

# **Meerjarig Informatieplan Dienst Toeslagen 2026–2028**

## Inhoudsopgave

<u>Samenvatting .....</u>	<u>3</u>
<u>Inleiding.....</u>	<u>5</u>
<u>1. Maatschappelijke opgave .....</u>	<u>6</u>
<u>2. Digitaliseringsopgave .....</u>	<u>8</u>
<u>3 Enabling.....</u>	<u>16</u>

## Samenvatting

Dit document presenteert het meerjarig informatieplan (MIP) van Dienst Toeslagen voor de periode 2026-2028. Het doel is om op hoofdlijnen inzicht te geven in onze strategische keuzes m.b.t. digitaliseringsbeleid om te kunnen blijven voldoen aan onze verantwoordelijkheden en verwachtingen van politiek en maatschappij. Met dit plan geeft Dienst Toeslagen invulling aan de Rijksbrede afspraken conform het CIO-besluit om een meerjarig informatieplan op te stellen waarmee gestuurd kan worden op de digitale transformatie. Dienst Toeslagen streeft naar efficiënte uitkering van Toeslagen en het betaalbaar houden van essentiële voorzieningen zoals wonen, zorg en kinderopvang, die cruciaal zijn voor deelname aan de maatschappij.

Voor veel mensen zijn toeslagen van essentieel belang om te kunnen participeren in de maatschappij. In 2026 wordt voor ongeveer 20 miljard euro aan toeslagen uitbetaald aan ongeveer 6 miljoen unieke huishoudens wat ongeveer 9 miljoen mensen ten goede komt. Dat vormt dan ook onze missie en visie: Dienst Toeslagen maakt zorg, wonen en kosten van kinderen betaalbaar door het toekennen van toeslagen, wat essentieel is voor maatschappelijke deelname en financiële gezondheid.

De komende jaren blijven toeslagen essentieel. Ondanks politieke ambities om toeslagen uit te faseren of het stelsel te herzien zullen de bestaande toeslageregelingen nog zeker 10 jaar uitgevoerd en ondersteund moeten worden en is zorg voor continuïteit, zowel in het heden als naar de toekomst, een vaststaand gegeven.

### Strategische koers

Dienst Toeslagen werkt vanuit drie meerjarige strategische doelen:

1. **Presteren in het heden** – Verbeteren van de uitvoering binnen het huidige stelsel.
2. **Anticiperen op de toekomst** – Voorbereiden op stelselwijzigingen en maatschappelijke ontwikkelingen.
3. **Rechtdoen aan het verleden** – Herstel en erkenning voor gedupeerden van de toeslagenaffaire.

Deze doelen worden ondersteund door een vierde, randvoorwaardelijke ambitie: **een wendbare organisatie in verbinding met burgers en partners**.

### Doelstellingen Digitaliseringsontwikkelingen

De komende jaren staan in het teken van:

- Continu verbeteren van de dienstverlening binnen het huidige stelsel.
- Voorbereiden op hervormingen in het toeslagenstelsel.
- Afronden van herstelregelingen, verbeteren van bezwaarprocessen en het opstarten en opschalen van Mijn Herstel (aanvullende schade).
- Versterken van de digitale infrastructuur en samenwerking met burgers en partners.

### Strategische I-thema's en digitaliseringsontwikkelingen:

De I-thema's zijn onderling verweven en richten zich op:

- **Datagedreven werken:** inzet van data en algoritmen met aandacht voor kwaliteit, transparantie en rechtsstatelijkheid.
- **Moderne IV-voorzieningen:** ondersteuning van dienstverlening en besluitvorming.
- **I-vakmanschap:** versterken van kennis, digitale weerbaarheid en bewust gebruik van informatie.
- **Transparantie en informatiehuishouding:** informatie op orde in 2026, met duurzame archivering van e-mail en chatberichten conform de Archiefwet.
- **ICT-landschap en infrastructuur:** het huidige ICT-landschap is verouderd en vraagt om modernisering. Het programma *Digitaal Fundament Toeslagen (DFT)* coördineert de vernieuwing richting een toekomstbestendig systeem

- **Data en algoritmen:** Dienst Toeslagen ontwikkelt een eigen waarborgenkader voor algoritmen, die worden opgenomen in het landelijke algoritmeregister. Data wordt ingezet om dienstverlening te verbeteren, met nadruk op publieke waarden en verantwoording.
- **Besturing en samenwerking:** de CIO-functie en de directie Informatiestromen en Digitale ontwikkeling (ID) worden versterkt om sturing te geven aan de digitaliseringsstrategie. De samenwerking met de Belastingdienst wordt verzakelijkt om IV-voortbrenging beter te organiseren.
- **Innovatie en toekomstgerichtheid:** Dienst Toeslagen wil slagvaardig inspelen op maatschappelijke verwachtingen en technologische ontwikkelingen. Innovatie en wendbaarheid zijn essentieel, zonder de continuïteit van dienstverlening uit het oog te verliezen. Samen met betrokken partners werkt Dienst Toeslagen aan een eenvoudiger en rechtvaardiger toeslagenstelsel.
- **Burgerinteractie:** dienstverlening wordt vormgegeven via vier pijlers:
  - Digitale service – zelfbediening via Mijn Toeslagen en de app Toeslagen.
  - Persoonlijke service – contact via balie, telefoon, chat en videobellen.
  - Intermediairs – ondersteuning via ruim 400 servicepunten.
  - Andere overheden – samenwerking met 'Informatiepunten Digitale Overheid en het programma Werk aan Uitvoering voor integrale hulp.
 Dienst Toeslagen ontwikkelt haar interactiestrategie met inbreng van burgers en zet in op het terugdringen van niet-gebruik.
- **Herstel en UHT:** de Uitvoeringsorganisatie Herstel Toeslagen (UHT) gaat richting een afrondende fase. Doel is een passende en rechtvaardige afsluiting van het hersteltraject en structurele inbedding van geleerde lessen en hergebruik van ontwikkelde systemen en processen in een toekomstbestendige uitvoering en dienstverlening van het reguliere toeslagenstelsel.
- **Informatieveiligheid:** Dienst Toeslagen werkt aan een veilige en wendbare informatievoorziening. Prioriteiten zijn:
  - Versterking van governance en risicomanagement.
  - Bescherming van kritieke processen.
  - Bewustwording en weerbaarheid van medewerkers.
  - Implementatie van GRC-tooling.
  - De organisatie anticipeert op Rijksbrede thema's zoals quantumveilige cryptografie en ransomwarebescherming.
- **Kunstmatige intelligentie (AI):** AI biedt kansen voor betere dienstverlening, ondersteuning van medewerkers en versterking van de organisatie. Dienst Toeslagen past AI zorgvuldig toe binnen wettelijke kaders, zoals de AI-verordening, en hanteert een waarborgenkader voor transparantie en rechtvaardigheid.

## Inleiding

Voor u ligt het meerjarig informatieplan Dienst Toeslagen (MIP) 2026-2028. Dit informatieplan geeft een overzicht van de I-ontwikkelingen. Het MIP heeft tot doel de Tweede Kamer inzicht te geven in onze plannen, verantwoordelijkheden en doelen op het gebied van informatisering en digitalisering voor de periode 2026-2028. Wij willen onze taak, de uitvoering van inkomensafhankelijke regelingen (toeslagen), zo goed mogelijk uitvoeren om vitale voorzieningen (een woning, zorg en zorg voor kinderen) voor iedereen betaalbaar te maken.

Toeslagen zijn voor veel mensen van belang om mee te kunnen doen in de maatschappij. Voor het toekennen en uitbetalen van toeslagen, de gegevensuitwisselingen en de interactie met de burger maakt Dienst Toeslagen gebruik van IV- en ICT <sup>1</sup>diensten die veelal nog door de Belastingdienst worden geleverd.

In 2026 wordt voor ongeveer 20 miljard euro aan toeslagen uitbetaald aan ongeveer 6 miljoen unieke huishoudens. Ongeveer 9 miljoen mensen ontvangen één of meer toeslagen.

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

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

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

---

1) <sup>1</sup> ICT verwijst naar alle digitale apparatuur en diensten die gebruikt worden voor het vastleggen, verwerken, opslaan en communiceren van informatie.  
IV (Informatievoorziening) is het bredere proces van het beheren, ontsluiten en beschikbaar maken van informatie(verwerking).

# 1. Maatschappelijke opgave

## Missie

Dienst Toeslagen maakt vitale voorzieningen voor iedereen betaalbaar. Door het toekennen van toeslagen worden zorg, wonen en de kosten van kinderen betaalbaar gemaakt. Toeslagen zijn voor veel mensen van essentieel belang om mee te kunnen doen in de maatschappij. Komend jaar wordt voor ongeveer 20 miljard euro aan toeslagen uitbetaald aan ongeveer 9 miljoen mensen binnen ongeveer 6 miljoen huishoudens. Dit leidt jaarlijks tot ruim 50 miljoen mutaties die grotendeels volledig digitaal verwerkt worden. De verantwoordelijkheid van Toeslagen voor een vlotte en correcte verwerking is dan ook groot. Enerzijds om ervoor te zorgen dat iedereen op tijd de juiste toeslag krijgt. Anderzijds om ons er steeds bewust van te zijn dat zich achter de toeslag altijd een (gezins)leven afspeelt.

## Visie

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

## Kernwaarden en kompas

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

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

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

#### ➤ **Is het rechtvaardig?**

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

#### ➤ **Zijn we aanspreekbaar?**

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

#### ➤ **Doen we het samen?**

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

## Strategische doelen Dienst Toeslagen

### **Presteren in het heden > ambities:**

Stapsgewijs wordt gewerkt aan verbeteringen in de sociale zekerheid, fiscale regelingen en de toeslagen, zodat werken meer loont. Hiertoe wordt wetgeving voorbereid. Ook wordt wetgeving voorbereid voor hervorming van het Toeslagenstelsel.

Daarnaast kijken we naar verbetermogelijkheden binnen het huidige toeslagenstelsel. We anticiperen op de toekomst door als organisatie voldoende wendbaar te zijn om de huidige én toekomstige opgave aan te kunnen. Hierbij kijken we naar het samenspel van mensen, middelen, processen en systemen.

### **Anticiperen op de toekomst > ambities:**

In het hoofdlijnenakkoord is opgenomen dat wetgeving wordt voorbereid voor hervorming van het Toeslagenstelsel. Binnen het huidige stelsel kan nog veel verbeterd worden. De ambitie is om het stelsel zo uit te voeren dat hoge en onverwachte terugvorderingen worden voorkomen, dat mensen die toch met terugvorderingen worden geconfronteerd op een goede manier worden geholpen en dat het niet-gebruik van toeslagen wordt teruggedrongen.

### **Rechtdoen aan het verleden > ambities:**

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

## Strategische ontwikkelopgave Dienst Toeslagen

### **Wendbaar en in verbinding**

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

## 2. Digitaliseringsopgave

### 2.1. Strategie op hoofdlijnen

De strategie van Dienst Toeslagen is in de volgende doelstellingen weergegeven:

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

De missie, visie en de in de Enterprise architectuur uitgewerkte kernwaarden van Dienst Toeslagen geven richting aan de wijze waarop Dienst Toeslagen om gaat met data en informatie. Hieruit voortkomende doelstellingen en veranderopgaven vormen een strategie die meebeweegt met de actualiteit en steeds in verbinding staat met de maatschappelijke opgaven, de behoeften en ontwikkelingen binnen de samenleving, technische ontwikkelingen, financiële mogelijkheden en politieke prioriteiten.

De betrouwbaarheid en beschikbaarheid van informatie is essentieel voor de dienstverlening van Dienst Toeslagen. Wij zijn een digitale organisatie, d.w.z. dat ruim 90% van de ruim 50 miljoen mutaties per jaar (aanvragen, wijzigingen, betalingen, brieven, beschikkingen) zonder menselijke tussenkomst worden afgehandeld. Zorgvuldig gebruik van data en toepassen van menselijke maat vormen daarbij het uitgangspunt, met vanzelfsprekend het resultaat voor ogen dat we de juiste toeslagen rechtvaardig en rechtmatig toe kunnen kennen en dit ook aantoonbaar juist doen. Dit doen wij door onze diensten maximaal te digitaliseren.

#### 2.1.2. Strategische I-thema's

De strategische thema's van Dienst Toeslagen richten zich op het bereiken van de lange termijn doelen. Deze doelen realiseren wij op basis van een robuuste maar wendbare digitale- en data-architectuur.

De thema's hebben onderling veel samenhang. Zo vragen data en algoritmes om een informatie-huishouding die op orde is. En voor de (door)ontwikkeling van AI moet de datakwaliteit op orde zijn. Inzet van AI binnen bedrijfsprocessen moet geborgd worden conform de AI Act. Samen met de vernieuwing van de dienstverlening vraagt dit om moderne en wendbare IV-voorzieningen, ook op data en analytics gebied, een werkomgeving die dit mogelijk maakt en personeel met actuele kennis en kunde van ICT.

#### **ICT-landschap**

Het huidige ICT-landschap is verouderd en biedt onvoldoende ondersteuning voor de medewerkers. Het is noodzakelijk te moderniseren om de continuïteit bij het toekennen van toeslagen en de uitbetaling daarvan te kunnen blijven garanderen. Dit spitst zich de komende periode toe op continuering van de infrastructuur en het zeker stellen dat het bestaande systeem onderhoudbaar is en blijft. Naar de toekomst toe zal meer gebruik gemaakt worden van Rijksbrede diensten op diverse gebieden. Hiervoor is het programma Digitaal Fundament Toeslagen (DFT) opgestart. Het programma coördineert de veelheid aan initiatieven die moeten bijdragen aan een toekomstbestendig ICT-landschap waarmee de Toeslagen verwerkingsprocessen optimaal gefaciliteerd worden. DFT legt focus op het versterken van de i -Besturing, het moderniseren van het i-landschap en faciliteert het samen innoveren.

#### **Openbaarheid en Informatiehuishouding**

Goede informatiehuishouding is een randvoorwaarde voor informatievoorziening en een noodzakelijk element in de democratische rechtsstaat'. De ambitie van de overheid op het gebied van openbaarheid en informatiehuishouding is als volgt verwoord<sup>2</sup>: 'Wij moeten onze informatie, ook volgens de Archiefwet, duurzaam toegankelijk, vindbaar, juist, volledig en betrouwbaar

---

<sup>2</sup> Zie [Parlementaire ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslag](#).



bewaren. Zodat wij ons handelen voor, tijdens en na afloop van het maken van beleid en wetgeving altijd onderbouwd kunnen verantwoorden.

De ambitie van Dienst Toeslagen is kort en krachtig: 'informatie op orde in 2026'!

#### Archiefwettelijke instrumenten

Dienst Toeslagen werkt structureel aan het aantoonbaar voldoen aan wet- en regelgeving op het gebied van Openbaarheid en Informatiehuishouding, dit verloopt met name via het programma informatiehuishouding Open Op Orde. Met behulp van dit programma, worden concrete stappen gezet in het verbeteren van de informatiehuishouding. Denk bijvoorbeeld aan essentiële wettelijke verplichte instrumenten zoals het kwaliteitssysteem (dit wordt in 2026 verder ontwikkeld), het Informatiebeheerplan en de Selectielijsten. Deze vormen de basis voor een verantwoord en compliant informatiebeheer binnen Dienst Toeslagen.

#### Implementatie van Document Management Systemen (DMS)

Dienst Toeslagen is momenteel bezig met de implementatie van een tweetal DMS systemen: Digidoc Online voor de bestuurlijk ondersteunende processen en Rijksdoc voor de primaire processen. Hiermee wordt een beheerde omgeving gecreëerd waarin de archiefbescheiden conform de geldende wet- en regelgeving kunnen worden gearchiveerd. Een belangrijke vervolgstap voor de komende jaren is het inrichten van de Selectielijsten in de DMS systemen en de vernietigingsprocedure. Deze vormen een essentiële randvoorwaarden om over te kunnen gaan tot gecontroleerde en rechtmatige vernietiging van de archiefbescheiden.

#### Fysieke archiefbescheiden

Voor de fysieke archieven van vóór de periode van ontvlechting wordt in samenwerking met de Belastingdienst een plan van aanpak opgesteld, vanuit wat nodig is om over te kunnen gaan tot verantwoorde vernietiging van deze archiefbescheiden.

#### Aandachtspunten vanuit de Erfgoedinspectie

Vanuit de Erfgoedinspectie worden een tweetal benodigde acties aangedragen, te weten:

- Het opheffen van de vernietigingsstop: procesmatig vernietigen van archieven die volgens de selectielijst voor vernietiging in aanmerking komen moet weer in gang worden gezet;
- De voltooiing van de in beheer name van archiefbescheiden, inclusief de implementatie van de eisen van de Archiefwet (zoals bewaartermijnen en metadatering) in de DMS.

Bovenstaande acties zijn geïncorporeerd in het meerjarenprogramma Openbaarmaking en Informatiehuishouding en de lopende verbetertrajecten naar de toekomst, waarmee Toeslagen gericht werkt aan het verbeteren van het informatiebeheer.

#### **Datagedreven werken**

Dienst Toeslagen verhoogt stapsgewijs het datamanagementvolwassenheidsniveau, met oog voor het spanningsveld tussen dienstverlening en verantwoord gegevensgebruik. Algoritmische systemen kunnen, mits zorgvuldig ingericht, bijdragen aan wendbaarheid en beter onderbouwde besluitvorming.

Algoritmen worden gepubliceerd in het landelijke algoritmeregister en risicobeheersing vindt plaats op basis van een eigen waarborgenkader. Data en algoritmen worden ingezet om dienstverlening te verbeteren, waarbij kwaliteit en beschikbaarheid van data essentieel zijn. Waarde-gedreven werken staat centraal om deskundig te leren en te innoveren.

De Visie op algoritmische systemen<sup>3</sup>, gebaseerd op zeven publieke waardenprincipes, beschrijft hoe Dienst Toeslagen algoritmen rechtvaardig en transparant wil inzetten. Dienst Toeslagen handelt volgens wet- en regelgeving en is aanspreekbaar op haar keuzes. Data is cruciaal voor de bedrijfsvoering en het ondersteunen van burgers, zeker bij life events of knelpunten in dienstverlening.

---

<sup>3</sup> <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/blg-1177578.pdf>

Transparantie over dataverzameling en verwerking is essentieel. Dienst Toeslagen werkt met een risicobepaling voor algoritmen, dat meebeweegt met maatschappelijke en wettelijke ontwikkelingen. Dit versterkt controleerbaarheid en vertrouwen van burgers. Digitalisering versnelt technologische ontwikkelingen. Data wordt breed ingezet om prestaties te verbeteren en besluitvorming te ondersteunen. Elke medewerker werkt met data, dat een vitaal bedrijfsmiddel is voor het realiseren van maatschappelijke en strategische doelen. Data-gedreven werken is het vertrekpunt voor verdere digitalisering. Dienst Toeslagen wordt wendbaarder door data in te zetten bij veranderende maatschappelijke, politieke en wettelijke omstandigheden. De komende periode wordt gewerkt aan verdere professionalisering, onder meer via versterking van data governance en data-functies in de uitvoering

### **I-vakmanschap**

I(nformatie)-vakmanschap gaat over het bewust, deskundig en verantwoord omgaan met informatie in alle lagen van de organisatie.

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

1. Versterken van kennis en vaardigheden
  - Trainingen en opleidingen: medewerkers krijgen toegang tot leertrajecten over data- en AI-geletterdheid, informatiebeveiliging, algoritmen en AI, privacy en rechtsstatelijkheid.
  - I-leiderschap: leidinggevend worden ondersteund in het ontwikkelen van I-bewustzijn en het integreren van informatievraagstukken in hun besluitvorming.
2. Verankering in beleid en uitvoering
  - Informatieparagrafen in beleidsstukken: Dienst Toeslagen stimuleert het opnemen van informatiecomponenten in beleidsontwikkeling, volgens het Rijksbrede principe "I in het hart".
  - Gebruik van het beleidskompas: informatieaspecten worden expliciet meegenomen in beleidsafwegingen.
3. Cultuur van bewustwording
  - Campagnes en bewustwordingsinitiatieven: er worden interne campagnes gevoerd om het belang van zorgvuldig datagebruik en digitale weerbaarheid onder de aandacht te brengen.
  - Data- en AI-geletterdheid: Dienst Toeslagen investeert in het verhogen van data- en AI-geletterdheid, zodat medewerkers data en AI kunnen interpreteren, duiden en verantwoord toepassen.
4. Verantwoord data-gedreven werken
  - Waarde-gedreven benadering: data en algoritmen worden niet alleen technisch ingezet, maar ook maatschappelijk verantwoord.
  - Toets op waarborgen: Nieuwe toepassingen worden eerst getest in gecontroleerde omgevingen, waarbij publieke waarden centraal staan.

### **Transparantie en inzicht**

Transparantie in de uitvoering, maar ook in de bedrijfsvoering is cruciaal in het publieke domein. Vergroten van transparantie en inzicht in de informatievoorziening zelf, waaronder kosten, baten, weerbaarheid en bescherming van burgerrechten is van essentieel belang, maar ook inzicht in de waarde die geleverd wordt versus (stijgende) kosten. De verbeteringen die we komende tijd willen bereiken op gebied van modernisering en informatiehuishouding zijn noodzakelijk voor het kunnen bieden van transparantie en inzicht. In het verleden is dit complex gebleken en in het heden kent ons ICT landschap nog steeds beperkingen.

Aandachtspunten zijn:

1. Vraagarticulatie: wat willen we weten, wat willen we meten?
2. Bottom-up transparantie en inzicht verbeteren om hier als teams van te leren.
3. Beter benutten van data uit logging en monitoring.
4. Continu verbeteren van de dienstverlening o.b.v. feedback (bv. vanuit de app Toeslagen).

### **I-besturing**

I(nformatievoorziening) wordt als vakgebied volwassener. We zijn gebaat bij sterkere sturing. Onder andere door meer begrip over het I-vakgebied, meer rekening te houden met de uitvoerbaarheid van nieuwe regelgeving, maar ook meer beleidskennis binnen de I-operatie te borgen. Belangrijk daarbij is ook de verdere professionalisering van de directie ID, die hier als geheel een voortrekkersrol in moet vervullen, en de relatie met de Belastingdienst op het vlak van verzakelijking van de besturing op de IV-voortbrenging.

Speerpunten I-besturing:

1. Lenige strategische portfolio sturing inrichten.
2. Samenwerken in het gehele voortbrengingsproces.
3. Samen sturen, rekening houdend met uitvoerbaarheid.

### **I in het Hart**

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

Wij willen de digitale mogelijkheden maximaliseren. Onze uitvoering wordt maximaal geautomatiseerd, zodat we complexe zaken de aandacht kunnen geven die de burger en maatschappij van ons verwachten.

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

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

1. Duidelijk I-eigenaarschap.
2. Sturen aan de voorkant.
3. Mondig opdrachtnemerschap en digi-bewust opdrachtgeverschap
4. Duidelijk product-, dienst en dienstverleningsportfolio.

### **Generieke voorzieningen optimaliseren**

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

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

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

### **Markt en innovatie**

Robuust én wendbaar zijn en blijven. Benutten van onze eigen competenties in combinatie met de innovatieve en creatieve kracht van de markt. Anticiperen op de toekomst betekent ook voldoen aan de verwachtingen die de maatschappij heeft. Dat vereist een toenemende wendbaarheid en

innovatievermogen. We moeten – en gaan – ons daarop inrichten waarbij we enerzijds slagvaardiger en daadkrachtiger te werk kunnen gaan, en anderzijds de continuïteit en de robuustheid van onze voorzieningen niet uit het oog verliezen. Investeren in innovatie is daarmee randvoorwaardelijk voor onze continuïteit.

### 2.1.3 Overige digitaliseringsontwikkelingen

#### **Stelselhervormingen**

Dienst Toeslagen werkt actief mee aan de beleidsontwikkelingen ten aanzien van het toeslagenstelsel. Zo wordt gewerkt aan nieuwe financiering kinderopvang (NFKo) die per 2029 de kinderopvangtoeslag zal vervangen door een systeem van directe financiering aan kinderopvangorganisaties, met Dienst Toeslagen als beoogd uitvoerder. Ook worden alternatieven en verbeteringen verkend voor de andere toeslagenrichting een eenvoudiger systeem dat burgers meer zekerheid en voorspelbaarheid biedt.

De benodigde IV (I in het hart!), speelt hierin een centrale rol. Een belangrijk vraagstuk voor de architectuur is de gewenste afhankelijkheid van de IV van de Belastingdienst. In die context worden meerdere scenario's verkend. De besluitvorming over stelselwijzigingen en de voorgenomen IV-ondersteuning, kan grote gevolgen hebben voor de toekomstige inrichting van de architectuur en organisatie van Dienst Toeslagen.

Ook zal daarin een zorgvuldige overgang richting een nieuw stelsel moeten worden gefaciliteerd, waarbij voor een periode verschillende systemen naast elkaar zullen moeten werken. Dit doen we stapsgewijs, met oog voor uitvoerbaarheid en continuïteit en in samenwerking met ketenpartners.

#### **AI**

AI is een blijvende en ingrijpende ontwikkeling die ook binnen Dienst Toeslagen veel kansen biedt. Zo kan AI bijdragen aan betere interactie met burgers en bedrijven, het ondersteunen van medewerkers bij hun taken, en het aantrekkelijker maken van het werkgeverschap.

Tegelijkertijd brengt AI ook risico's met zich mee. Daarom is zorgvuldigheid essentieel bij de ontwikkeling en inzet van AI. Europese regelgeving, zoals de AI-verordening die sinds augustus 2024 van kracht is, stelt duidelijke kaders. Het gebruik van publieke AI-tools zoals ChatGPT is in werkcontext niet toegestaan. AI is geen doel op zich, maar een middel om veilige, rechtvaardige en effectieve dienstverlening en uitvoering te ondersteunen.

Bij Dienst Toeslagen zijn er verschillende ontwikkelingen gaande op het gebied van kunstmatige intelligentie (AI), gericht op het verbeteren van dienstverlening, het versterken van de organisatie en het waarborgen van publieke waarden. Hier zijn de belangrijkste ontwikkelingen:

#### **1. Implementatie van de AI-verordening**

Dienst Toeslagen bereidt zich actief voor op de Europese AI-verordening, die eisen stelt aan het gebruik van AI-systemen, vooral bij systemen met hoge impact.

De organisatie werkt aan het "by design" toepassen van deze regels, ook voor toekomstige wetgeving.

#### **2. AI als ondersteuning in de uitvoering**

AI kan worden ingezet om dienstverlening te verbeteren, bijvoorbeeld door:

- Slimmere besluitvorming
- Betere ondersteuning van medewerkers
- Verbetering van communicatie met burgers

Voorbeelden zijn chatbots, taalscans en AI in kantoorautomatisering.

### 3. Data als fundament voor AI

Dienst Toeslagen investeert in datakwaliteit, beschikbaarheid en governance om AI effectief en verantwoord te kunnen inzetten.

Er wordt gewerkt aan het verhogen van het datamanagementvolwassenheidsniveau en het versterken van datageletterdheid onder medewerkers.

#### Burgerinteractiekanaal

We bieden verschillende vormen van dienstverlening aan burgers. Dit doen we zelf of samen met anderen. Onze dienstverlening ontwikkelen we door mét inbreng van toeslaggerechtigden, bijvoorbeeld via onderzoek en ook door in te zetten op goede effectmeting. Wij geven onze digitale dienstverlening vorm via vier centrale pijlers:

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

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

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

**4. Service via andere overheden.** We werken samen binnen de overheid om burgers waar nodig integraal te helpen of soepel door te leiden naar de plek waar ze geholpen kunnen worden. Denk aan de Informatiepunten Digitale Overheid en het inrichten van de overheidsbrede loketfunctie vanuit het programma Werk Aan Uitvoering. Ook werken we samen in een overheidsbrede schuldenaanpak.

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

#### Uitvoeringsorganisatie Herstel Toeslagen (UHT)

De Uitvoeringsorganisatie Herstel Toeslagen (UHT) is het onderdeel van Dienst Toeslagen dat werd opgericht als tijdelijke organisatie om gedupeerden van de toeslagenaffaire te compenseren. Nu het grootste deel van de herstelbetalingen is gedaan en de meeste dossiers zijn behandeld, wordt de noodzaak voor een aparte organisatie kleiner.

De organisatie werkt nu aan uitfasering van UHT en integratie van de herstelprocessen in de Toeslagen organisatie. Daarbij worden de doelen niet uit het oog verloren: een toekomstbestendige, rechtvaardige en mensgerichte uitvoering van herstel en dienstverlening.

#### Wat doet Dienst Toeslagen nu?

- **Hersteloperatie voortzetten:** Dienst Toeslagen blijft uitvoering geven aan de herstelregelingen voor gedupeerde ouders van de kinderopvangtoeslagaffaire en levert een bijdrage aan de uitvoering van verschillende aanvullende schaderoutes.
- **Mensgerichte benadering:** er wordt gewerkt met casusregisseurs en persoonlijke ondersteuning om maatwerk te leveren aan gedupeerden.
- **Lessen trekken uit het verleden:** de organisatie reflecteert op fouten uit het verleden en gebruikt deze inzichten om de uitvoering structureel te verbeteren.
- **Gefaseerde overdracht van taken:** taken van UHT worden stapsgewijs overgedragen aan reguliere onderdelen van Dienst Toeslagen, zodra de processen voldoende zijn verbeterd en geborgd.
- **Versterking van reguliere uitvoering:** er wordt gewerkt aan het versterken van de reguliere organisatie, zodat herstel en dienstverlening duurzaam kunnen worden voortgezet.
- **Verantwoording en transparantie:** de uitfasering gebeurt onder toezicht van externe partijen, zoals de Auditdienst Rijk en de Nationale Ombudsman, en wordt regelmatig geëvalueerd.

## **Informatieveiligheid**

In een tijdperk van toenemende digitale dreigingen, geopolitieke spanningen en een groeiende afhankelijkheid van dienstverleners buiten de organisatie, is het versterken van de informatiebeveiliging bij Dienst Toeslagen geen keuze, maar een noodzaak. De herziene Europese NIS2-richtlijn (Network en Information Security Directive 2) stelt strengere eisen aan de beveiliging en legt de nadruk op aantoonbare weerbaarheid, risicobeheersing en bestuurlijke verantwoordelijkheid. Dienst Toeslagen doet dit door een solide fundament te leggen voor duurzame digitale weerbaarheid. Daarbij wordt niet alleen gekeken naar technische maatregelen, maar vooral ook naar governance, processen, bewustwording en cultuur. De organisatie zet in op:

- **Inrichten van een duurzame governance structuur:**  
Het opzetten van een heldere en toekomstbestendige structuur waarin rollen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden op het gebied van informatiebeveiliging zijn vastgelegd. Deze structuur ondersteunt effectieve besluitvorming en borgt bestuurlijke betrokkenheid.
- **Verbeteren van risicomanagement:**  
Het versterken van het risicomanagementproces voor informatiebeveiliging, zodat de organisatie in staat is om proactief weerstand te bieden aan actuele en opkomende dreigingen en risico's systematisch te identificeren, beoordelen en beheersen.
- **Aantoonbare compliance en structurele monitoring:**  
Het realiseren van een systeem waarmee de organisatie op consistente wijze kan aantonen dat zij voldoet aan wet- en regelgeving. Dit omvat monitoring en rapportage door zowel de eerste als de tweede lijn, en het faciliteren van toezicht door externe toezichthouders.

## **Privacy**

Dienst Toeslagen heeft de afgelopen jaren stappen gezet om de naleving van de Algemene Verordening Gegevensbescherming te borgen: er is veel, continue aandacht voor de awareness onder de medewerkers. De achterstanden van AVG (inzage)verzoeken zijn grotendeels weggewerkt.

De dynamiek, in de vorm van vele veranderingen, die de processen van Dienst Toeslagen in de afgelopen jaren én in de komende periode kenmerken heeft effect gehad op de houdbaarheid van de AVG producten. DPIA's zijn gemaakt, maar vervallen regelmatig. Het verwerkingenlandschap wordt opnieuw uitgewerkt. De verwerkingen in het verwerkingenregister worden opnieuw bijgewerkt.

In 2025/26 wordt, met behulp van externe advisering en programmanagement, een extra slag gemaakt in de registraties van de verwerkingen. Bijzondere aandacht moet gaan naar de integratie van de processen van de hersteloperatie. Daarnaast zal, met het vernieuwen van het MinFin Privacybeleid, de governance en het privacybeleid voor Dienst Toeslagen worden vastgesteld.

Er wordt gestreefd naar een gedragen en gecontroleerd continu privacy-proces. Zodat de organisatie als geheel veranderingen beter kan verwerken, directe transparantie kan bieden en de prestaties zichtbaar en meetbaar kan maken.

## **Datamanagement**

Data is een vitaal asset voor het functioneren en behalen van resultaten en de strategische bedrijfsdoelstellingen van Dienst Toeslagen. Met de strategische bedrijfsdoelstellingen en bedrijfsprocessen als uitgangspunt werkt Dienst Toeslagen aan het stapsgewijs verhogen van het volwassenheidsniveau van datamanagement. Datamogelijkheden zijn voor digitalisatie het vertrekpunt. Met data zijn we in staat om onze processen te verbeteren en te vernieuwen en betere besluiten te nemen.

Dienst Toeslagen zet voor datamanagement in op:

- **Governance:** rond datamanagement afspraken maken over verantwoordelijkheden, rollen en eigenaarschap en haar beleidskaders voor de Dienst Toeslagen.

- Datakwaliteit en metadata: investeren in het verbeteren van de kwaliteit van (gebruikte) data. Data is vindbaar, toegankelijk, veilig en betrouwbaar door begrippen, regels en gegevensmodellen.
- Data Architectuur en data operatie op orde: zorgdragen dat de data op een duurzaam datalandschap landt, een analyse omgeving heeft met governance en voldoet aan ondersteunende processen en kaders.
- Aantoonbare compliance en structurele monitoring: het realiseren van een gegevensleveringsmonitor en kwaliteitssysteem waarmee de organisatie op consistente wijze kan aantonen dat zij voldoet aan wet- en regelgeving.

## 3 Enabling

### Portfolio ontwikkelingen Dienst Toeslagen

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

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

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

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

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

- Noodzakelijke modernisering van het inmiddels meer dan 10 jaar oude IV-landschap. Binnen Dienst Toeslagen zal de modernisering aparte bestuurlijke aandacht krijgen. De realisatie van de modernisering zal via het reguliere portfolioproces lopen.
- Een inhaalslag op de compliance op generieke regelgeving op het gebied van data, privacy en informatiehuishouding. Voor de laatste twee zijn aparte programma's ingericht.
- Noodzakelijke vernieuwing van de dienstverlening om beter aan te sluiten op maatschappelijke wensen en ontwikkelingen.
- De toekomst van Toeslagen is ongewis. Ongeacht de gemaakte keuzes zullen bestaande Toeslagenregelingen nog zeker 10 jaar moeten worden uitgevoerd en worden ondersteund. Daarnaast zal Dienst Toeslagen investeringen moeten doen om de overgang naar een nieuw stelsel voor burger zo geruisloos mogelijk te laten verlopen.
- Vernieuwing van de kantoorondersteuning. Dienst Toeslagen sluit aan bij de modernisering van de werkplek zoals die binnen de Belastingdienst wordt gerealiseerd.

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