

VERSLAG VAN EEN SCHRIFTELIJK OVERLEG JAARPLAN TOESLAGEN 2022, STAND VAN DE UITVOERING TOESLAGEN EN VOORTGANGSRAPPORTAGE TOESLAGEN OVER 1^E ACHT MAANDEN 2021

Reactie van de staatssecretaris van Financiën - Toeslagen en Douane

Ik heb met interesse kennisgenomen van de vragen en opmerkingen van de leden van de fracties van de VVD, D66, CDA, ChristenUnie, PVV, BIJ1 en BBB bij het Jaarplan Toeslagen 2022, de voortgangsrapportage Toeslagen en de Stand van de uitvoering. Onderstaand beantwoord ik de vragen van betreffende fracties. In deze beantwoording heb ik gekozen om de vragen per thema te beantwoorden, waarbij indien gepast vragen gezamenlijk zijn beantwoord. Achtereenvolgend komen de volgende onderwerpen aan bod:

1. De reguliere uitvoering van Toeslagen;
2. Het beleid rond Toeslagen en het coalitieakkoord;
3. De Hersteloperatie;
4. De governance en samenwerking rond Toeslagen.

1. De reguliere uitvoering van Toeslagen

De leden van het CDA zien in de reguliere uitvoering grote aantallen aanvragen, maar nog veel grotere aantallen mutaties en telefoontjes, en vragen waarom er zo veel mutaties zijn binnen de Toeslagen.

Het toeslagenstelsel kent een voorschotsystematiek om burgers tijdig en gericht van inkomensondersteuning te voorzien. Indien het voorschot onvoldoende aansluit bij de actuele situatie van de burger, bestaat het risico op terugvorderingen of nabetalingen. Daarom worden burgers gevraagd relevante wijzigingen (tijdig) door te geven, zodat het voorschot kan worden aangepast aan de actuele situatie en terugvorderingen kunnen worden voorkomen.

Toeslagen verstrekt circa 9 miljoen toeslagen aan circa 5,6 miljoen unieke huishoudens. Binnen deze huishoudens kan sprake zijn van verschillende gebeurtenissen die van invloed zijn op de hoogte van de toeslag. Hierbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan verandering van de gezinssamenstelling, huurverhoging of -verlaging, verhuizing, verandering van inkomen of een verandering in het aantal opvanguren. Deze wijzigingen worden als mutatie verwerkt in het toeslagensysteem. Alleen uit het aantal mutaties is het niet goed mogelijk conclusies voor verbetering te trekken. Vooral van belang is dat burgers wijzigingen tijdig en correct doorgeven, zodat mutaties niet leiden tot hoge terugvorderingen. Toeslagen probeert burgers hier zo goed mogelijk mee te helpen, onder meer door vragen te beantwoorden via de BelastingTelefoon en door burgers te attenderen wanneer actuele gegevens significant lijken af te wijken van de gegevens uit de aanvraag.

Ook vragen de leden van de CDA-fractie met wat voor soort vragen mensen het vaakst bellen en of dit in de onduidelijkheid van de processen zit. Daarnaast vragen de leden hoe Toeslagen de aantallen analyseert en hier conclusies ter verbetering uit trekt.

Het grootste gedeelte van de toeslaggerelateerde vragen aan de BelastingTelefoon gaan over betalingsverkeer, bijvoorbeeld vragen naar de status van uitbetalingen en naar uitleg hierover. Daarnaast beantwoordt de BelastingTelefoon veel vragen over openstaande bedragen en betalingsregelingen en het aanvragen, wijzigen of stopzetten van een toeslag. Dit kan zijn omdat processen niet voldoende duidelijk zijn voor burgers, maar bijvoorbeeld ook omdat burgers willen verifiëren of ze een wijziging of stopzetting goed hebben gedaan. Toeslagen werkt structureel aan het verbeteren of vereenvoudigen van processen, brieven en teksten op de website op basis van signalen van burgers en bedrijven. Het gaat dan niet alleen om signalen die worden opgevangen in gesprekken met de BelastingTelefoon, maar ook om signalen die worden opgepikt via bijvoorbeeld sociale media, via de Nationale Ombudsman, via (belangen-)organisaties zoals de

Consumentenbond of die binnenkomen van de medewerkers van de Belastingdienst en Toeslagen. Deze signalen worden zowel kwalitatief als kwantitatief geanalyseerd. Op basis van die analyses worden verbeteringsmogelijkheden vastgesteld.

Het lid van de BIJ1-fractie vraagt waar Toeslagen zelf, in de reguliere uitvoering zoals omschreven in het jaarplan, risico's ziet en op welke knelpunten de organisatie nu al anticipeert.

In het Jaarplan verwijst Toeslagen naar de strategische risico's: onzorgvuldige opeenvolgende nieuwe beleidsvorming, onvoldoende gekwalificeerd personeel, de stapeling in het IV-portfolio, de naleving van wet- en regelgeving, de stelselwijzigingen en onvoldoende herstel van vertrouwen. Onderliggend aan de strategische risico's is er een risicoregister waarmee de strategische risico's worden gevolgd.

Het risicoregister is opgebouwd uit 16 strategische risico's welke zijn opgesteld door de risicomanager op basis van interviews met alle directieleden en topmanagers van DG Toeslagen. Het resultaat is vervolgens geëvalueerd door de directie. Uit deze lijst zijn de zes meest relevante risico's gekozen die zijn toegelicht in het jaarplan.

De gehele set van strategische risico's wordt twee keer per jaar beoordeeld in het directieteam van het DG Toeslagen. Elk risico is onderbouwd volgens een vaststaande methode waarbij een inschatting wordt gemaakt van de kans dat het risico zich kan openbaren en wat de impact kan zijn op het wel/niet realiseren van de doelstellingen. Tevens zijn de risico's waar mogelijk onderbouwd met maatregelen ter mitigatie van het risico.

De leden van het CDA vragen zich af in hoeverre het mogelijk is voldoende personeel te vinden om het risico op personeelstekorten te mitigeren in de huidige krappe arbeidsmarkt. Ook vragen deze leden zich af op welke "andere kwalificaties" wordt geselecteerd, wat het risico is dat te veel personeel wordt aangenomen die niet de oorspronkelijk gewenste capaciteiten hebben en hoe dit personeel toch adequaat wordt opgeleid.

DG Toeslagen doet er alles aan om – ook in de huidige krappe arbeidsmarkt – als aantrekkelijke werkgever te worden herkend en benodigde wervingsacties zo succesvol mogelijk te laten verlopen. Dit gebeurt o.a. met gerichte campagnes en inzet van social media. Het gaat echter niet alleen om het vinden van personeel. Minstens zo belangrijk is het behoud van gekwalificeerd personeel en het voorkomen van ongewenste uitstroom. Met inachtneming van de organisatieopgaven wordt, zowel beleidsmatig, als in de dagelijkse uitvoeringspraktijk, nadrukkelijk ingezet op ontwikkelingsgericht leiderschap, voldoende doorgroeiperspectief en een open en plezierig werkklimaat.

Toeslagen hanteert bij de werving van nieuw personeel harde functie-eisen, zoals het werk- en denkniveau waarover de sollicitant dient te beschikken. Als het risico zich daadwerkelijk voordoet dat de arbeidsmarkt te krap is zal Toeslagen ook medewerkers op basis van een lichtere kwalificatie gaan werven die na instroom intern zullen worden opgeleid, opdat zij over het gewenste werk- en denkniveau gaan beschikken.

Het lid van de BIJ1-fractie vraagt naar een hele heldere definitie en uitleg van het begrip "afwijkende doelgroepstatus", en de manier waarop dit wordt ingevuld, gehandhaafd en in de praktijk werkt.

Voorwaarde voor het recht op kinderopvangtoeslag is dat voldaan wordt aan de arbeidseis. Naast werkende ouders, voldoen ook ouders met de zogenaamde doelgroepstatus aan de arbeidseis. Het gaat dan bijvoorbeeld om ouders die een studie, een reïntegratietraject of inburgeringscursus volgen. Sinds 1 januari geldt dit ook voor ouders met een WLZ-indicatie of ouders die langer dan drie maanden in detentie verblijven. Verdere informatie hierover is verstrekt in fiche 13 uit de fichebundel die als bijlage is opgenomen bij mijn brief van 30 november 2021 inzake de vervolg reactie op de motie van de leden Ladders/ Van Weyenberg¹.

De leden van de VVD-fractie vragen of het kabinet kan aangeven hoe de open dialoog over de uitvoering van het toeslagenstelsel wordt gestimuleerd en of hiervoor reeds specifieke plannen zijn

¹ Kamerstuk 31 066, nr. 927

gemaakt. De leden van de VVD-fractie vragen op welke wijze wordt gewaarborgd dat deze dialoog als een veilige omgeving wordt beschouwd binnen Toeslagen zelf en de opdrachtgevers (politiek en maatschappelijke partners) onderdeel blijven van deze dialoog en hierdoor geïnformeerd blijven.

Een open dialoog over de uitvoering van het toeslagenstelsel binnen en buiten Toeslagen is van groot belang voor Toeslagen om signalen te ontvangen en oplossingen vorm te geven. Een veilige omgeving is voor deze dialoog noodzakelijk. Dit vraagt om een open cultuur.

Binnen de Toeslagenorganisatie is dit niet altijd vanzelfsprekend geweest, en hebben de werknemers deze ruimte ook niet altijd zo ervaren. Daarvoor zorgen is een uitdaging. Hier wordt hard aan gewerkt, zoals ook in het Jaarplan is beschreven. Om goede dienstverlening te kunnen geven is het van groot belang dat medewerkers zich uitspreken als zij bijvoorbeeld ervaren dat een wet in de praktijk niet rechtvaardig uitpakt, of merken dat ze zelf niet de juiste tools of vaardigheden hebben om een burger te helpen. Hierbij hoort ook dat medewerkers een actieve terugkoppeling krijgen van wat er met hun signalen gebeurt. Daarnaast blijft Toeslagen in gesprek met het werkveld, belangenvertegenwoordigers en de vele instanties die dichtbij de burger staan. Ook toetst Toeslagen in samenwerking met een extern onderzoeksbureau twee keer per jaar de burgers tevredenheid via een burgerpanel.

De leden van de fractie van het CDA vragen zich af wat men in de dagelijkse praktijk merkt van het programma leiderschap en cultuur. Wat er goed gaat en wat hardnekkig is? De leden van de BIJ1, VVD en CDA-fractie vragen of het kabinet kan toelichten op welke manier toezicht wordt gehouden dat de cultuur binnen Toeslagen openblijft, specifiek hoe medewerkers, samenwerken, hoe leidinggevend op kritische wijze hun verantwoordelijkheden gaan onderzoeken, uitvoeren en opnieuw vormgeven, hoe invulling wordt gegeven aan de kompaswaarden en hoe de beoogde resultaten in 2022 worden gewaarborgd en of hiervoor een specifieke functie of specifiek team wordt ingericht.

Een cultuurverandering is meer dan het programma leiderschap en cultuur. Toeslagen wil graag een veilige werkomgeving voor medewerkers bieden en een organisatie zijn die belang van de burger centraal stelt. Dit begint ermee dat de directeur en het management zichtbaar en toegankelijk zijn voor de medewerkers in de organisatie. Daar wordt veel in geïnvesteerd door middel van M-dagen, Webinars en gesprekken met en binnen teams. Vanuit de kompaswaarden wordt in deze gesprekken steeds aandacht besteed aan het belang van de burger en de menselijke maat. Hiervoor zijn, samen met de gehele organisatie, drie klantbeloften opgesteld; 'we staan voor u klaar', 'u weet waar u aan toe bent' en 'u krijgt waar u recht op heeft'. Op deze manier verlegt de uitvoering de focus van de eigen procedures naar het belang voor de burger.

Het programma leiderschap en cultuur ondersteunt de organisatie daarbij. Door het programma worden bijeenkomsten georganiseerd, leertrajecten voor leidinggevend ontwikkeld en doorlopen en instrumenten voor teamontwikkeling aangeboden. Daarnaast nemen alle leidinggevend in 2022 deel aan thematische leiderschapsbijeenkomsten geïnitieerd door het Ministerie van Financiën. Cultuurverandering vergt tijd en constante betrokkenheid en commitment van het management. Resultaten worden niet meteen geboekt maar worden gestaag zichtbaar.

Het toezicht op cultuur en de gewenste cultuurontwikkeling wordt gedaan in doorlopende evaluaties en reflecties, zowel mondeling als schriftelijk. Schriftelijke evaluaties vinden plaats voor alle uitgevoerde leerinterventies, mede op basis van de cultuurdimensies uit het extern cultuuronderzoek van Deloitte² en de aanbevelingen die daarin zijn gedaan.

Voorts vraagt het lid van de BIJ1-fractie hoe de urgentie van cultuurverandering en de rol van leidinggevend daarin zich verhouden tot het feit dat leidinggevend niet verplicht worden deel te nemen aan een ontwikkelassessment maar slechts op vrijwillige basis starten met het bezien van hun persoonlijke positie in relatie tot de ingezette koers en doelen van Toeslagen en of die vrijwillige basis ook geldt voor het programma Leiderschap en Cultuur, wat volgens de organisatie zelf één van de bouwstenen van interne verandering zou moeten zijn

In zijn algemeenheid is een werknemer (juridisch) niet verplicht om mee te werken aan een ontwikkelassessment. De vraag is of een verplichting tot deelname passend is bij de gewenste ontwikkeling naar een open en veilige cultuur waarin iedereen zichzelf mag zijn (inclusief).

² rapport-cultuuronderzoek-belastingdienst.pdf (overheid.nl)

Daarentegen is de gewenste cultuurontwikkeling niet vrijblijvend. Van alle leidinggevenden en medewerkers worden houding en gedrag verwacht passend bij de kernwaarden van Toeslagen. Het programma Leiderschap en Cultuur wordt uitnodigend en inspirerend vormgegeven zodat zoveel mogelijk mensen deelnemen en kunnen leren. Leidinggevenden zullen hun collega's en medewerkers motiveren om aan het programma deel te nemen. Deelname zal worden gemonitord, geëvalueerd en desgewenst tot aanvullende acties leiden. De cultuurverandering is daarom ook onderdeel van de gesprekken tussen leidinggevenden onderling en met medewerkers.

Het lid van de BIJ1-fractie vraagt in hoeverre antiracisme en -discriminatie centraal staan in de voornoemde programma's, niet alleen in relatie tot medewerkers onderling maar ook en juist naar de burger toe.

Antiracisme en -discriminatie hebben breed de aandacht binnen Toeslagen. Dit gebeurt zowel met behulp van het Leiderschap- en Cultuurprogramma, als het vergroten van het bewustzijn in de lijn omtrent onbewuste gedragingen, omgangsvormen of handelingspatronen die tot systemische uitsluiting zouden kunnen leiden. De komende tijd wordt nog meer ingezet op het goede gesprek over ethiek, bias en tegendenken. Hiervoor wordt een divers instrumentarium ingezet, waaronder workshops en dialoogtafels over inclusie en diversiteit. Toeslagen doet dit periodiek om actief werkwijzen tegen te gaan die zouden kunnen leiden tot uitsluiting. Toeslagen blijft ook actief uitvoeringsproblemen adresseren en signaleren die anti-discriminatoire bedoelingen in de weg staan, zodat deze breder binnen de keten van sociale zekerheid naar voren komen en er op de nodige plekken maatregelen getroffen kunnen worden.

De leden van de VVD-fractie vragen of het kabinet kan toelichten op welke manier wordt gewaarborgd dat signalen vanuit de gehele Toeslagenorganisatie die relevant zijn onderdeel zijn van de Stand van de uitvoering en of het kabinet kan aangeven wanneer meer informatie bekend is over de wijze waarop het signaalmanagement binnen Toeslagen wordt ontwikkeld.

Binnen Toeslagen is veel aandacht voor het ophalen van signalen. Het gaat hierbij om signalen van medewerkers uit de eigen organisatie en signalen van onder meer burgers, maatschappelijke organisaties en andere overheidsdiensten. Deze signalen komen bijvoorbeeld binnen via de verschillende verbetertrajecten, de vaktechnische lijn of uit contacten met partijen uit het maatschappelijk veld. Het streven is dat het signaleren van knelpunten zo laagdrempelig mogelijk is.

De signalen die Toeslagen bereiken zijn zeer divers van aard en moeten goed worden geanalyseerd. Dit betekent dat Toeslagen binnen de vaktechnische lijn bekijkt of de wet- en regelgeving juist is toegepast. Ook bij andere specifieke problemen wordt bekeken of er een oplossing mogelijk is, al dan niet op grond van andere wet- en regelgeving. Zo wordt bijvoorbeeld bij hardheidsclausuleverzoeken altijd contact opgenomen met de burger om een goede inschatting van de situatie te maken. Soms kan dan buiten het toeslagendomein een oplossing gevonden worden, ook als het hardheidsclausuleverzoek zelf niet kan worden gehonoreerd.

Tot slot is het mogelijk dat een signaal betrekking heeft op knelpunten in wet- en regelgeving die ook binnen de bestaande discretionaire ruimte niet kunnen worden weggenomen. Deze knelpunten worden besproken met de opdrachtgevers, omdat Toeslagen deze alleen kan wegnemen met behulp van de politiek en de opdrachtgevers. Hoewel het streven is zo compleet mogelijk te zijn, zal de Stand van de uitvoering niet alle signalen bevatten. De stand van de uitvoering moet zowel binnen als buiten Toeslagen bijdragen aan een open dialoog over de knelpunten en dilemma's die worden ervaren. Deze open dialoog maakt het delen van signalen ook laagdrempeliger. Daarom is het van belang dat de Stand van de uitvoering een jaarlijks onderdeel wordt en blijft van de planning en control cyclus. Signalen worden dus niet uitsluitend opgehaald als onderdeel van de Stand van de uitvoering, maar ze zijn ook belangrijk voor het verbeteren van de Toeslagenorganisatie zelf en de gesprekken met de opdrachtgevers. Daarom wordt hard verder gewerkt aan de inrichting van het signaalmanagement binnen de gehele Toeslagen-organisatie. Uw Kamer wordt voor het zomerreces geïnformeerd over de stand van zaken van de invulling van het signaalmanagement bij Toeslagen.

Het lid van de BIJ1-fractie vraagt hoe Toeslagen de signalen die het ophaalt bij burgers "openlijk bespreekt en samen met de buitenwereld zorgt voor oplossingen voor de burger" zoals beschreven op pagina 9 van het Jaarplan. Daarnaast vraagt het lid waar en hoe die openlijke besprekingen

plaatsvinden en voor wie die open en toegankelijk zijn. Daarnaast vraagt dit lid wat Toeslagen nu al heeft geworven aan inzichten over de manieren waarop de huidige wet- en regelgeving ouders in het verleden heeft geraakt en wat er met die inzichten wordt gedaan.

Binnen Toeslagen komen signalen op diverse manieren binnen, bijvoorbeeld via de BelastingTelefoon, bezwaarschriften of hardheidsclausuleverzoeken. Ook buiten Toeslagen zijn diverse manieren waarop burgers of belangenbehartigers hun signalen kenbaar maken, wat varieert van de Nationale Ombudsman, tot socialmediaberichten of persoonlijke brieven aan mij of mijn collega-bewindslieden. Het betrekken van signalen van burgers en stakeholders bij het signaalmanagement binnen Toeslagen is daarom van groot belang. Waar mogelijk wordt contact gezocht met burgers die signalen afgeven. Ook vinden geregeld gesprekken plaats tussen Toeslagen en verschillende stakeholders om signalen uit de praktijk over en weer te delen. Toeslagen heeft met de opdrachtgevers ten aanzien van binnenkomende signalen bovendien een open structuur ingericht, gericht op het delen en 'oplossen' van signalen met de diverse opdrachtgevers. Deze dialogen zijn niet openbaar, maar het gesprek wordt wel openlijk gevoerd om tot een zo goed mogelijke oplossing voor de burger te kunnen komen. De signalen die zij afgeven en mogelijke uitkomsten die hieruit voortvloeien worden actief met de buitenwereld gedeeld middels onder andere de Stand van de Uitvoering. Tevens komen via de verschillende verbetertrajecten van de afzonderlijke toeslagen signalen binnen. Over al deze verbeteringen zoeken wij contact met betrokken partijen uit het maatschappelijk veld.

Met de Stand van de Uitvoering informeert Toeslagen uw Kamer, de opdrachtgevers en andere stakeholders over de meest urgente vraagstukken die een beeld geven wat er vanuit signalen en knelpunten in de praktijk van Toeslagen naar voren komt en de afwegingen die daarbij gemaakt moeten worden. Voor de Stand van de Uitvoering is onder meer geput uit lopende verbetertrajecten, de knelpunten geïdentificeerd naar aanleiding van de motie Lodders/van Weyenberg en de verschillende gesprekken die in deze kaders met stakeholders, burgers en medewerkers zijn gehouden. In de stand van de Uitvoering is ter ondersteuning een overzicht opgenomen waarin de belangrijkste signalen van Toeslagen worden benoemd.

De verbetermogelijkheden zijn uiteengezet in de reacties van de voormalige staatssecretaris van Toeslagen en Douane naar aanleiding van de motie Lodders/ Van Weyenberg, en liggen ter verdere besluitvorming en uitwerking voor aan het huidige kabinet. De inzichten van Toeslagen worden zowel hierin als in de verdere uitwerking van het coalitieakkoord meegenomen.

De leden van de CDA-fractie vragen allereerst hoe burgers tevredenheid wordt gemeten en waarom er pas vanaf 2022 een streefwaarde is opgenomen. Tevens vragen zij hoe de groep neutraal tot zeer tevreden burgers meer dan 90% kan bereiken.

Burgertevredenheid wordt met behulp van de Toeslagenmonitor gemeten. De Toeslagenmonitor is een vragenlijst die vier keer per jaar wordt uitgezet onder een grote groep toeslaggerechtigden. Met de Toeslagenmonitor wordt de mate van tevredenheid met onze dienstverlening in kaart gebracht. De Toeslagenmonitor is een belangrijke spiegel voor Toeslagen. In de toekomst worden deze uitkomsten niet alleen gebruikt om prestatie-indicatoren te meten; de resultaten en inzichten van de monitor gaan ons ook helpen om verbeteracties op te zetten en uit te voeren.

Omdat de Toeslagenmonitor pas sinds eind 2020 wordt uitgevoerd, werd 2021 als een ontwikkeljaar gezien. In 2022 gaat Toeslagen over tot het daadwerkelijk hanteren van streefwaardes. Toeslagen heeft voor 2022 het doel gesteld dat de groep neutraal tot en met zeer tevreden 90% van de bevroegde burgers beslaat.

Het vergroten van burgers tevredenheid gebeurt vanuit verschillende sporen die raken aan de onderdelen van de Toeslagenmonitor. Er zijn drie klantbeloften opgesteld; 'we staan voor u klaar', 'u weet waar u aan toe bent' en 'u krijgt waar u recht op heeft'. Op deze manier verlegt de uitvoering de focus van de eigen procedures naar het belang voor de burger. Ook in de verschillende verbetertrajecten wordt gewerkt aan het vergroten van burgers tevredenheid, waaronder meer en gericht attenderen van burgers op basis van actuele gegevens, het begrijpelijker maken van schriftelijke communicatie, het laagdrempeliger maken van dienstverlening onder meer via fysieke balies, en het verbeteren van onze digitale dienstverlening. Daarnaast vindt er momenteel een diepgaande analyse plaats op de gegevens van de afgelopen metingen van de Toeslagenmonitor. Het doel van deze analyse is om te achterhalen wat de

grootste voorspellers zijn van burgers tevredenheid. Dit biedt handvatten om de dienstverlening verder te verbeteren en de streefwaarde van 90% te bereiken. Tot slot is er als onderdeel van de Toeslagenmonitor ook een terugbelactie naar (zeer) ontevreden burgers. Ook deze actie geeft inzicht in mogelijke knelpunten die vaak meteen door onze behandelaars worden opgelost, of waar verbeterinitiatieven in gang gezet worden.

De leden van de CDA-fractie vragen ten aanzien van de klanttevredenheid om hoeveel contactmomenten dit concreet gaat. Bijvoorbeeld, wat het betekent dat 30 procent lager dan drie sterren geeft – hoeveel gesprekken dat zijn bij hoeveel contactmomenten een 1,5 of lager wordt gegeven.

In 2021 heeft de BelastingTelefoon circa 1,8 miljoen telefoongesprekken gevoerd over Toeslagen. Om de klanttevredenheid te meten wordt een aantal bellers aangeboden om deel te nemen aan het klanttevredenheidsonderzoek. Van de betreffende burgers neemt niet iedereen daadwerkelijk deel of maakt niet iedereen het onderzoek volledig af.

De klanttevredenheid wordt uitgedrukt in een gemiddelde beoordeling op een 5-puntschaal van vier stellingen (over tevredenheid algemeen, gemak, vergeleken met andere organisaties en vergeleken met verwachting). Als norm geldt dat van ten minste 70% van de respondenten de beoordeling een 3 of hoger is en van maximaal 10% een 1,5 of lager. Uit de voortgangsrapportage blijkt dat 82,9% - 85,7% van de burgers een beoordeling van 3 of hoger geeft, waarmee het aantal burgers dat een lagere beoordeling dan 3 geeft dus lager ligt dan 30%.

In 2021 hebben ongeveer 2.400 burgers meegedaan aan het klanttevredenheidsonderzoek voor telefonie (Toeslagen). Van hen gaven minder dan 140 burgers een gemiddelde van 1,5 of lager (<5,8%).

De klanttevredenheidsmetingen over de website en balie bestaan uit een samengesteld cijfer voor Belastingen en Toeslagen, in tegenstelling tot de metingen bij telefonie waarvan de resultaten wel kunnen worden opgesplitst tussen Belastingen enerzijds en Toeslagen anderzijds. Voor de website was over geheel 2021 van 2,6% het gemiddelde een 1,5 of lager, voor de balie was dat 4,7% (waarbij opgemerkt dient te worden dat de balies in 2021 als gevolg van coronamaatregelen een deel van het jaar waren gesloten).

Voor wat betreft klantcontact zijn de leden van de CDA-fractie verder benieuwd hoe op het niveau van dienstverlening wordt gestuurd. Binnen hoeveel tijd er moet worden teruggebeld en wat de reactietijd op een mail is.

Toeslagen hanteert intern enkele specifieke prestatie-indicatoren ten aanzien van het burgercontact, zoals termijnen voor het reageren op telefonische en schriftelijke vragen. Toeslagen probeert hierbij korte termijnen te hanteren, zonder onrealistische verwachtingen te scheppen bij de burger. Burgers met telefonische uitzoekopdrachten dienen binnen 5 werkdagen te worden teruggebeld, terwijl schriftelijke uitzoekopdrachten binnen 8 weken afgehandeld dienen te worden. In de viermaandsrapportage wordt hierover gerapporteerd. Verder noemen de leden van de CDA-fractie het reageren op e-mail. In de regel communiceren zowel de Belastingdienst als Toeslagen niet via e-mail; het contact met burgers gebeurt telefonisch, per post en aan de balie.

Verder vragen de leden van de CDA-fractie wat de streefwaarde 2022 van "93 procent toegekende toeslagen dat niet leidt tot een terug te betalen bedrag boven de 500 euro" concreet betekent en hoeveel terugvorderingen er naar verwachting wel boven de 500 euro zijn.

Doelstelling van Toeslagen is om het aantal hoge terugvorderingen zo laag mogelijk te houden, vandaar dat hiervoor een streefwaarde is opgesteld. Terugvorderingen ontstaan in de regel als gevolg van wijzigingen in de grondslagen voor het recht op toeslag, zoals bijvoorbeeld het inkomen van de toeslaggerechtigde of de samenstelling van het huishouden. Het is zaak dat burgers dergelijke wijzigingen zo spoedig mogelijk doorgeven, zodat Toeslagen het voorschot tijdig kan herberekenen en terugvorderingen kunnen worden beperkt. De voorschotssystematiek van toeslagen maakt dat terugvorderingen niet volledig voorkomen kunnen worden. Om het aantal terugvorderingen zo laag mogelijk te houden, maken we de toeslaggerechtigden hierop op verschillende manieren attent.

Ten aanzien van het aantal hoge terugvorderingen in 2022: uitgaande van een niveau van 9,0 miljoen afgerekende toeslagen in 2022 betekent de streefwaarde van 93% dat het aantal

toeslagen waarbij een bedrag van minimaal 500 euro (of 1.000 euro in geval van kinderopvangtoeslag) moet worden teruggevraagd circa 630.000 is.

De leden van de VVD-fractie vragen ten aanzien van het Jaarplan Toeslagen 2022 of het kabinet kan toelichten hoe de persoonlijke begeleiding eruitziet die wordt geboden aan diegene die ondersteuning nodig heeft als onderdeel van het Programma Vernieuwing Dienstverlening.

Voor ouders die hier behoefte aan hebben, is een team "Persoonlijke Begeleiding" opgestart vanuit het Verbetertraject Kinderopvangtoeslag. In de toekomst zal dit initiatief worden uitgebreid naar alle regelingen. Dit team begeleidt ouders met een grote kans op hoge terugvorderingen voor de kinderopvangtoeslag met bijvoorbeeld het tijdig doorgeven van wijzigingen, zodat de definitieve toekenning niet of minder afwijkt van het voorschot. Persoonlijke begeleiding kan proactief vanuit Toeslagen worden aangeboden, daarnaast kunnen kinderopvangorganisaties ouders aandragen voor persoonlijke begeleiding bij Toeslagen.

De begeleiding start na toestemming van de ouder. Wanneer de ouder toestemming geeft voor begeleiding, wordt door de begeleider een uitgebreid beeld gevormd van de toeslagaanvraag van de ouder. De begeleider neemt vervolgens samen met de ouder de toeslaggegevens van het actuele jaar door. Daarnaast bespreekt de begeleider met de ouder mogelijke afwijkingen of terugbetalingen vanuit eerdere jaren, en wordt samen gekeken of hier nog iets aan gedaan kan worden. De ouder wordt geïnformeerd over de betaalmogelijkheden voor de openstaande terugvorderingen, soms in overleg met het Landelijk Incasso Centrum. Indien nodig maakt de begeleider met de ouder afspraken voor een langer lopende ondersteuning.

Naast 'Persoonlijke begeleiding' biedt Toeslagen met het Stella-team ook hulp op maat voor burgers in complexe en urgente situaties. In nauwe samenwerking met de Stella-teams van de Belastingdienst worden problemen waar mogelijk in gezamenlijkheid opgelost, met een vast aanspreekpunt voor de burger. Bovendien werkt Toeslagen, zoals aangegeven in het Jaarplan, aan de verdere uitwerking van het (intensief) dienstverleningsconcept.

Het lid van de BII1-fractie vraagt of Toeslagen zich voldoende gesterkt, gefaciliteerd en gesteund ziet door het kabinet om het netwerk van servicepunten te faciliteren, zoals sociaal raadslieden, gemeenten, vluchtelingenwerk en vrijwilligersorganisaties. En of Toeslagen vanuit dat netwerk zelf signalen ontvangt dat die servicepunten extra ondersteuning behoeven, of Toeslagen in staat is die extra ondersteuning te bieden, of dat Toeslagen daar zelf extra middelen voor nodig heeft vanuit het Rijk.

De laatste jaren is duidelijk geworden dat 5,6 miljoen huishoudens niet uitsluitend bediend kunnen worden via geautomatiseerde systemen en digitalisering. Er is meer aandacht voor dienstverlening aan burgers, bereikbaarheid en het toepassen van de menselijke maat; hiervoor zijn ook meer middelen beschikbaar gesteld. Enerzijds verbetert Toeslagen haar dienstverlening door het inrichten van (nieuwe) fysieke balielocaties, anderzijds door verder te kijken dan uitsluitend het eigen domein om zo sociale problematiek breder aan te kunnen pakken. Hiervoor werkt Toeslagen samen met een netwerk van relevante partners zoals andere uitvoeringsorganisaties, sociaal raadslieden, gemeenten en belangenvertegenwoordigers.

Toeslagen onderstreept in de Stand van de uitvoering ook het belang van dienstverlening. Niet alleen om het vertrouwen van de burger te herwinnen, maar ook om – eventueel in samenwerking met andere partijen – schrijnende situaties bij burgers te voorkomen. De extra middelen die hiervoor beschikbaar zijn gesteld helpen hier bij. Tegelijkertijd is het goed te realiseren dat het verbeteren van dienstverlening meer vraagt dan uitsluitend financiële middelen. Voor Toeslagen betekent de aandacht voor dienstverlening ook een breuk met het verleden, waarin de focus vaak lag op automatisering en efficiëntie. Zodoende is het van belang dat Toeslagen niet alleen de juiste middelen krijgt, maar ook de ruimte en de tijd om haar dienstverlening verder te verbeteren en haar rol binnen het netwerk goed in te vullen.

Deze leden vragen waar de tien nieuwe fysieke locaties zijn geopend en graag zouden deze leden een overzicht hebben waar alle fysieke locaties zich bevinden. Is daar voldoende spreiding te zien of zijn de locaties bijvoorbeeld met name gericht op grote steden? Op basis waarvan zijn de locaties gekozen?

In samenwerking met de Belastingdienst heeft Toeslagen 21 balielocaties in Nederland. Deze balies zijn gevestigd in Belastingdienstkantoren. Daarnaast zijn er de afgelopen zes maanden tien steunpunten geopend, als aanvulling op het reeds bestaande balienetwerk van de Belastingdienst en Toeslagen. Om de bereikbaarheid en laagdrempeligheid te borgen, zijn de nieuw geopende steunpunten gevestigd in gemeentehuizen of –kantoren in Alkmaar, Amersfoort, Apeldoorn, Assen, Bergen op Zoom, Gorinchem, Hoogeveen, Nijmegen, 's- Hertogenbosch en Terneuzen.

Uit onderzoek bleek dat burgers bereid waren tot dertig minuten te reizen voor dienstverlening aan een fysieke balie. Bij het openen van steunpunten is daarom rekening gehouden met de regio's waar mensen juist langer dan dertig minuten moesten reizen om bij een fysieke balie van Belastingdienst en Toeslagen te komen. Daarnaast is ook gekeken waar mensen verder moesten reizen voor hulp van een maatschappelijk dienstverlener of intermediair. Dit waren veelal regio's *buiten* de Randstad of andere grote steden. De steunpunten zijn dan ook juist in deze regio's gevestigd. De dienstverlening bij steunpunten of balies in Belastingdienstkantoren is gelijk; burgers kunnen terecht met vragen over belastingen, toeslagen en invordering. Zowel de steunpunten als de balies zijn te vinden via een zoekfunctie op de site van de Belastingdienst³.

Het lid van de BIJ1-fractie vraagt voorts hoe Toeslagen hun aanwezigheid in kwetsbare wijken gaat versterken, niet alleen om signalen op te halen, maar juist ook om kennis te verstevigen en te verduidelijken waar nodig.

Toeslagen probeert burgers zo goed mogelijk te bereiken. Naast massale kanalen zoals de website en de BelastingTelefoon, is bijvoorbeeld ook informatiemateriaal beschikbaar in wijkcentra, consultatiebureaus en bij de woningcorporaties. Daarnaast werkt Toeslagen samen met onder meer gemeenten en sociaal raadslieden om beter bereikbaar te zijn voor burgers.

Toeslagen heeft geen zicht op welke wijken wel of niet kwetsbaar zijn en kan zich dus niet specifiek op dergelijke wijken richten. Wel wordt in de intensivering van de hulppunten en informatievoorziening mede datagericht gewerkt; er wordt onder andere ingezet op gebieden waar veel toeslaggerechtigden en mensen die geconfronteerd worden met hoge terugvorderingen wonen. De data waarop we ons baseren willen we in de toekomst nog meer doelgericht verrijken, binnen de waarborgen in de daarvoor geldende wet- en regelgeving.

Verdere aanwezigheid breiden we uit door Toeslagen-servicepunten (bijv. gemeentes en welzijnsorganisaties) en aanwezigheid in bibliotheken. Via het platform 'Kennisnetwerk' is er veel informatie beschikbaar voor maatschappelijke dienstverleners. Zij zijn ook in de gelegenheid om kennis terug te brengen en te delen met andere dienstverleners op dit platform.

De leden van het CDA vragen zich af hoe in de vaktechnische kolom om wordt gegaan met burgerperspectieven en hoe de menselijke maat in handboeken en interne procedures voor het uitdragen van de (actuele) wet- en regelgeving wordt verwerkt.

In de vaktechnische kolom wordt advies gegeven aan medewerkers en management over de toepassing van wet- en regelgeving bij individuele gevallen of massale casuïstiek. Vaak gaat het hier om de vraag hoe de wet moet worden uitgelegd, of er ruimte is voor maatwerk (de menselijke maat) en hoe rechtsbescherming kan worden geboden voor de burger. Bij alle casussen worden de feiten en omstandigheden integraal beoordeeld. Naast de letter van de wet, beoordelen we de zaken nadrukkelijk ook op de bedoeling van de wet. In gevallen waarbij deze twee zaken onverenigbaar lijken, wordt de casus verder via de vaktechnische lijn opgepakt en behandeld. Waar mogelijk staat het burgerperspectief hierbij voorop. We zoeken in het uiterste geval in afstemming met de wetgever naar ruimte om hardheden in de wet of procedurele onrechtvaardigheden te voorkomen of op te lossen. De casussen die burgers naar voren brengen in bijvoorbeeld klachten, bezwaar, beroep en verzoeken om toepassing van de hardheidsclausule zijn daarbij illustratief. Dat is ook terug te lezen in de Stand van de Uitvoering.

Medewerkers worden ondersteund in het meewegen van het burgerperspectief door middel van opleidingen en medewerkers worden gestimuleerd door hun leidinggevenden om deze professionele ruimte te benutten en met elkaar hierover in gesprek te gaan. Een voorbeeld van

³ <https://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/nl/contact/content/hulpmiddel-adressen-belastingkantoren-douanekantoren>

een opleiding is de opleidingsmodule 'toepassen van de algemene beginselen van behoorlijk bestuur'. Het werken vanuit de bedoeling van de wet wordt daarin gestimuleerd en de vaktechnische lijn biedt ondersteuning aan medewerkers om deze ruimte ook in te zetten. Handboeken en werkinstructies zijn en worden aangepast en geven een minder zwart/wit uitleg van de wet dan in voorgaande jaren het geval was. Ook worden er bijeenkomsten georganiseerd waarin signalen met knelpunten worden besproken en wordt onderzocht wat medewerkers nodig hebben om, met het oog op de menselijke maat, besluiten te kunnen nemen. Dit vraagt een andere manier van werken waarvoor een continue dialoog binnen de organisatie noodzakelijk is.

De leden van de fractie van het CDA benadrukken het belang van discretionaire ruimte voor behandelaars in het kunnen bieden van maatwerk en vragen wat op dit punt concreet al gebeurt en hoe dit zo snel mogelijk kan worden bevorderd.

Ik onderschrijf dit punt van de leden van de CDA-fractie volledig. Uiteindelijk is alles eraan gelegen om een burger te geven waar hij recht op heeft en dient de focus hierbij te liggen op dienstverlening. Behandelaars moeten zich vrij voelen om de discretionaire ruimte die er is te benutten, zonder angst te hebben om fouten te maken. Een belangrijke maatregel die hiertoe bijdraagt en die sinds 2018 in gang is gezet, is het verbeteren van de vaktechnische structuur binnen Toeslagen. Inmiddels wordt in vrijwel alle teams gewerkt met vaktechnische aanspreekpunten, die op hun beurt terecht kunnen bij vaktechnisch coördinatoren. Zij zijn specifiek opgesteld om vaktechnische vragen te beantwoorden, bijvoorbeeld over de discretionaire ruimte in een specifieke situatie. Daarbij is het juist de bedoeling de regels niet rigide toe te passen, maar vanuit het perspectief van de burger te kijken wat binnen wet- en regelgeving wel mogelijk is. Zo komen dagelijks vraagstukken op die binnen deze vaktechnische structuur worden afgestemd en in voorkomende gevallen tot aanpassing van beleid leiden. Dit draagt bij aan een cultuur waarin behandelaars zich gesteund voelen om hun werk goed te doen en voor de burger waar mogelijk een passende oplossing te bieden. Medewerkers worden nadrukkelijk gevraagd naar de mogelijkheden die de regels bieden te kijken. Meer principle-based dus in plaats van rule-based, hetgeen lange tijd binnen Toeslagen als uitgangspunt gold. Dit vraagt een omslag in het denken van medewerkers van Toeslagen. Met interne opleidingen worden medewerkers hierin meegenomen. Het gaat hierbij niet alleen om een juiste uitleg van de wet en een redelijke en billijke toepassing in het concrete geval van de burger, maar ook om procedurele rechtvaardigheid, burgers moeten zich gehoord voelen. Daarnaast wordt verder gewerkt aan onder andere de inrichting van bezwaar- en beroepsbehandeling en toezicht, zodat burgers de kwalitatieve behandeling krijgen die wet- en regelgeving voorschrijven. Het team Monitoring Hoger Beroep neemt in dit kader ook een belangrijke positie in, als extra waarborg voorafgaand en tijdens de behandeling van hoger beroepszaken. Tot slot werkt Toeslagen ook aan een verdere uitbreiding van het Besluit Bestuursrecht Toeslagen, zodat de formeelrechtelijke aspecten in de uitvoering uiteindelijk ook goed gewaarborgd worden.

Tevens vragen de leden van het CDA zich af hoe de vaktechnische kolom wordt versterkt als er een tekort heerst aan gekwalificeerd personeel.

De versterking van de vaktechnische kolom behelst meer dan alleen het werven van nieuwe medewerkers. Het gaat er eerst en vooral om de zittende vaktechnisch aanspreekpunten en vaktechnisch coördinatoren goed op te leiden, het kennisniveau op peil te houden en permanent zorg te dragen voor onderlinge kennisuitwisseling. Daarbij is niet alleen de wet- en regelgeving zelf relevant, maar is extra aandacht voor rechtsbescherming en de toepassing van de menselijke maat. In de praktijk gebeurt dit door intervisie binnen de vaktechnische kolom en met medewerkers, via opleidingen en trainingen.

De leden van de CDA-fractie vragen of binnen de geautomatiseerde processen al maatwerk moet worden ingebouwd of dat dit vooral daarna komt kijken bij contact met burgers over aanvragen. Of dat bijvoorbeeld afwijkende aangiftes uit de automatische processen omhoog kunnen schieten die vervolgens handmatig worden bekeken.

Binnen de geautomatiseerde processen kan rekening worden gehouden met maatwerk. Dat wil zeggen dat bij het automatiseren wordt vastgesteld a) wat voor zaken het massale proces kunnen doorlopen en b) wat voor aanvragen van burgers mogelijk meer maatwerk nodig hebben.

In het toeslagensysteem kunnen dossiers die aan bepaalde kenmerken voldoen, worden onttrokken aan het geautomatiseerde proces worden zodat een behandelaar - waar nodig samen met de burger - kan uitzoeken hoe een aanvraag exact moet worden ingediend of hoe een mutatie moet worden verwerkt.

Bij 'uitval'-werkitems gaat het om aanvragen waarin gegevens ontbreken of inconsistent zijn, zodat handmatige behandeling of maatwerk nodig is. Denk hier bijvoorbeeld aan het ontbreken van een inkomen van een medebewoner bij huurtoeslag, waardoor de hoogte van de huurtoeslag niet berekend kan worden.

Bij 'uitworp'-werkitems gaat het om situaties waarbij contact met de betreffende burger nodig is om zeker te weten dat de toeslag op de juiste manier wordt berekend. Hierbij moet worden gedacht aan bijvoorbeeld een verhuizing van een persoon naar een adres waar al een toeslag actief is. Met deze persoon wordt dan contact opgenomen om na te gaan of hij/zij bij het huishouden van de aanvrager van deze toeslag (als toeslagpartner of medebewoner) hoort of niet. Dit zijn voorbeelden van zaken waarbij mogelijk maatwerk nodig is.

De condities (regels) voor het laten ontstaan van uitval en uitworp komen tot stand op basis van wet- en regelgeving en beleid enerzijds, en ervaringen van de werkvloer en contact met burgers anderzijds. Deze kunnen naar omstandigheden worden aangepast of uitgebreid.

De leden van de fractie van het CDA vragen wat "toezicht op gepaste en toereikende wijze" inhoudt.

Deze zin refereert aan toezicht in de breedste zin van het woord: alle activiteiten die gericht zijn op het verbeteren van de compliance van een burger. Dat begint met heldere regelgeving en goede dienstverlening om onbewuste en onbedoelde niet-naleving te voorkomen, maar behelst ook intensievere vormen van toezicht zoals controles op de juistheid van uitbetaalde toeslagen tot en met het optreden tegen opzettelijk misbruik of oneigenlijk gebruik. Afhankelijk van de situatie worden hiertoe handhavingsinstrumenten ingezet om de toekenningszekerheid te maximaliseren zonder onevenredig zware (bewijs)lasten neer te leggen bij toeslaggerechtigden. Hierbij wordt gehandeld op basis van de geldende wet- en regelgeving en wordt binnen de ruimte die de wet biedt, de menselijke maat in individuele situaties toegepast.

De leden van de fracties van het CDA en de VVD hebben vragen over de herijking van het proces intensief toezicht, de hiermee samenhangende nieuwe werkwijzen en de behaalde eerste resultaten en hoe de Kamer hiervan op de hoogte wordt gehouden.

Momenteel vindt geen intensief toezicht plaats vanwege de herijking van de kaders om vermoedens van misbruik te behandelen. Uitzondering hierop vormt de behandeling van tien (dringende) signalen over evident misbruik waarbij de toeslag vaak nog doorliep hetgeen onwenselijk is. Deze signalen worden met waarborgen omkleed behandeld, zoals het vierogen principe, en afgestemd met de vaktechnische lijn van Toeslagen. Nu deze signalen nog onderhanden zijn, alsmede gelet op de privacy, kan ik u hierover geen resultaten teruggeven. Bij het opstellen van nieuwe kaders voor het proces intensief toezicht gelden als uitgangspunten dat er gehandeld wordt overeenkomstig de geldende wet- en regelgeving, dat de rechtsbescherming in acht wordt genomen en er (interne) waarborgen worden ingebouwd zoals het vier ogen-principe. Het opstarten van het intensieve toezicht is niet alleen afhankelijk van gevalideerde behandelkaders, maar ook van IT-middelen die voldoen aan de geldende wet- en regelgeving, waaronder de AVG. Belastingdienst breed wordt het registratie/verwerkingssysteem TSV (tijdelijke signaalvoorziening) ontwikkeld waar Toeslagen bij aansluit⁴. Over de voortgang van het herijkte proces van het intensieve toezicht zal ik uw Kamer, tezamen met de handhavingsstrategie van Toeslagen, in de zomer informeren.

2. Het beleid rond Toeslagen en het coalitieakkoord.

Het lid van Bij1 vraagt voor wie Toeslagen rechtvaardig zou moeten zijn en door wie dat wordt beoordeeld. Gaat het over rechtvaardigheid voor de burger die de toeslagen hard nodig heeft of

⁴ Kamerstukken II 2021/22, 31 066, nr. 920

gaat het over "rechtvaardigheid" volgens de arbitraire regels die bepalen wie er überhaupt recht heeft op toeslagen? In andere woorden: gaat het over rechtvaardigheid voor de groepen mensen die zodanig worden gemarginaliseerd door het economische systeem in Nederland dat toeslagen onmisbaar zijn in hun leven, wat ook en nog steeds voorkomt bij mensen die door het systeem niet worden erkend als zodanig, of gaat het over "rechtvaardigheid" voor de belastingbetaler die waarde hecht aan toezicht en handhaving?

Toeslagen worden uitgekeerd aan iedereen die daar recht op heeft. Om vast te stellen of iemand recht heeft op toeslagen, gaat het veelal om de kwalificatie "rechtmatigheid" op basis van de eisen die via het daarvoor geldende parlementaire proces tot stand gekomen zijn. In de wet zijn criteria opgenomen die per toeslag verschillen, net zoals het doel van de toeslagen van elkaar verschillen. Die criteria hebben betrekking op onder meer het inkomen en de huishoudsamenstelling. Beslissingen over het individuele recht op toeslagen moeten naast de berekeningsregels echter ook als rechtvaardig gelden langs de meetlat van de beginselen van behoorlijk bestuur; er wordt daarom ook gewerkt vanuit de bedoeling van de wet en de burger wordt rechtsbescherming geboden. Door in de uitvoering ons steeds de vraag te stellen of iets rechtvaardig is wordt actief de rechtmatigheid van de toekenningen, de rechtsbescherming van burgers en het rechtstatelijk handelen bewaakt.

De leden van de VVD en ChristenUnie-fractie vragen of het kabinet kan toelichten op welke manier de uitvoering van het coalitieakkoord van 15 december 2021 bij de uitvoering van het Jaarplan Toeslagen 2022 wordt gewaarborgd, welke stappen het kabinet dit jaar wil zetten, welke doelen ze heeft voor de komende jaren en of er extra ambities zijn bovenop het jaarplan. De leden van de CDA-fractie vragen daarnaast of de scenarioanalyses, waarbij de gevolgen van stelselwijzigingen in de uitvoering voor de lange termijn in beeld zijn, ook met de Kamer worden gedeeld, zodat die kunnen worden meegenomen in de besluitvorming over nieuwe stelselwijzigingen.

In het coalitieakkoord zijn ambitieuze doelen en maatregelen opgenomen op het gebied van toeslagen. De voorgenomen maatregelen leiden tot een fundamentele aanpassing van de kinderopvangtoeslag en hervorming en vereenvoudiging van de huurtoeslag. Daarnaast is de ambitie uitgesproken om tot verdere verbeteringen in het huidige stelsel te komen. Om dit te bereiken, moeten nog veel stappen worden gezet. Er zullen nadere beleidskeuzes gemaakt moeten worden, de aangepaste wetgeving zal aan uw Kamer worden voorgelegd en de nieuwe maatregelen moeten geïmplementeerd worden. Belangrijk onderdeel daarvan is de uitvoerbaarheid, waarbij voor de uitvoering van directe financiering geldt dat er, parallel aan de uitwerking van het beleid, door de Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid naar een beoogd uitvoerder wordt gezocht.

De uitwerking van het coalitieakkoord op het terrein van de toeslagen wordt door de beleidsverantwoordelijke bewindspersonen voor de verschillende toeslagen opgepakt. Hierbij ligt de inhoudelijke uitwerking voor de maatregelen in de huurtoeslag en kinderopvangtoeslag in eerste instantie respectievelijk bij de minister voor Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening en de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Deze elementen vragen om samenwerking tussen alle betrokken toeslagdepartementen. De beleidsprioriteiten- en planningsbrieven van Financiën, Sociale Zaken en Werkgelegenheid en het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties beschrijven hoe de ministeries aan het werk gaan met het coalitieakkoord⁵. Zoals aangegeven in de beleidsprioriteitenbrief wordt u uiterlijk in de zomer geïnformeerd over de verdere uitwerking van de maatregelen. U wordt daarin ook geïnformeerd over de verwachte uitvoeringsgevolgen van de maatregelen.

Zoals aangegeven in de beantwoording op de vragen over de startnotitie bij het aantreden van dit Kabinet, wordt momenteel een overzicht gemaakt van de relevante stukken die tijdens onder andere de formatiewerkzaamheden ter tafel zijn geweest⁷. Voor deze stukken geldt dat momenteel

⁵ Brief van de Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en de Minister voor Armoedebeleid, Participatie en Pensioenen van 10 februari 2022 met kenmerk 2022Z02509

⁶ Brief van de Staatssecretaris van Financiën -Toeslagen en Douane van 16 februari 2022 met kenmerk 2022-000047635

⁷ <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2022/01/17/antwoorden-op-kamervragen-over-startnota-en-doorrekening-centraal-planbureau>

wordt bekeken op welke wijze de stukken die voor deze gesprekken zijn gemaakt publiek kunnen worden. De Minister van Financiën komt hier op terug.

Daarnaast vragen de leden van de CDA-fractie wat de knelpunten op de korte termijn zijn binnen het huidige stelsel.

Naast de beleidsmatige knelpunten die in beeld zijn gebracht in reactie op de motie Lodders/Van Weyenberg zijn er in de uitvoering uitdagingen om in het huidige stelsel verbeteringen adequaat door te voeren. In de bijlage bij de Stand van de Uitvoering zijn deze knelpunten ook benoemd. Op korte termijn is met name de beschikbare verander- en IV-capaciteit een belangrijk knelpunt. Dit betekent dat niet alle gewenste veranderingen gelijktijdig of op korte termijn door Toeslagen kunnen worden gerealiseerd. Dit vraagt om (politieke) prioritering, zodat grote veranderingen volgordekelijk worden gerealiseerd, zonder de continuïteit van de dienstverlening aan te tasten.

De leden van de CU-fractie vragen het kabinet of en hoe de voornemens om uiteindelijk de toeslagen af te schaffen met als tussenstappen het afschaffen van de kinderopvangtoeslag en het vereenvoudigen van de huurtoeslag, landen in de plannen, doelen en verantwoordelijkheden van het komende jaar.

Zoals is aangegeven de beleidsprioriteitenbrief van 16 februari jl. zijn de beleidsverantwoordelijke toeslagdepartementen in samenwerking met de uitvoering gestart met het uitwerken van de ambities rond kinderopvangtoeslag en huurtoeslag zoals opgenomen in het coalitieakkoord.⁸ Uw Kamer wordt uiterlijk in de zomer geïnformeerd over de uitwerking hiervan. Tegelijkertijd wordt verder gewerkt aan de verkenning van mogelijke verbeteringen in het huidige stelsel naar aanleiding van de motie Lodders/Van Weyenberg. Ook nieuwe signalen van knelpunten in het huidige stelsel worden daarbij betrokken.

Zoals aangegeven in het antwoord op de vraag van de VVD ten aanzien van het coalitieakkoord ziet Toeslagen het als een van haar strategische doelstellingen om de uitvoerbaarheid van het stelsel te borgen. Dit geldt ook voor de aangekondigde maatregelen uit het coalitieakkoord. Toeslagen wil als assertieve uitvoeringsorganisatie opdrachtgevers ondersteunen bij het uitwerken van het coalitieakkoord. Toeslagen zit hiervoor in alle beleidsdiscussies volwaardig aan tafel om het perspectief van de burger en de uitvoering in te brengen. In samenwerking met de opdrachtgevers stelt Toeslagen op basis van het coalitieakkoord van het nieuwe Kabinet een uitvoerbaar werkplan op. Van alle beleidsvoorstellen op het gebied van toeslagen, die ter besluitvorming voorliggen, worden voorafgaand aan de besluitvorming de gevolgen voor de uitvoering in kaart gebracht.

De leden van de VVD- en de CDA-fractie vragen hoe met de stukken wordt omgegaan, welke knelpunten uit de stand van de uitvoering prioriteit krijgen, welke criteria daarvoor worden gebruikt, wanneer ze op de planning staan en wat er gebeurt met knelpunten die geen prioriteit krijgen, en ten aanzien van de stand van de uitvoering – Toeslagen 2021, welke criteria worden gebruikt om te bepalen welke knelpunten prioriteit krijgen. Hoe wordt omgegaan met knelpunten die geen prioriteit krijgen? De leden van de VVD-fractie vragen of het kabinet kan toelichten welke criteria worden gebruikt om te bepalen hoe en of signalen kunnen worden opgepakt

Het doel van de Stand van de uitvoering is knelpunten en dilemma's te identificeren die bij de uitvoering van het toeslagenstelsel worden ervaren, om daar vervolgens open de dialoog over te voeren. Het doel is niet om alle knelpunten op korte termijn weg te nemen, hiervoor ontbreekt de capaciteit en middelen. Bovendien zijn sommige knelpunten inherent aan de Toeslagensystematiek, waardoor een oplossing niet direct mogelijk is en kunnen oplossingen om complexe aanpassingen van systemen vragen, die niet altijd gelijktijdig kunnen worden doorgevoerd. Dit vraagt om politieke en beleidsmatige afwegingen. Het vergroten van toekenningszekerheid en het terugdringen van terugvorderingen staat daarbij voorop. Ook hierin zullen keuzes moeten worden gemaakt. Hierbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan knelpunten die kunnen leiden tot hoge terugvorderingen bij een relatief kleine groep burgers of knelpunten die grote groepen burgers raken. Een open dialoog, waarin verschillende perspectieven worden meegenomen helpt bij het prioriteren van knelpunten. Hierbij moet een integrale afweging

⁸ <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2022/02/16/brief-tk-beleidsprioriteiten-staatssecretaris-van-financien-toeslagen-en-douane>

gemaakt worden, rekening houdend met de beperkte capaciteit voor nieuwe wetgeving bij Toeslagen. Niet alles kan en niet alles kan tegelijk. De in gang gezette verbeteringen en de ambities in het coalitieakkoord vragen, naast het reguliere werk en onderhoud, veel capaciteit.

Specifiek vragen de leden van de PVV-fractie naar drie knelpunten, te weten, een verouderd IV-portfolio, complexe en knellende wet- en regelgeving en het beschadigde vertrouwen in Toeslagen, welke voor 2022 prioriteit hebben en welk concreet doel het Kabinet eind 2022 behaald wil hebben?

Zoals aangegeven staat de burger centraal in het prioriteren van knelpunten voor het kabinet. Door burgers naar ons beste vermogen te helpen, willen we het vertrouwen in Toeslagen herstellen. Dit begint met het bieden van erkenning en financieel herstel aan gedupeerden voor het onrecht dat hen is aangedaan. Daarnaast probeert Toeslagen het vertrouwen te herwinnen door te werken aan verbeteringen in de reguliere dienstverlening van Toeslagen teneinde burgers een grotere toekenningszekerheid te bieden en terugvorderingen zoveel mogelijk te voorkomen. Samen met haar opdrachtgevers werkt Toeslagen aan verbeteringen in de wet- en regelgeving die daaraan bijdragen. Een goede en moderne IV-huishouding is noodzakelijk om de continuïteit van de uitvoering te kunnen waarborgen en wijzigingen in wet- en regelgeving te kunnen doorvoeren. Tussen het onderhouden en moderniseren van de applicaties en het doorvoeren van verbeteringen moet dus een goede balans worden gevonden. Doelstelling van Toeslagen is de wijzigingen in wet- en regelgeving tijdig te implementeren en tegelijkertijd te voorkomen dat het applicatielandschap technisch verder verouderd.

De leden van het CDA vragen zich verder af hoe Toeslagen de IV-verandercapaciteit wil gaan vergroten.

Het vergroten van de IV-verandercapaciteit is inderdaad een van de mogelijkheden om verbeteringen van de dienstverlening sneller te kunnen doorvoeren. Toeslagen gaat deze vergroten door te investeren in het beter specificeren van de gewenste wijzigingen. Hierdoor kunnen IV-specialisten de wijzigingen in kortere tijd doorvoeren. Aan het vergroten van de IV-verandercapaciteit kleven echter wel een aantal beperkingen. Zo is het niet altijd mogelijk om meerdere veranderingen gelijktijdig te verwezenlijken zonder de continuïteit van de bestaande systemen aan te tasten c.q. te verstoren. Het vergroten van de (personele) capaciteit biedt dan ook niet altijd een oplossing.

Daarnaast moet de IV-capaciteit van Toeslagen en de Belastingdienst in gezamenlijkheid gezien worden, omdat voor een belangrijk deel met dezelfde systemen en data wordt gewerkt.

De leden van de VVD-fractie vragen of het kabinet kan aangeven hoe de lessen die zijn geleerd uit het verleden, zoals de manieren waarop de huidige wet- en regelgeving anders in het verleden heeft geraakt en het UHT-proces zelf, worden ingezet voor het Jaarplan Toeslagen 2022.

Het rapport 'Ongekend Onrecht' van de Parlementaire ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslag⁹ heeft meer dan duidelijk gemaakt dat de uitvoering van toeslagen verbeterd moet worden, met name voor kwetsbare groepen. Er ligt een belangrijke opgave om het vertrouwen van de burger te herstellen. Ook moeten signalen vanaf de werkvloer sneller terechtkomen bij de top van Toeslagen, bij de opdrachtgevende ministeries, en bij de bewindspersonen. De afgelopen periode zijn veel stappen gezet te komen tot verbetering. Daarbij wordt voortgebouwd op al eerder ingezette plannen, zoals bijvoorbeeld genoemd in de kabinetsreactie op de Parlementaire Ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslag (POK) en in het traject Werk aan Uitvoering (WaU). In de visie van Toeslagen heeft menselijke maat een prominente plek. Daarnaast is de eerste strategische doelstelling in de missie van Toeslagen herstel van vertrouwen. Deze missie en visie zijn leidend geweest bij het opstellen van het jaarplan.

De leden van de CDA-fractie vragen wat wordt verstaan onder "vroegtijdige betrokkenheid van de uitvoering bij wet- en regelgeving". Of dit het uitvoeren van een uitvoeringstoets bij nieuwe wetgeving is of dat de uitvoering ook eerder bij het opstellen van de wetgeving moet worden betrokken en of wetgeving ook meer vanuit het uitvoeringsperspectief moet worden geschreven.

⁹ Kamerstukken II 2020/2021, 35 510, nr. 2

Onder vroegtijdige betrokkenheid bij de totstandkoming van nieuwe wet- en regelgeving wordt bedoeld dat de uitvoering reeds bij het tot stand komen van nieuwe wet- en regelgeving wordt betrokken. De expertise uit de organisatie en het perspectief van de uitvoering kan in een vroeg stadium bijdragen aan de informatiepositie van beleidsdepartementen. Zo kunnen onder andere risico's van nieuw beleid goed worden afgewogen en kan nieuwe wet- en regelgeving beter aansluiten bij de reeds bestaande systemen en processen, zodat implementatie eenvoudiger en sneller verwezenlijkt kan worden en het beroep op schaarse IV-capaciteit kan worden verkleind.

Bovendien wil het kabinet dat nieuw beleid aansluit bij het doenvermogen van de burger. Vanuit die gedachte wordt nieuw beleid in de eerste plaats geschreven vanuit het perspectief van de burger, waarbij de ervaringen uit de uitvoering van belangrijke waarde kunnen zijn. Beleid en uitvoering werken intensief samen om tot verbeteringen in het Toeslagenstelsel te komen. De opdrachtgevende departementen en de uitvoering hebben bijvoorbeeld in relatie tot de motie Ladders/van Weyenberg in gezamenlijkheid opgetrokken om tot verbetervoorstellen te komen, waarvan er een aantal in het coalitieakkoord is overgenomen. Op deze voet wordt doorgegaan, om gezamenlijk tot verbeteringen in het toeslagenstelsel te komen.

De leden van D66 vragen of het kabinet of het reëel is dat op termijn niet meer te kampen is met technische schulden bij toeslagen. Op welke termijn is dat dan? Verder vragen de leden ook of het kabinet het met hen eens is dat enkel beleidsstilstand niet de oplossing is. Tevens vragen deze leden welke mogelijkheden het kabinet ziet om technische schulden te voorkomen zonder steeds beleidsluwe periodes in te hoeven bouwen.

Voor een deel is technische schuld inherent aan het voortbrengen, implementeren en gebruiken van software. Het gaat dan om een acceptabel niveau van technische schuld. Te veel focus op verandering of vernieuwing van beleid kan de technische schuld bij bestaande processen of systemen vergroten, omdat noodzakelijk onderhoud wordt uitgesteld. Uiteindelijk kan dit leiden tot uitval van kritieke systeemonderdelen. Daarom is het van belang een balans te bewaken tussen onderhoud van bestaande systemen en de implementatie van nieuw beleid, zodat de technische schuld beheersbaar blijft. Deze afwegingen zijn onderdeel van het jaarlijks beheer- & onderhoudsplan, maar vragen ook om politieke keuzes. Door bij nieuw beleid de uitvoering vroegtijdig te betrekken en rekening te houden met inpasbaarheid binnen bestaande voorzieningen in de toeslagensystemen, kan het beroep op de IV-capaciteit beperkt worden. Tot slot geven Toeslagen en de Belastingdienst in uitvoeringstoetsen weer wat de IV-impact is van nieuwe maatregelen, zodat dit meegewogen kan worden in de politieke besluitvorming.

Zodra het in het IV-portfolio gaat knellen is het goed dit transparant te maken. Het is van belang nieuwe wet- en regelgeving in samenhang te zien met het noodzakelijke onderhoud en gewenste verbeteringen van bestaande processen en systemen. Omdat de vraag aan ICT capaciteit groter is dan het beschikbare aanbod en omdat niet alles tegelijk kan, zijn keuzes nodig. In het portfolioproces wordt gekozen wat voorrang krijgt en wat later wordt gedaan. De komende periode zijn de mogelijkheden voor vernieuwingen in het ICT portfolio beperkt. In onder andere het IV verbeterprogramma wordt gewerkt aan de verbetering van de IV organisatie. Beoogde effecten daarvan zijn meer grip op het ICT-portfolio, een effectiever voortbrengingsproces en een hogere productiviteit. Deze zullen pas over enige tijd echt zichtbaar zijn.

De leden van de CDA-fractie vragen of de aanvullende vermogensuitzonderingen bijvoorbeeld de uitzonderingen in verband met de compensatiebedragen naar aanleiding van de toeslagenaffaire zijn. Verder vragen de leden van de CDA-fractie of met elke aanvullende regeling die wordt ingevoerd binnen de hersteloperatie nieuwe aanvullende complexiteiten voor de Belastingdienst ontstaan. Tevens vragen deze leden hoe deze in het vervolg wel voldoende worden onderkend.

Vermogensuitzonderingen bestaan al langer en zijn er om te voorkomen dat een groot bedrag aan compensatie zorgt dat de burger een toeslag verliest door overschrijding van de vermogensgrens. Het gaat hier bijvoorbeeld om immateriële schadevergoedingen of het vermogen van pleegkinderen. Het kabinet wil met het toepassen van deze vermogensuitzonderingen voorkomen dat burgers die een eenmalige uitkering verkrijgen of erkenning van aangedaan leed door de overheid, dit bedrag, of een deel daarvan, via een andere weg direct weer moeten inleveren bij diezelfde overheid. Dit geldt ook voor de compensatiebedragen in het kader van de hersteloperatie. Deze bedragen worden daarom tijdelijk uitgezonderd van de vermogenstoets.

Zoals is aangegeven in de uitvoeringstoets¹⁰ over aanvullende vermogensuitzonderingen in het kader van de hersteloperatie, is een vermogensuitzondering op zichzelf goed inpasbaar. De complexiteit is echter gelegen in het groeiende geheel aan uitzonderingen, waarvoor geen goede automatisering beschikbaar is, waardoor het risico op fouten toeneemt.

De leden van de CDA-fractie vragen, nu in het nieuwe coalitieakkoord wederom een verhoging van de belastingvrije som is opgenomen, in hoeverre dit leidt tot weer een groot beslag op de IV-capaciteit.

Niet alle wijzigingen in wetgeving leiden tot een even groot beslag op de IV-capaciteit. Systeemwijzigingen hebben een grote IV-impact, parameterwijzigingen hebben een kleiner beslag op de IV-capaciteit. De verhoging van het heffingvrij vermogen in Box 3 is een parameterwijziging en heeft een kleine IV-impact. De vorige wijziging van het heffingvrij vermogen had een grote impact, omdat de vermogensgrens voor de huurtoeslag lager kwam te liggen dan het heffingvrij vermogen in Box 3. De Belastingdienst moest een geheel nieuw proces inrichten zodat er beschikkingen rendementsgrondslag en vrijstelling groene beleggingen kunnen worden opgelegd ten behoeve van inkomensafhankelijke regelingen. Toeslagen heeft daarnaast veel IV-capaciteit moeten investeren om de vermogensgrens voor de huurtoeslag ook in het nieuwe Box 3-stelsel te kunnen handhaven, omdat deze vermogensgrens niet meer gelijk liep met de grens van Box 3.

De leden van de VVD-fractie vragen bovendien of het kabinet de pilot 'invoeringstoets' gaat evalueren. Zo ja, wanneer?

Recent is gestart met de uitwerking van de 'invoeringstoets bij nieuwe wetgeving'. Het streven is tot een instrument te komen dat antwoord geeft op de vragen zoals geformuleerd in de kabinetsreactie op het rapport 'Ongekend Onrecht' van de parlementaire ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslag (POK)¹¹: Werkt nieuwe wet- en regelgeving inderdaad zoals we bedoeld hadden? Kloppen de aannames van de uitvoeringstoets nog steeds? Wat is de kwaliteit van de uitvoering? En zijn er misschien knelpunten of nieuwe inzichten waar we aan de voorkant niet aan gedacht hadden? Hoe pakt het uit voor de mensen waarvoor de wet bedoeld is? Hierin wordt aansluiting gezocht met initiatieven die reeds lopen in de ontwikkeling van de invoeringstoets bij de Belastingdienst, met opdrachtgevende departementen en met het ministerie van Justitie en Veiligheid als stelselverantwoordelijke voor de invoeringstoets. Zodra een instrument is ontwikkeld dat voor toeslagen wet- en regelgeving deze vragen naar tevredenheid kan beantwoorden, wordt een pilot met de invoeringstoets uitgevoerd waarvan de resultaten met uw Kamer worden gedeeld. Gezien de fase van ontwikkeling waarin dit instrument zich nu bevindt zal dit op zijn vroegst in het vierde kwartaal van 2022 zijn.

3. De Hersteloperatie

De leden van de VVD en ChristenUnie-fractie vragen of het kabinet kan toelichten op welke wijze ervoor wordt gezorgd dat de omschrijving en inrichting van de activiteiten voor de Uitvoeringsinstantie Herstel Toeslagen (UHT), ondanks dat het onderdeel is van de herijking van de aanpak van de hersteloperatie, onderdeel blijft van het Jaarplan Toeslagen 2022 en de bijbehorende strategische doelen, missie en visie,

Het jaarplan 2022 betreft Toeslagen als gehele organisatie. UHT is daar een belangrijk onderdeel van. Dit is meest expliciet terug te zien in het eerste strategische doel – herstel van vertrouwen – maar komt ook duidelijk naar voren in de andere strategische doelen en de waarden die gelden als kompas voor de uitvoering. Voor de herijking is veel gesproken met ouders en andere partners bij de hersteloperatie. De uitkomsten daarvan – zoals eerder persoonlijk contact, grotere inzet van gemeenten en versneld duidelijkheid bieden waar mogelijk – zijn een verdere verwezenlijking van de menselijke maat die we bij Toeslagen beogen te leveren aan burgers en sluit goed aan bij onze waarden zoals verwoord in het jaarplan.

¹⁰<https://www.rijksoverheid.nl/binaries/rijksoverheid/documenten/kamerstukken/2021/11/23/uitvoeringstoets-belastingdienst-toeslagen-toevoeging-van-toepassen-vermogensuitzonde/uitvoeringstoets-belastingdienst-toeslagen-toevoeging-van-en-ambtshalve-toepassen-vermogensuitzonde.pdf>

¹¹ Kamerstukken II 2020/21, 35 510, nr. 4, p. 15

De leden van de ChristenUnie-fractie vragen het kabinet hoe de aspecten van de herijking, het integreren van de (werkelijke) schadeposten in de integrale beoordeling, en de VSO-route een plek krijgen in 2022 en welke stappen er komend jaar worden gezet om de herijking in de organisatie te integreren.

De basis van de herijking is het verbeteren van de huidige dienstverlening richting gedupeerde ouders, bijvoorbeeld door het aanbieden van een drie gesprek tussen ouders, gemeente en UHT en door het beter informeren van ouders over het lopende proces. Deze verbeteringen worden in het begin van 2022 getoetst op uitvoerbaarheid en waar mogelijk wordt de implementatie in de loop van 2022 gestart. De mogelijkheden en belemmeringen voor implementatie worden vastgelegd in de uitvoeringstoetsen.

Naast de verbetering van het huidige proces worden ook nog twee meer fundamentele veranderingen bekeken, namelijk het integreren van de (werkelijke) schadeposten in de integrale beoordeling en de mogelijke voor een VSO-route. Deze oplossingsrichtingen worden in het eerste halfjaar van 2022 verder uitgewerkt en waar mogelijk in de praktijk getoetst. In de tweede helft van 2022 zal duidelijk worden of deze oplossingsrichtingen kunnen bijdragen aan het verbeteren van het proces. U wordt over deze uitkomsten geïnformeerd via de voortgangsrapportage.

De leden van de VVD-fractie vragen tevens of het kabinet kan toelichten op welke wijze de UHT en het programma DG Herstel samenwerken bij het beoordelen, bieden van herstel en ondersteuning.

Het programma DG Herstel is als een tijdelijk directoraat-generaal buiten de hoofdstructuur van het ministerie van Financiën op- en ingericht. Zowel de verantwoordelijkheid voor het herstelbeleid als het opdrachtgeverschap voor de uitvoering van de hersteloperatie ligt sinds 1 januari van dit jaar bij programma DG Herstel. Dit geldt daarmee ook voor de regierol richting politiek, beleid en uitvoeringsketen. Daarmee is het programma DG Herstel opdrachtgever van verschillende opdrachtnemers, waaronder DG Toeslagen (voor het financieel herstel), Sociale Banken Nederland (voor de private schuldenaanpak) en de gemeenten (voor de brede hulp).

DG Toeslagen, met daarbinnen UHT, is de uitvoerder voor de beoordeling, het bieden van financieel herstel, en ondersteuning bij het proces van financieel herstel. Het programma DG Herstel en DG Toeslagen overleggen op verschillende niveaus periodiek over onder andere de voortgang van de hersteloperatie. Samen werken zij waar mogelijk aan verbeteringen in het proces voor herstel van gedupeerde ouders. DG Toeslagen is als (beoogd) uitvoerder uiteraard ook nauw betrokken bij het ontwikkelen van de aanvullende regelingen en de herijking van de hersteloperatie.

4. De governance en samenwerking rond Toeslagen.

De leden van de VVD-fractie vragen of er een evaluatie komt met betrekking tot de uitvoering van de strategische doelen, missie en visie van Toeslagen zoals opgenomen in het Jaarplan 2022.

Jaarlijks, in de aanloop naar het opstellen van het jaarplan, worden de strategische doelen geëvalueerd. Op dat moment wordt bekeken of deze doelen nog passend zijn. De ontwikkeling van de kpi's, die gekoppeld zijn aan de strategische doelen zijn hierbij een belangrijke graadmeter. Bij aanpassing van de strategische doelen zal dit worden toegelicht en verwerkt in een nieuw jaarplan.

De leden van de VVD-fractie vragen of het kabinet kan aangeven of en wanneer meer informatie bekend wordt gemaakt over de voortgang van het inrichten van de nieuwe governance, de inrichting van het extern toezicht en het vinden van nieuwe en verbeterde samenwerkingsverbanden met de Belastingdienst en opdrachtgevers. Ook vragen de leden van de VVD-fractie ten aanzien van de beleidsreactie Stand van de Uitvoering Toeslagen of het kabinet kan aangeven hoe de Kamer op de hoogte wordt gehouden met betrekking tot de verdere ontwikkeling en het verder uitbouwen van het signaalmanagement en de hernieuwde overlegstructuur.

Conform gemaakte afspraken informeert Toeslagen uw Kamer drie keer per jaar over de voortgang en doelstellingen die in het jaarplan staan opgenomen, waaronder de inrichting van de

governance, het externe toezicht, en de samenwerkingsverbanden met diverse partijen. Ook de ontwikkeling van het signaalmanagement is opgenomen in het jaarplan en zal daarom onderdeel uitmaken van de reguliere voortgangsrapportage. Speciale aandacht zal uitgaan naar hoe het signaalmanagement goed ingeregeld kan worden in de geïntensiveerde samenwerkingsverbanden met de opdrachtgevende departementen. Dit heeft onder andere vorm gekregen door de invoering van diverse overleggen met specifieke doelen en bijpassende gespreksonderwerpen. Zo is er een Opdrachtgever-Opdrachtnemeroverleg Toeslagen op DG- en directuurniveau, welke worden voorbereid in een Interdepartementale Werkgroep Toeslagen. Daarnaast is er per toeslag een maandelijks Algemeen Regulier Overleg tussen uitvoering en opdrachtgever. Hierdoor wordt geborgd dat een scherp, maar ook een volledig en gericht, gesprek kan worden gevoerd tussen opdrachtgevende departementen en Toeslagen.

De leden van de CDA-fractie vragen hoe de stand van de uitvoering verwerkt wordt in de plannen van de Belastingdienst Toeslagen en of hier specifiek over gerapporteerd wordt in de voortgangsrapportage. Meer uitgezoomd, hoe worden de verschillende stukken geïntegreerd tot één benadering voor de Belastingdienst Toeslagen?

De belangrijkste schriftelijke route waarmee Toeslagen de Kamer, haar opdrachtgevers en andere relevante stakeholders inzicht geeft in toekomstige plannen, verantwoordelijkheden en doelen is via het Jaarplan Toeslagen. De Stand van de Uitvoering heeft tot doel opdrachtgevers, politiek en stakeholders mee te nemen in de knelpunten en dilemma's die binnen de organisatie bestaan. Beide producten worden in nauwe samenwerking opgesteld, waarbij signalen die de Stand van de Uitvoering bereiken zijn gewogen en meegenomen in de totstandkoming van het Jaarplan. Over de voortgang van de plannen uit het Jaarplan wordt gerapporteerd in de reguliere voortgangsrapportage Toeslagen. Door de verwerking van de verschillende stukken in het Jaarplan wordt gekomen tot één benadering voor Toeslagen.

Het lid van de BIJ1-fractie en de leden van de VVD-fractie vragen of het kabinet kan toelichten met wie in het algemeen en met welke andere uitvoeringsinstanties in het bijzonder, Toeslagen zal gaan samenwerken om knelpunten de komende tijd te kunnen aanpakken, hoe die samenwerking er exact uitziet en op welke wijze de Kamer op de hoogte wordt gehouden over de oplossingen en verbetertrajecten met betrekking tot alle toeslagen gedurende 2022.

Toeslagen werkt onder andere samen met burgers, partijen in het veld, ketenpartners, opdrachtgevers en andere uitvoeringsorganisaties. Deze samenwerking is essentieel om knelpunten en signalen op te halen, te bespreken en op te lossen.

In samenspraak met burgers brengt Toeslagen als uitvoeringsorganisatie nadrukkelijk het burgerperspectief in bij de beleidsdiscussie. Deze samenwerking wordt onder meer vormgegeven door het burgerpanel en de toeslagenmonitor. Het burgerpanel wordt om advies gevraagd over specifieke onderdelen van de dienstverlening. Met dit advies probeert Toeslagen de communicatie naar alle burgers te verbeteren, bijvoorbeeld door informatie op de website toegankelijker te maken en brieven begrijpelijker te maken. De Toeslagenmonitor is een vragenlijst, die vier keer per jaar wordt uitgezet onder een grote groep toeslaggerechtigden om de tevredenheid over de dienstverlening te meten.

Naast burgers worden bij iedere toeslagsoort de stakeholders uit de praktijk betrokken. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om kinderopvangorganisaties, woningcorporaties, zorgverzekeraars en belangenorganisaties. In de verbetertrajecten voor deze toeslagen vindt een intensieve dialoog plaats met de opdrachtgevers en stakeholders over mogelijke verbeteringen en oplossingen voor knelpunten en worden deze indien mogelijk in gang gezet.

Verder spreekt Toeslagen geregeld met andere uitvoeringsorganisaties om signalen en knelpunten uit de werkpraktijk uit te wisselen en na te denken over oplossingen. Belangrijk overlegorgaan daarin is de Manifestgroep, waarin een groot aantal publieke uitvoerders vertegenwoordigd is.

Ook in het uitwerken van coalitieakkoord en richting het nieuwe stelsel zal actief met stakeholders worden samengewerkt. De voortgang op de samenwerkings- en verbetertrajecten rondom specifieke Toeslagen wordt gerapporteerd in de reguliere voortgangsrapportage Toeslagen en in afzonderlijke Kamerbrieven van de opdrachtgevende ministeries.

Dit jaar zal ook voor het eerst een gezamenlijke Staat van de Uitvoering onder regie van het ministerie van Binnenlandse Zaken en koninkrijksrelaties worden opgesteld, waarin inzichten uit afzonderlijke domeinen worden gebundeld en vergezeld door een Rijksbreed beeld van de uitvoeringspraktijk. De Staat van de Uitvoering focust nadrukkelijk op 'slepende problematiek' voorbij de waan van de dag.

Het lid van de BIJ1-fractie vraagt hoe de samenwerking met de burgers eruit ziet om inzicht te generen over de knelpunten in de processen en wat het tot nu toe heeft opgeleverd.

Zoals eerder in deze beantwoording aangegeven komen signalen op diverse manieren binnen, bijvoorbeeld via de BelastingTelefoon, bezwaarschriften of hardheidsclausuleverzoeken. Ook buiten Toeslagen zijn vele manieren waarop burgers of belangenbehartigers hun signalen kenbaar maken, dat varieert van de Nationale Ombudsman, tot social-media berichten of persoonlijke brieven aan mij of mijn collega-bewindslieden. Het betrekken van signalen van burgers en stakeholders bij het signaalmanagement binnen Toeslagen is van groot belang. Waar mogelijk wordt contact gezocht met burgers die signalen afgeven. Ook vinden geregeld gesprekken plaats tussen Toeslagen en verschillende stakeholders om signalen uit de praktijk over en weer te delen. Toeslagen heeft in het verleden ook burgeronderzoek gedaan. Deze onderzoeken waren meer incidenteel van aard. In het kader van de doelstellingen die Toeslagen heeft opgenomen in het jaarplan – herstel van vertrouwen, verbetering en vernieuwing dienstverlening, borgen uitvoerbaarheid stelsel en aanpassing organisatie aan de maatschappelijke opgave – wordt het doen van burgeronderzoek meer structureel van aard. Dit houdt in dat we het als een standaard onderdeel van onze proces zien. Bij vernieuwingsopgaves in het kader van het vergroten van de toekenningszekerheid, meer menselijke maat en adequate handhaving, zal Toeslagen de voorgestelde aanpassingen toetsen bij de doelgroep burgers waar het betrekking op heeft. We gaan (via een onderzoeksbureau) met burgers in gesprek. Hierbij staat hun beleving van de dienstverlening centraal: Hoe ze de dienstverlening ervaren, waar ze tegenaan lopen, wat ze graag anders zien etc. Al deze inzichten nemen we mee bij de verbeteringen, zodat we het proces meer doenlijk maken voor de burger. Een specifiek voorbeeld van deze werkwijze is het onderzoek Doenlijk Invorderen bij Toeslagen¹². De ambitie is om dergelijk onderzoek bij alle vernieuwingstrajecten te doen.

Het lid van Bij1 vraagt in hoeverre de burger zeggenschap, eigenaarschap of beslissingsmacht in de processen heeft waarin de desbetreffende burgers worden betrokken.

Toeslagen maakt een transformatie door van een organisatie gestuurd op efficiency naar een organisatie die de burger centraal zet. Voorheen werden processen vooral massaal, geautomatiseerd en vanuit een one-size-fits-all benadering ingevuld. Dit heeft als neveneffect dat er weinig ruimte is voor eigenaarschap en eigen regie voor de burger. Met de transformatie is Toeslagen de dienstverlening en handhaving zo aan het vormgeven, zodat het voor de burger makkelijker wordt om het goed te doen.

Ten behoeve van deze transformatie wordt structureel en doorlopend burgeronderzoek gedaan. Er wordt samen met burgers met de (massale) processen geëxperimenteerd, waarbij per proces wordt bekeken wat de doenlijkheid van het proces voor de burger is¹³. Daar waar de processen knellen voeren we verbeteringen door om burgers beter te faciliteren. Hoe doenlijker wij het proces inrichten, hoe makkelijker het voor de burger is om vrijwillig, autonoom en duurzaam na te leven. Daarmee wordt het makkelijker voor burgers om de regie te pakken en eigenaarschap te voelen.

Hoewel ik het belangrijk vind om burgers waar mogelijk de regie te geven, is het van belang om te benadrukken dat hierbij moet worden gezocht naar een balans. Niet iedere burger is gebaat bij het vergroten van de eigen regie. Zo benadrukt de WRR in zijn rapport 'Weten is nog geen doen'¹⁴, dat

¹² <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2021/10/31/doenlijk-invorderen---het-invorderingsproces-van-toeslagen-getoetst-vanuit-een-gedrags--en-burgerperspectief>

¹³ Een van de meest actuele onderzoeken is recent naar de tweede kamer verzonden: Doenlijk Invorderen. Het invorderingsproces van toeslagen – getoetst vanuit een gedrags- en burgerperspectief. <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2021/10/31/doenlijk-invorderen---het-invorderingsproces-van-toeslagen-getoetst-vanuit-een-gedrags--en-burgerperspectief>

¹⁴ <https://www.wrr.nl/publicaties/rapporten/2017/04/24/weten-is-nog-geen-doen>

mensen niet altijd in staat zijn om de verstandige keuze te maken. Om die reden adviseert de WRR dat overheden de verantwoordelijkheid moeten nemen om burgers te begeleiden naar de verstandige keuze. Hierdoor kunnen burgers echter minder eigenaarschap ervaren.

Het lid van de BIJ1-fractie vraagt wie er wordt uitgenodigd voor de burgerpanels, hoe representatief die zijn, door wie ze worden geleid en waar ze veelal worden georganiseerd.

Momenteel werkt Toeslagen met onderzoeksbureau Motivaction voor de huidige Toeslagenmonitor. Zij hebben een groot ISO-gecertificeerd panel van ongeveer 80.000 deelnemers, waarin burgers met een toeslag voldoende representatief zijn. Dit panel omvat echter nog niet voldoende burgers van specifieke doelgroepen, zoals bijvoorbeeld digitaal minder vaardige burgers en laaggeletterden.

Momenteel is Toeslagen bezig met een Europese aanbesteding, waarbij de samenwerking gezocht met wervingsbureaus en onderzoeksbureaus die een zo representatief mogelijke populatie kunnen samenstellen. In deze nieuwe aanbesteding is extra aandacht voor eerdergenoemde doelgroepen, zodat de deelnemers aan de gebruikte panels nog representatiever worden.

Panelleden worden door het onderzoeksbureau online geworven via verschillende wervingsbronnen. Dit wordt aangevuld door offline werving. Moeilijker bereikbare doelgroepen voor (online) onderzoeken worden benaderd via specialistische pannelleveranciers. De panelopbouw wordt regelmatig gecorrigeerd om zelfselectie te beperken.

Het lid van de BIJ1-fractie vraagt in hoeverre de ambtelijke top in het toeslagenschandaal betrokken is bij het ontwikkelen van de nieuwe governance en wat de reikwijdte is van het externe toezicht op Toeslagen. Tevens vraagt dit lid in hoeverre de nieuwe Topstructuur anders is dan de voorgaande ambtelijke top, wat wordt veranderd in de ambtelijke top en wat er van de Topstructuur verwacht mag worden om het vertrouwen in de ambtelijke top te herstellen.

De nieuwe governance is een belangrijk onderdeel van de missie van Toeslagen om het vertrouwen van de burger te herstellen. Naast meer bestuurlijke aandacht voor Toeslagen en het toeslagenstelsel is vernieuwing daar ook een belangrijk onderdeel van. Door binnen de topstructuur veel ruimte te maken voor mensen van buitenaf, worden ook de noodzakelijke nieuwe inzichten en perspectieven geworven.

Het externe toezicht bestaat uit de Algemene Rekenkamer, de Auditdienst Rijk en de Inspectie belastingen, toeslagen en douane. De Algemene Rekenkamer onderzoekt of de rijksoverheid publiek geld zinnig, zuinig en zorgvuldig uitgeeft. Haar wettelijke taak is het controleren van de inkomsten en uitgaven van het Rijk. Hierover rapporteert zij één keer per jaar aan het parlement op Verantwoordingsdag, de derde woensdag in mei.

De Audit Dienst Rijk (ADR) is een onafhankelijke dienst van de Rijksoverheid die verschillende audits uitvoert binnen ministeries. De rapporten van de ADR geven zekerheid bij de financiële overzichten in het departementale jaarverslag (accountantscontrole) én het gevoerde begrotingsbeheer, financieel beheer en de materiële bedrijfsvoering.

Het Audit Committee (AC) is een adviesorgaan dat departementen adviseert op drie gebieden: het borgen van de kwaliteit van de bedrijfsvoering inclusief financiële verslaglegging, de regie op het auditbeleid en het risicomanagementbeleid en de uitkomsten daarvan. Het AC is een wettelijk verplicht orgaan en vergadert vier keer per jaar. Ieder ministerie heeft er één. De Secretaris-Generaal is voorzitter van het AC en de directie Financieel Economische Zaken voert het secretariaat. In het AC zitten doorgaans leden van de bestuursraad. Verder maken de Auditdienst Rijk, de Algemene Rekenkamer, en een aantal externe leden deel uit van het AC.

De inspectie, opgericht per 1-1-2022, houdt vanuit een onafhankelijke positie onder de Secretaris-Generaal van het ministerie van Financiën, toezicht op de domeinen belastingen, toeslagen en douane. Deze inspectie houdt niet alleen toezicht op de uitvoering van wet- en regelgeving door de drie uitvoeringsdiensten, maar ook op de aansturing door de opdrachtgevers en op de invulling van de eigenaarsrol ten aanzien van de kwaliteit en continuïteit van de uitvoering door de diensten. Binnen dit toezicht staan de begrippen 'kwaliteit van de dienstverlening' en 'rechtsstatelijk handelen' centraal. De inspectie redeneert altijd vanuit de burger en het bedrijfsleven, maar heeft ook een interne focus op de uitvoeringsdiensten.

De nieuwe Topstructuur verschilt op meerdere fronten van de voorgaande situatie. De directie Toeslagen was voorheen één van de 24 directies van het aanzienlijke DG Belastingdienst. Sinds de ontvlechting maakt zij onderdeel uit van het DG Toeslagen dat volledig is ingericht rondom de twee uitvoeringsdirecties; directie Toeslagen en UHT. Daarnaast zijn binnen het DG Toeslagen concerndirecties ingericht, als belangrijke waarborgen op de uitvoering binnen de directie Toeslagen en UHT, waar deze voorheen onvoldoende en te ver op afstand waren. Deze concerndirecties zien op het uitvoeringsbeleid, juridische zaken, HR en organisatieontwikkeling, de financiën en IV. Aanvullend biedt een gericht cultuurprogramma, om de organisatieontwikkeling verder te ondersteunen, goede aanknopingspunten om het vertrouwen in de ambtelijke top te herstellen.

Het lid van de BIJ1-fractie vraagt op het punt van samenwerking, door wie Toeslagen aangesproken zou willen worden, in hoeverre Toeslagen dat faciliteert en wat er vervolgens mee wordt gedaan als er geen politieke druk op staat

Toeslagen wil te allen tijde aanspreekbaar zijn. Voor de burgers die zij bedient, voor maatschappelijke organisaties waarmee zij samenwerkt, voor de beleidsdepartementen die opdrachtgever zijn, en voor de Eerste en Tweede Kamer. Dit helpt Toeslagen haar dienstverlening en communicatie te verbeteren. Toeslagen faciliteert dit op verschillende manieren. Bijvoorbeeld door te investeren in de dienstverlening, zodat Toeslagen laagdrempelig benaderbaar is. Naast het versterken van het netwerk van maatschappelijk dienstverleners en toeslagenservicepunten om burgers te helpen bij hun toeslagenzaken vraagt Toeslagen dat netwerk ook actief om feedback. Ook wordt het contact met stakeholders in het sociale domein, zoals de sociaal raadslieden en de gemeenten, versterkt.

Aanspreekbaarheid limiteert zich echter niet tot externe mensen en organisaties. Ook binnen Toeslagen moet men met elkaar, in welke rol en positie dan ook, aan kunnen spreken op zaken die verkeerd gaan, die beter kunnen of die juist goed gaan. Het gaat hierbij nadrukkelijk ook om houding en gedrag van leidinggevenden en medewerkers, zodat een veilige werkomgeving bestaat. Juist omdat dit nog niet altijd zo wordt ervaren door medewerkers, ziet Toeslagen dit als een kernwaarde waar blijvend veel aandacht voor is.

Het lid van de BIJ1-fractie vraagt wie de buitenwereld is met wie Toeslagen aan oplossingen werkt, hoe dat is vormgegeven en wat die samenwerking precies inhoudt. Daarnaast vraagt het lid hoe de werking van die oplossingen worden getoetst bij de burger, en wie die oplossingen evalueert alvorens deze worden geïmplementeerd.

Er zijn vele manieren waarop burgers of belangenbehartigers knellende zaken aan Toeslagen kenbaar proberen te maken. Het is daarom van belang dat de organisatie stakeholders betreft om samen aan oplossingen te werken, die burgers daadwerkelijk verder helpen. Hoe deze samenwerking precies wordt vormgegeven, verschilt per stakeholder. Onder andere in de verbetertrajecten van de verschillende toeslagsoorten vindt een intensieve dialoog plaats met de betreffende opdrachtgevers en stakeholders over mogelijke verbeteringen en oplossingen voor knelpunten, zo ook in het uitwerken van coalitieakkoord en de inrichting van het nieuwe stelsel.

Als onderdeel van de Toeslagenmonitor, zoals uitgelegd in de beantwoording van de vragen van de leden van de CDA-fractie ten aanzien van burgertevredenheid, worden ontevreden burgers teruggebeld, om mogelijke knelpunten inzichtelijk te maken. Vaak worden die meteen door de behandelaar opgelost of leiden ze tot verbeterinitiatieven. Daarnaast laat Toeslagen (gedrags)onderzoeken uitvoeren waarin oplossingen worden geïnventariseerd en getoetst onder burgers. Een recent voorbeeld is het onderzoek 'doenlijk invorderen' van oktober 2021¹⁵, waarin het invorderingsproces van Toeslagen is getoetst vanuit een gedrags- en burgerperspectief

De leden van de CDA-fractie vragen hoe de samenwerking met andere stakeholders kan worden geïntensiveerd en of en hoe daar bijvoorbeeld betere overheidsinformatie over kan worden gegeven, zodat burgers op één plek kunnen zien waar ze terecht kunnen met welk probleem. Ook vragen ze of informatie over de stakeholders duidelijk op de website van de Belastingdienst kan

¹⁵ <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2021/10/31/doenlijk-invorderen---het-invorderingsproces-van-toeslagen-getoetst-vanuit-een-gedrags--en-burgerperspectief>

worden verwerkt, bijvoorbeeld met een paar voorbereidende ja/nee vragen, zodat mensen gericht kunnen worden doorverwezen

Toeslagen is op verschillende manieren bezig om de samenwerking met stakeholders te intensiveren. Zo richt het programma Digitale Inclusie zich specifiek op het verbeteren van overheidsinformatie voor burgers. Uitvoeringsorganisaties werken hierin gezamenlijk aan het toegankelijk maken van informatie voor burgers die digitale zaken lastig vinden.

In het kader van het traject WaU (Werk aan Uitvoering) wordt samen met andere overheidsorganisaties een één loketfunctie verkend binnen de overheid. Doel hiervan is om te komen tot meer integrale dienstverlening, voor vragen en problemen die door de gezamenlijke overheden en uitvoeringsorganisaties integraal opgelost dienen te worden.

Wanneer relevant, wordt op de websites van Belastingdienst en Toeslagen verwezen naar andere instanties en organisaties. Zo wordt bijvoorbeeld verwezen naar de SVB met betrekking tot het Kingebonden budget. Overheidsbreed wordt voor specifieke doelgroepen of bij speciale life events, zoals de geboorte van een kind, doorverwezen naar andere relevante organisaties.

Het lid van de BIJ1-fractie vraagt wat de verbinding met de burger blijvend maakt, en hoe lang die "blijvende verbinding" al bestaat. Als die "blijvende verbinding" al bestond voordat het toeslagenschandaal wijd in de media kwam, hoe die verbinding nu wordt vernieuwd en waarom het in het verleden niet voor de gewenste binding gezorgd heeft. Als die "blijvende verbinding" relatief nieuw is en pas sinds het bekende worden van het toeslagenschandaal in werking is getreden, waar die "blijvende verbinding" nu vandaan komt en hoe die is vormgegeven.

De doelen die Toeslagen had opgenomen in het Jaarplan 2021 – herstel van vertrouwen, verbetering en vernieuwing dienstverlening, borgen uitvoerbaarheid stelsel en aanpassing organisatie aan de maatschappelijke opgave – zijn begin 2021 omarmd als de strategische doelen die ook de komende jaren mede de koers van Toeslagen bepalen. Een belangrijk onderdeel hiervan is het verbeteren en vernieuwen van de dienstverlening, waarin wordt gericht op het vergroten van de toekenningszekerheid, meer menselijke maat en adequate handhaving. Hiervoor is onder andere in 2021 het aantal attenderingen gedurende het jaar uitgebreid. Dit om ervoor te zorgen dat voorschotten zo goed mogelijk aansluiten op de werkelijke situatie. Verder is in de behandeling invulling gegeven aan de menselijke maat, onder andere door het bieden van persoonlijke begeleiding aan wie ondersteuning nodig heeft. Ook wordt vaker proactief contact gezocht met burgers indien beslissingen afwijken van de vooraf aangeleverde gegevens of indien zij bezwaar maken.

In aanvulling hierop bouwt Toeslagen in het maken van verbeteringen en veranderingen voort op inzichten vanuit de gedragswetenschappen en worden voorgenomen veranderingen getoetst bij de burger zelf. Voorbeelden hiervan zijn het burgerpanel, het structureel gebruiken van burgeronderzoek en het verwerken van de verkregen feedback in verschillende processen. Zo is in 2021 een begin gemaakt aan het verbeteren van alle uitgaande brieven zodat burgers weten waar Toeslagen voor staat, en zich gehoord en geholpen voelen. In dit traject wordt elke herziene brief voorgelegd aan een steekproef burgers waar de brief voor bedoeld is. De feedback die zij geven wordt verwerkt om op deze wijze zo goed mogelijk aan te sluiten bij de beleving en behoefte van de burger. Daarnaast laat Toeslagen (gedrags)onderzoeken uitvoeren waarin oplossingen worden geïnventariseerd en getoetst onder burgers. Een recent voorbeeld is het onderzoek 'doenlijk invorderen' van oktober 2021.¹⁶

¹⁶ <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2021/10/31/doenlijk-invorderen---het-invorderingsproces-van-toeslagen-getoetst-vanuit-een-gedrags--en-burgerperspectief>