



> Retouradres Postbus 20201 2500 EE Den Haag

**Directie Algemene Fiscale  
Politiek**

Korte Voorhout 7  
2511 CW Den Haag  
Postbus 20201  
2500 EE Den Haag  
www.rijksoverheid.nl

**Ons kenmerk**

**Uw brief (kenmerk)**

Datum 6 oktober 2021  
Betreft Beleidsreactie Stand van de Uitvoering Toeslagen

Geachte voorzitter,

Hierbij bied ik u, mede namens de Staatssecretaris van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, de Minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en de Minister van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, deze eerste Stand van de Uitvoering van Toeslagen aan (hierna: Stand). Deze Stand ziet op de reguliere organisatie (niet op de hersteloperatie).

Deze stand van de uitvoering geeft aan wat relevante ontwikkelingen zijn en biedt inzage in wat goed gaat en wat beter moet. Daarbij hecht ik eraan om de medewerkers van toeslagen te bedanken voor hun enorme inzet, om vasthoudend te werken aan het herstel van vertrouwen van burgers in de overheid. Sinds 2016 wordt geïnvesteerd in het meer aan de voorkant helpen van burgers om terugvorderingen te voorkomen, en zij slagen daar ook steeds beter in. Tegelijkertijd ervaren zij nog beperkte ruimte voor maatwerk, en staat de continuïteit van de organisatie onder druk. Het is van belang om de lessen van werken aan uitvoering en de TCU toe te passen, en hen de randvoorwaarden te geven om het vertrouwen van burgers ook echt te herwinnen. Ik zie daarom uit naar het gesprek met uw Kamer over deze randvoorwaarden.

Het rapport 'Ongekend Onrecht' geeft het belang van het herkennen, erkennen en opvolgen van signalen aan. In de kabinetsreactie<sup>1</sup> op het rapport 'Ongekend Onrecht' is toegezegd dat Toeslagen een Stand zal maken, om zo signalen te delen met uw Kamer, kabinet en maatschappij. De signalen in deze Stand zijn van grote waarde voor reeds gezette stappen ter verdere verbetering van de dienstverlening, de verdere professionalisering van de organisatie en de aansluiting tussen de 'bedoeling' van regelingen en de praktijk. Ik neem de Stand dan ook met beide handen aan. Tegelijkertijd is het een eerste stap in een groeitraject en is het overzicht in de Stand niet limitatief; vermoedelijk is nog niet over ieder knelpunt ook een signaal afgegeven. Zie onder de kop *Vervolg* hoe we aan dit product en de gedeelde signalen navolging geven.

---

<sup>1</sup> Kabinetsreactie rapport 'Ongekend onrecht', Kamerstukken II 2020/21, 33510 nr. 4

### *Erkennen, herkennen en opvolgen van signalen*

De signalen zijn opgehaald bij medewerkers uit verschillende onderdelen van de organisatie en gecombineerd met informatie uit andere reeds lopende trajecten op het terrein van signaalmanagement. Denk hierbij aan de reeds geïdentificeerde knelpunten uit de motie Lodders en Van Weyenberg<sup>2</sup>, de signalen van de Nationale Ombudsman, de sociaal raadslieden, bekende signalen van burgers en uit de vaktechnische lijn bij Toeslagen.

**Directie Algemene Fiscale  
Politiek**

**Ons kenmerk**

De eerste Stand geeft aan wat er goed gaat, maar ook waar nog knelpunten zitten. Rode draden in de knelpunten zijn; (1) verouderde IV-portfolio, onderhoud vergt veel capaciteit. Innovatie, vernieuwing van systemen en verbeteringen voor de burger kunnen niet altijd doorgevoerd worden; (2) knellende wet- en regelgeving. Voor medewerkers van Toeslagen is niet altijd helder welke discretionaire ruimte ze hebben, regels zijn te complex voor burgers en uitzonderingen binnen wet- en regelgeving zijn lastig te vertalen naar IV-systemen; en (3) beschadigd vertrouwen in Toeslagen, waardoor burgers enerzijds geen contact meer durven opnemen en anderzijds verharder in hun contact met Toeslagen. Dit geeft druk op medewerkers. Deze knelpunten veroorzaken dilemma's, uitdagingen; (1) de zoektocht naar de balans tussen massale processen en het kunnen leveren van maatwerk; (2) de balans tussen wet- en regelgeving die specifieke situaties van burgers accommodeert en de inpasbaarheid daarvan in IV-systemen; en (3) medewerkers die betrokken zijn om toeslagen te verbeteren die te maken hebben met de maatschappelijke beeldvorming.

De aard van de signalen verschilt. Ze kunnen zien op knelpunten in de uitvoering, maar bijvoorbeeld ook constateren dat de praktijk zich niet volledig verhoudt met wet- en regelgeving. Voor signalen die hun oorsprong vinden in de uitvoering, is Toeslagen in eerste instantie zelf aan zet. Daarbij is het wel aan de opdrachtgevers, eigenaar (het ministerie van Financiën), kabinet en Tweede Kamer om Toeslagen van de juiste randvoorwaarden te voorzien, in het bijzonder een uitvoerbare en behapbare veranderagenda, opdat er ook ruimte is voor investeringen in continuïteit. De opvolging van deze signalen komt dan ook terug in het Jaarplan voor 2022. Daar waar die opvolging niet of niet volledig door DG Toeslagen kan worden gerealiseerd, bijvoorbeeld omdat een mogelijke aanpassing van wet- en regelgeving wordt voorzien of omdat opvolging een bredere prioriteringsafweging behoeft en ook het portfolio raakt, treedt Toeslagen in overleg met opdrachtgever(s) en / of eigenaar om tot een gezamenlijke oplossing te komen. Zo wordt toegewerkt naar een situatie waarin knelpunten eerder, vaker en vollediger (ook interdepartementaal) worden gedeeld in de ambtelijke driehoek en ook met uw Kamer.

De ambitie is om signalen zo goed en snel mogelijk op te pakken, en hiermee bij te dragen aan het vertrouwen van de burger in Toeslagen. Tegelijkertijd is de druk op de organisatie groot en is de (personele) capaciteit schaars. Dit maakt prioritering noodzakelijk, zodat ambitie en realisme hand in hand gaan. De opdrachtgevende ministeries, eigenaar en Toeslagen zijn al in gesprek over het verder uitwerken van de knelpunten – waarvan een deel al bekend was vanuit het traject motie Lodders / van Weyenberg<sup>3</sup> De keuzes die in dit kader moeten

---

<sup>2</sup> Reactie op motie Lodders/Van Weyenberg,; Kamerstukken II 2020/21, 31066 nr. 898

<sup>3</sup> Reactie op motie Lodders/Van Weyenberg,; Kamerstukken II 2020/21, 31066 nr. 898

worden gemaakt en de eventuele dilemma's die daardoor ontstaan, wil ik met u bespreekbaar maken.

**Directie Algemene Fiscale  
Politiek**

Om de opvolging van signalen structureel beter in te bedden in de uitvoering is de samenwerking tussen de vier opdrachtgevende ministeries en Toeslagen geïntensiveerd; op interdepartementale overleggen staan signalen structureel op de agenda. Hierbij wordt zoveel mogelijk gebruik gemaakt van de hernieuwde overlegstructuur die is ingericht in het kader van de governance na ontvlechting. Deze lijn zetten we door. Toeslagen heeft een signaalmanager aangesteld en samen met de vier opdrachtgevende departementen wordt besproken waar en hoe de signalen op worden gepakt. Dit proces is opgestart en zal bijdragen aan het op orde brengen van signaalmanagement. De komende periode wordt dit verder ontwikkeld en uitgebouwd

**Ons kenmerk**

#### *Vervolg*

De Stand zal jaarlijks verschijnen. De totstandkoming van deze eerste Stand wordt geëvalueerd, met het doel deze nog beter aan te laten sluiten op het doel van het document. Parallel worden (ook interdepartementaal) stappen gezet naar verbetering van het herkennen, erkennen en opvolgen van signalen. Toeslagen zet de komende periode in op het verder ontwikkelen van signaalmanagement. Er zullen stakeholderbijeenkomsten worden georganiseerd om externe signalen op te halen zowel per toeslag als voor alle toeslagen gezamenlijk. Ook de in de kabinetsreactie POK aangekondigde burgerpanels zullen bijdragen aan deze ontwikkeling, evenals het actief ophalen van signalen bij externe partijen zoals de landsadvocaat, Nationale Ombudsman en (maatschappelijke) intermediairs of koepelorganisaties van bijvoorbeeld de sociale advocatuur.

Hoogachtend,

Staatssecretaris van Financiën - Toeslagen en Douane,

Alexandra C. van Huffelen