren én een toekomstvast en passend stelsel van toeslageregelingen te implementeren blijft onverminderd groot. Dit vraagt om actieve samenwerking met beleidsmatige opdrachtgevers van Dienst Toeslagen, en met collega-uitvoerders. Waar Toeslagen hier zelf invloed uit kan oefenen, worden acties ondernomen en risico's waar mogelijk gemitigeerd. Toeslagen blijft continu met opdrachtgevers en eigenaar in gesprek om de uitvoering zo goed als mogelijk vorm te kunnen geven.

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

Geopolitieke ontwikkelingen:

De huidige geopolitieke ontwikkelingen maken Nederland steeds bewuster van de risico's en kwetsbaarheid van onze infrastructuur en m.b.t. dit plan specifiek onze IV-infrastructuur. Daarom stellen we steeds hogere eisen om de bedrijfscontinuïteit en gegevensbescherming te waarborgen. Bij de ontwikkeling van onze netwerken, infrastructuur en verwerkingssystemen nemen we risico's die voortkomen uit geopolitieke ontwikkelingen ook bewust mee.

Bronnen

Besluit CIO-Stelsel: Staatscourant (Nr.62488, 22 december 2020).
Eindrapport haalbaarheidsonderzoek 2022: Van verweven naar verbonden
Datamanagementstrategie v 0.7
I-strategie Rijk
I strategie Toeslagen v. 0.5
Jaarplan Toeslagen
Visie op interactie en dienstverlening 2021
Besluit CIO-Stelsel: Staatscourant (Nr.62488, 22 december 2020).
Eindrapport haalbaarheidsonderzoek 2022: Van verweven naar verbonden
Actieplan IHH OO Dienst Toeslagen: Actieplan 2023 IHH OO TSL 1.0.
Open op Orde Generiek actieplan informatiehuishouding Rijksoverheid:
<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2021/04/06/open-op-orde-generiek-actieplan-informatiehuishouding-rijksoverheid>.