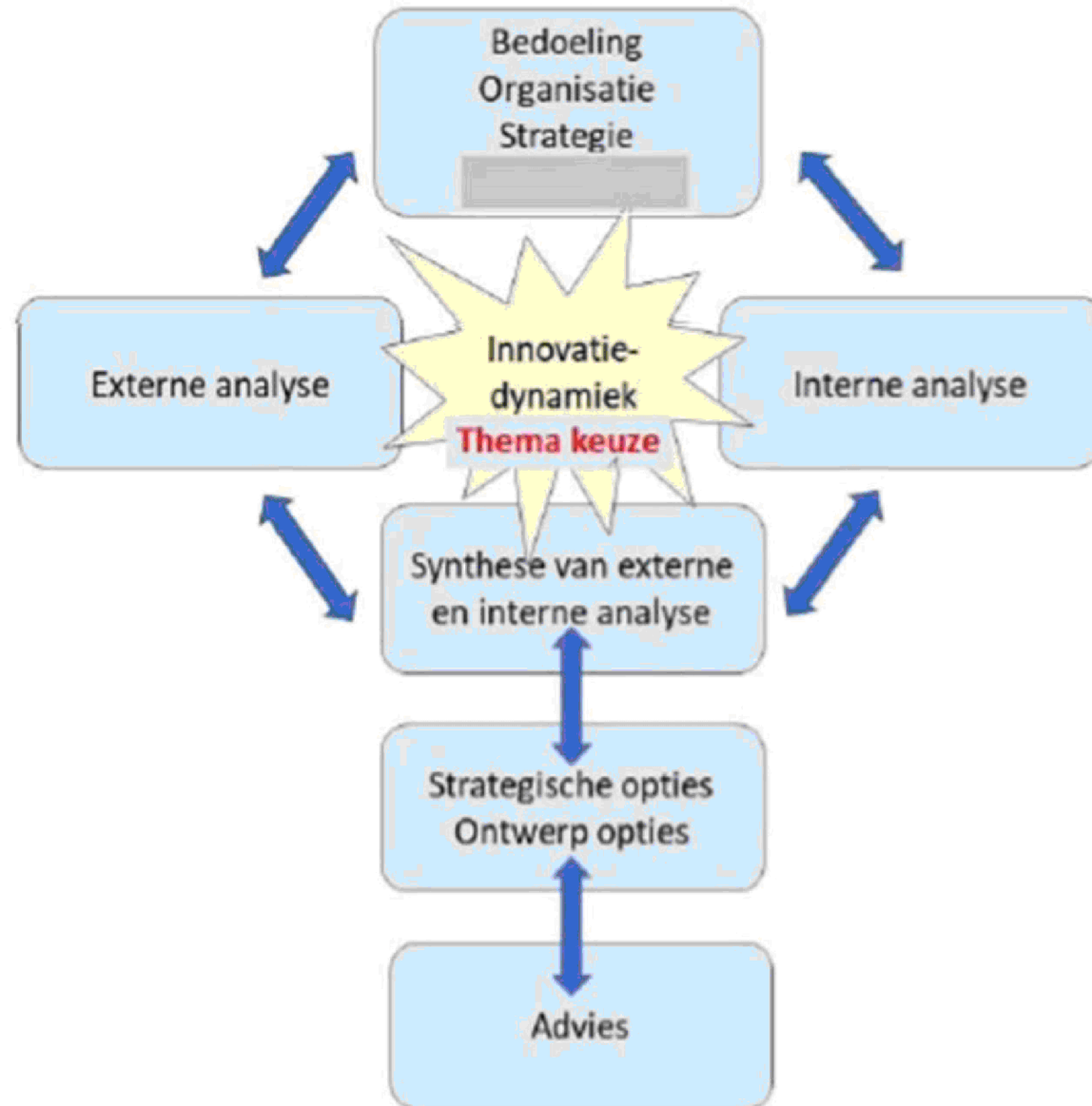


Strategisch advies



Missie van Toeslagen

De missie van B/Toeslagen is toeslagen (zorgtoeslag, huurtoeslag, kinderopvangtoeslag en kindgebondenbudget) rechtmatig, juist en tijdig toekennen en uitbetalen op een efficiënte manier en met minimale inspanning voor de burger.

Van de missie zijn 3 strategische intenties afgeleid:



rechtmatige toekenning van
toeslagen



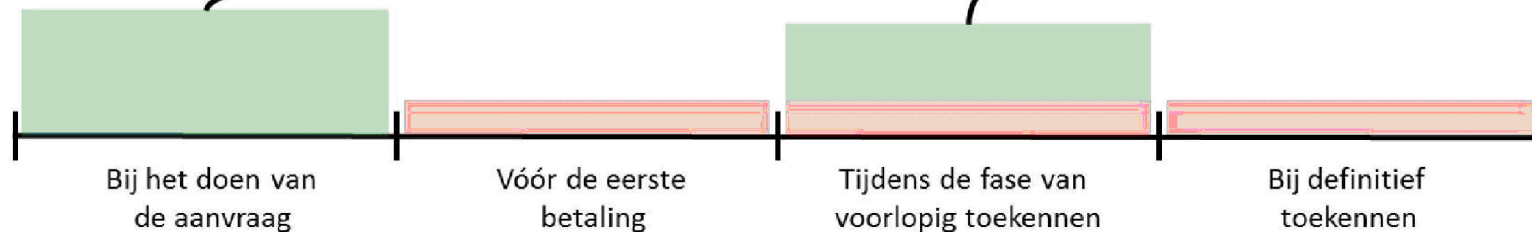
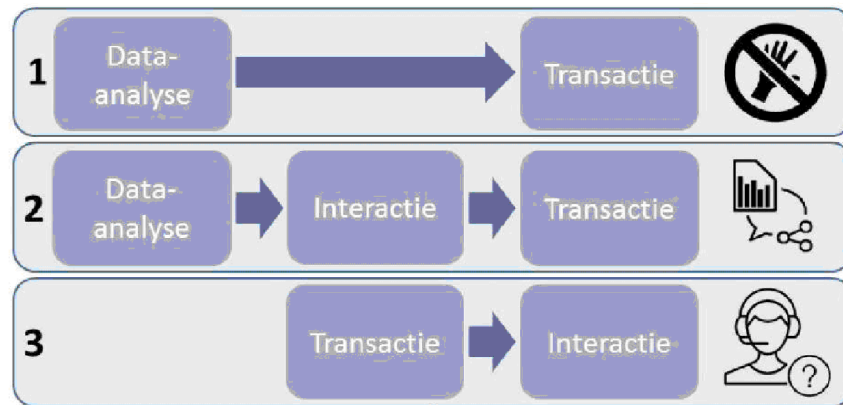
efficiënte uitvoering van
processen



klantgerichte dienstverlening
aan burgers

Doel advies

2020



Kijkend naar de strategische intenties is er voor alle drie aandacht geweest, waarbij er op bestuurlijk niveau veel aandacht is geweest voor de verschuiving naar dienstverlening, van een 'reparatiebedrijf naar een preventiebedrijf'.

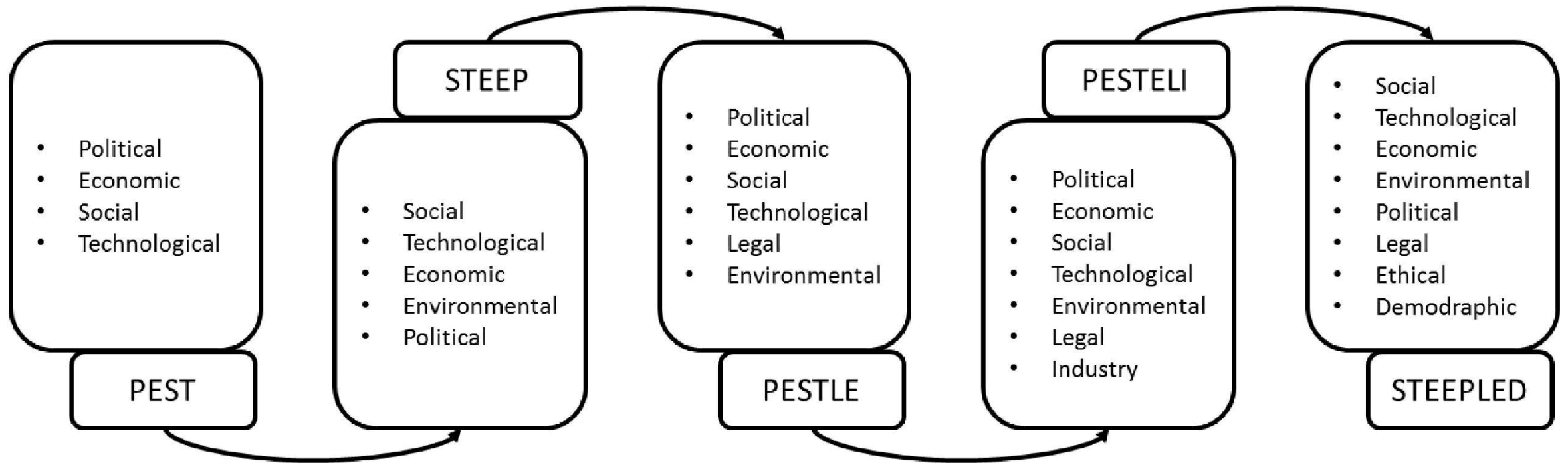
We zien echter dat er rond de opvanglasten jaarlijks nog meer dan 110.000 vraagbrieven worden verstuurd en worden voor 10% van de aanvragen de opvanglasten naar beneden bijgesteld na afloop van het jaar.

De onderzoeksvraag is dan ook:

Hoe kunnen we meer invulling geven aan klantgerichte dienstverlening rondom het verkrijgen en verwerken van juiste opvanglasten, zonder hierbij in te leveren op de rechtmatigheid en met aandacht voor efficiëntie?

Externe analyse

STEEPLED model



Externe analyse

Sociaal Maatschappelijk

WRR: Weten is nog geen doen

Artikel uit Trouw

St. L&S: Laaggeletterdheid in kaart

Kansen:

- Ontwikkelingen in de gedragswetenschap

Bedreigingen:

- (tijdelijk) lagere zelfredzaamheid dan gewenst volgens de wet
- Laaggeletterdheid bij KOT wordt onderschat, toenemende digitalisering draagt daardoor bij aan de kloof tussen laag –en hoogopgeleide mensen.

Technologisch

Deloitte: Global Mobile Consumer Survey

Forrester: 'Alert you need notifications' & 'API's foster innovaton'

BLAUW: Belastingdienst mobiele toepassingen 3.0

WRR: Big Data in een vrije en veilige samenleving'

Big Brother Awards Bits of Freedom

Kansen:

- Koppelen van systemen wordt makkelijker en biedt andere partijen kansen om voor Toeslagen vernieuwingen te realiseren
- Digitale dienstverlening biedt mogelijkheid handelingen met minimale inspanning bij de burger neer te leggen
- Dienstverlening op maat middels data-analyse

Bedreigingen:

- Ontwikkeltempo digitale dienstverlening bij BD en maatschappij loopt verder uiteen
- Bewustzijn rondom gegevens zou een rem kunnen zijn op ontwikkeling

Economisch

Analyse kwaliteit dienstverlener

UWV: Arbeidsmarktprognose 2018-2019

Kansen:

- Lagere eisen convenantstructuur
- Netwerk dienstverleners en servicepunten
- Opvangorganisaties die de opvanglasten actief actueel houden bij Toeslagen

Bedreigingen:

- Steeds moeilijke hoog opgeleid personeel te werven
- Volwassenheidsniveau branche
- Ondermijning of samenspanning wordt makkelijker als we KOO's blind vertrouwen

Externe analyse

Milieu

Wetsvoorstel elektronisch
berichtenverkeer
Kamerstukken

Kansen:
Geen

Bedreigingen:
Geen

Politiek

Regeerakkoord
WRR: Weten is nog geen doen
Artikel Volkskrant
Wetsvoorstel afzien directe
financiering
Kamerbrief verbetervoorstellen

Kansen:

- Verbetervoorstellen KOT
- Momentum voor wetswijzigingen
die helpen schulden te
voorkomen

Bedreigingen:

- Toezeggingscultuur
Belastingdienst
- Minimumeisen aan
fraudebestrijding vanuit eisen
politiek

Wetgeving

Interview jurist Toeslagen

Kansen:
Geen

Bedreigingen:

- Onbegrip over terugvorderingen
die inherent zijn aan systematiek
- Aanpassingen (inter)nationale
wet kosten veel veranderkracht
- Onduidelijkheid rondom regels
KOT voor peuterspeelzalen
 - Door procentueel hogere
vergoeding van de opvangkosten
wordt de impact van onjuiste
opvanglasten verhoogd

Externe analyse

Ethisch

Forrester: The ethics of AI

Kansen:
Geen

Bedreigingen:

- Indelen in doelgroepen roept mogelijk vragen op rondom discriminatie

Demografisch

CBS

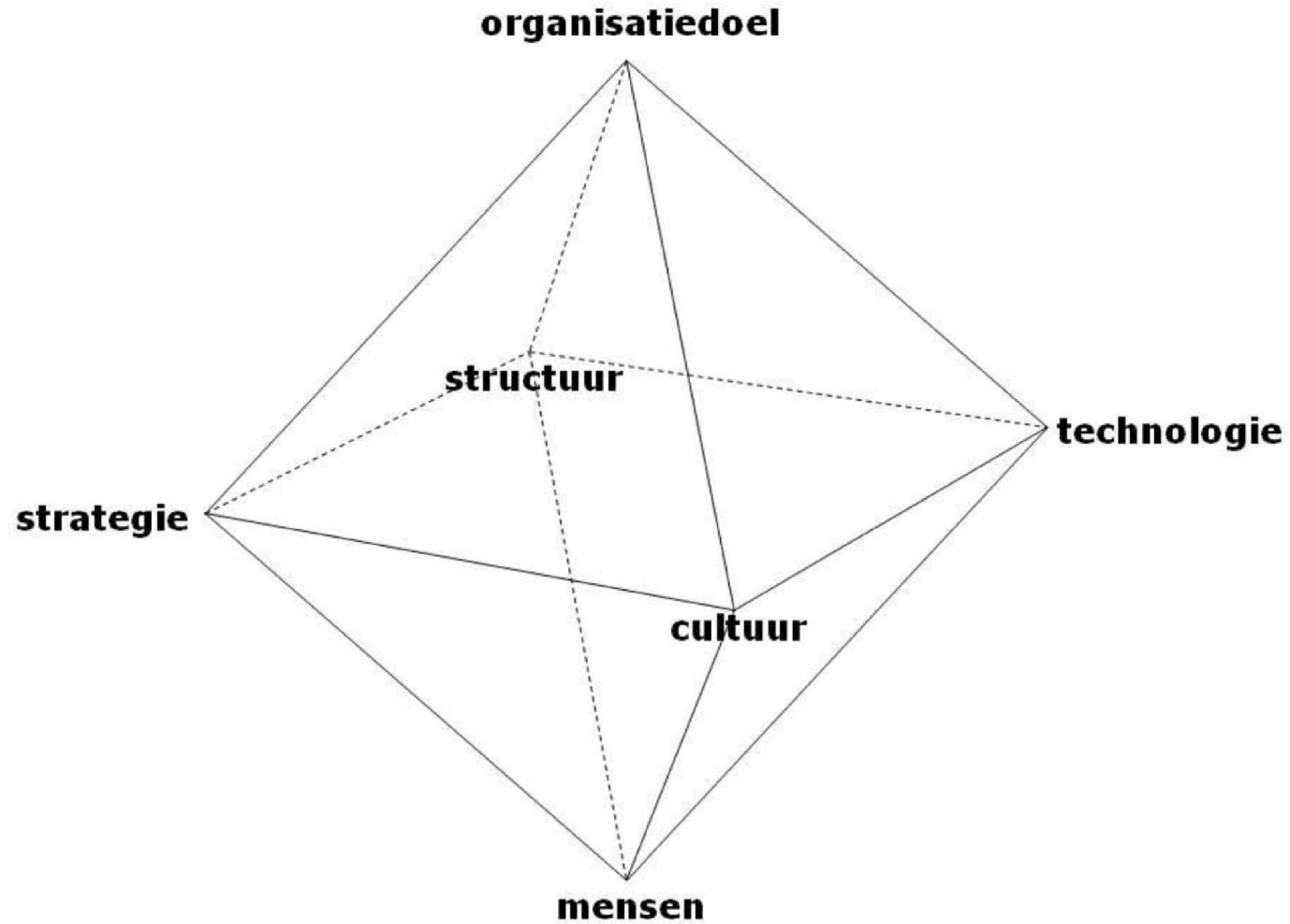
Kansen:
Geen

Bedreigingen:

- Aantal alleenstaande moeders en flexwerkers neemt toe, hebben nu een grote kans op hoge terugvorderingen

Interne analyse

Leids octaëder



Interne analyse

Organisatiedoel

Jaarplan 2019, Website SZW, Ontwerpbesluit
kinderopvang 2019, interne analyses

Sterktes:

- Toeslagen betaalt tijdig en behandelt klantreacties snel
 - Toeslagen handelt steeds vaker voor de burger
 - Toeslagen haalt rechtmatigheidsniveau
 - Toeslagen heeft een efficiënt uitvoeringsproces
- SZW en Toeslagen hebben een netwerk van KOO –en oudervertegenwoordiging en maakt hier steeds vaker gebruik van

Zwaktes:

- 45% vorderingen achteraf, waarvan 6,9% >€ 1.000
- SZW en Toeslagen anticiperen niet op veranderingen
- Ruim 20% van de burgers wordt benaderd met een verzoek om informatie
 - Er is geen goed beeld van niet-gebruik

Structuur

Startdocument Keten Toeslagen, Organogram belastingdienst, begrippenkader ketensturing, 'Organisatie en werk van betekenis: twee zijden van eenzelfde medaille', interne analyses, Programma realisatieplan verbetertraject Kinderopvangtoeslag, jaarcontract Toeslagen, kamerstuk kamervragen rechtmatigheid

Sterktes:

- Toeslagen betaalt tijdig en behandelt klantreacties snel
- Toeslagen controleert risicoposten tijdens de voorschotfase
 - Toeslagen notificeert burgers met risico op correcties
- Toeslagen stuurt op het uitvoeren van de verbetervoorstellen
 - Controle op opvanggegevens achteraf
 - Percentage burgers dat inlogt neemt toe
- Uitbesteden taken houdt Toeslagen klein en wendbaar
- Uitbesteden taken zorgt voor specialisatie bij partners

Zwaktes:

- Functiescheiding leidt tot lagere wendbaarheid en minder integraliteit
- Uitbesteden taken aan ketenpartners verminderd wendbaarheid
 - 17% van de aanvragers KOT logt het hele jaar niet in
 - Verbetervoorstellen komen nauwelijks uit uitvoerende teams
 - Diensten ketenpartners zijn mogelijk te generiek
- Aantal correcties bij burgers met gewijzigd partnerschap ligt hoger dan zonder

Interne analyse

Technologie

Budget IV Toeslagen 2019

Sterktes:

- Burgers kunnen in het Toeslagensysteem snel gevolgen van hun aanpassingen zien
 - Toeslagen heeft een efficiënt uitvoeringsproces
- Lemniskaataanpak helpt Toeslagen snel te piloten

Zwaktes:

- Ruimte voor vernieuwing systeem (inclusief digitale interface) is klein door kosten onderhoud en continuïteit

Strategie

Jaarplan

Sterktes:

- Toeslagen handelt steeds vaker voor de burger
- Toeslagen zet steeds vaker notificaties in plaats van repressieve maatregelen in

Zwaktes:

- Gegevens KOO's met convenant dekken slechts 20% van de populatie

Interne analyse

Cultuur

Enquête onder 76 mensen van Toeslagen en 17 externe partners

Sterktes:

- Zowel uitvoerende teams als staf zijn overtuigd van de complexiteit van de regelgeving voor burgers

Zwaktes:

- Toeslagenmedewerkers zien beelden een stuk rooskleuriger dan externe respondenten
- De uitvoerende teams vinden controles niet streng genoeg en vermoeden veel fraude

Mensen

Intranet Bedrijfsvoering, interne analyses

Sterktes:

- Toeslagen heeft veel (hoogopgeleide) medewerkers die zich bezighouden met klantgeïnitieerde processen, deze hebben al ervaring met dienstverlening

Zwaktes:

- Toeslagen heeft momenteel een onderbezetting waardoor niet alle ambities kunnen worden gerealiseerd

Synthese

Sessie 1

Aanwezig:

PR Ketenregie, Adviseur MT, Beleid en Vaktechniek,
Projectorganisatie KOT VB, Handhavingsregie, Belcentrum,
B/CAP IVG, Ministerie SZW

Vaststellen onderwerpen externe analyse

- Uitbreiden onderwerpen
- Aanpassen kansen en bedreigingen

Vaststellen onderwerpen interne analyse

- Uitbreiden onderwerpen
- Aanpassen kansen en bedreigingen

Sessie 2

Aanwezig:

PR Ketenregie, Adviseur MT, Projectorganisatie KOT VB,
Communicatie en dienstverlening, Klantinteractie en
services, Handhavingsregie, Belcentrum, B/CAP IVG

Vaststellen onderwerpen interne analyse

- Uitbreiden onderwerpen
- Aanpassen kansen en bedreigingen

Vaststellen vragen enquête

- Uitbreiden vraagstelling
- Aanpassen vraagstelling

Vaststellen belangrijkste kansen, bedreigingen, sterktes en zwaktes

- Classificeren van kansen, bedreigingen, sterktes en
zwaktes

Synthese

Sessie 3

Aanwezig:

Ministerie SZW, Boink, Partou,
vertegenwoordiging
kinderopvangorganisaties

Vaststellen onderwerpen externe analyse

- Uitbreiden onderwerpen
- Aanpassen kansen en bedreigingen

Vaststellen onderwerpen interne analyse

- Uitbreiden onderwerpen
- Aanpassen kansen en bedreigingen

		Sterkte			Zwakte		
		Toeslagen betaalt tijdig uit, gemiddeld binnen XX dagen. En behandelt klantreacties binnen de gestelde termijnen.	Burgers kunnen in het Toeslagensysteem snel de gevolgen van hun aanpassingen zien in de conceptbeschikking	Etc..	Veel aanvragen worden achteraf gecorrigeerd, vaak (45%) krijgen de aanvragers een terugvordering, waarvan een aanzienlijk deel groter dan € 1.000	Toeslagen heeft beperkt de ruimte om het Toeslagensysteem aan te passen omdat het grootste deel van de capaciteit wordt besteed aan continuïteit en onderhoud (80/20). Het Toeslagensysteem is op dit moment de enige digitale interface voor de burger.	Etc..
Kansen	Het delen van data door het koppelen van systemen wordt steeds makkelijker. Dit biedt andere partijen kansen om voor Toeslagen kanalen uit te breiden, ons proces te stroomlijnen en nieuwe innovatieve waarde te creëren.						
	De verbetervoorstellen KOT brengen de focus aan op het verbeteren van: A De actuele gegevenspositie B Individuele begeleiding C Uitbreiden digitale dienstverlening						
	Etc..						
Bedreigingen	De Belastingdienst heeft een toezeggings-cultuur, we verkopen bijna nooit nee aan de politiek. Dit terwijl het opportunisme in de politiek en daarmee de wens om uitzonderingen te maken toeneemt.						
	Het is steeds moeilijker hoog opgeleid (tijdelijk) personeel te werven						
	Etc..						

Advies....



Belastingdienst

Hoe zorgen we voor Stella?

Een realistische kijk op het interactieproces rond opvanglasten

Advies interactiestrategie kinderopvang

11 maart 2019

Om een beeld te schetsen van de ongewenste effecten van onze huidige interactie rondom opvanglasten, is een realistisch scenario geschetst van de klantreis van Stella bij een ingrijpende gebeurtenis in haar leven.

Onze klant

Dit is Stella.

Stella -een hoogleraar pedagogiek- heeft in januari 2018 door een ongeval haar man Bart verloren.

In overleg met de bedrijfsarts pakt Stella in mei weer wat taken op om haar collega's te ondersteunen en vanaf de start van het eerste semester van 2018-2019 gaat ze weer volledig aan het werk. Omdat Bart eerder twee van haar werkdagen bij de kinderen bleef, heeft Stella voor haar kinderen twee extra dagen opvang nodig.

Bart was accountant en verzorgde altijd de financiën en dus ook de aanvragen en wijzigingen kinderopvangtoeslag.

Stella realiseert zich niet dat ze haar opvanggegevens bij Toeslagen moet wijzigen en komt financieel in de knoei doordat ze te weinig toeslag ontvangt terwijl haar opvangkosten zijn verdubbeld. Na drie maanden ontdekt Stella haar fout en muteert alsnog de gegevens vanaf mei.

Door de terugwerkende kracht van de wijziging en de verhouding tussen kosten en inkomen komt de mutatie in de risicoselectie. De behandelaar besluit een aantal bewijsstukken bij Stella uit te vragen middels een vraagbrief.

Deze vraagbrief -en ook de rappelbrief- blijft ongeopend liggen op de stapel met administratie die Stella inmiddels heeft. Zoals gezegd heeft ze zich nooit druk hoeven maken over de administratie met een accountant in huis. Daarnaast gaat het door de thuissituatie met één van haar kinderen helemaal niet goed op school, met haar trouwens ook niet, de administratie is wel het laatste waar ze zich druk om maakt.

We zijn inmiddels in 2019 en doordat een reactie van Stella uitblijft zet de behandelaar de toeslag -conform de instructies- voor heel 2018 en 2019 op € 0.

Stella merkt dat ze in de financiële problemen zit wanneer de bank belt dat het niet is gelukt de hypotheek af te schrijven. Met hulp van haar zus besluit ze de administratie op orde te brengen en komt ze er achter dat de kinderopvangtoeslag is stopgezet. Ze vinden in de stapels post ook de acceptgiro's van Toeslagen, de invorderingskosten zijn inmiddels ook al behoorlijk opgelopen.

Stella neemt contact op met de Belastingtelefoon, hier raadt men haar aan bezwaar te maken bij Toeslagen.

Stella maakt, als ze weer een afspraak heeft met haar zus om aan de administratie te werken, bezwaar bij Toeslagen.

De behandelaar van het bezwaar vraagt wederom de eerder gevraagde stukken op bij Stella.

Stella stuurt samen met haar zus de gevraagde stukken in.

Toeslagen keurt met terugwerkende kracht de aanvraag 2019 goed, de aanvraag 2018 kan pas worden toegekend als de aanvraag voor Stella gereed is voor definitief toekennen.

Alle randzaken rond het overlijden van haar man hebben er inmiddels voor gezorgd dat Stella een burn-out heeft opgelopen. Ze besluit (voorlopig) te stoppen met het gebruik van kinderopvang. Alleen de gedachte aan de rompslomp met Toeslagen bezorgt haar al stress. Ze baalt wel van de situatie omdat ze de opvang juist een goede plek vond voor haar kinderen om hun sociale vaardigheden te ontwikkelen, maar ze kan het simpelweg nu niet aan.

Stella is niet de enige.

In 2018 zijn ruim 9.000 aanvragers kinderopvangtoeslag alleenstaand geworden, hiervan hadden bijna 100 gevallen met het overlijden van de partner te maken.

Daarnaast overlijden jaarlijks gemiddeld meer dan 55 kinderen met kinderopvangtoeslag per jaar.

Ook in minder ingrijpende situaties worden opvanglasten vaak aangepast in de risicoselectie voor uitbetaling.

Nog vaker komen aanpassingen voor bij definitief toekennen. In Voor toeslagjaar 2017 zijn voor **XX.XXX** aanvragen de opvanglasten na afloop van het jaar naar beneden bijgesteld.

Iedereen die het verhaal van Stella leest, merkt dat het verhaal van Stella niet aansluit op de manier waarop Toeslagen met burgers willen omgaan. In dit advies wordt onderzocht welke aanpassingen aan de processen nodig zijn om deze aansluiting wel te maken.

Inhoud

Opbouw advies

Hoe is het advies tot stand gekomen? In dit hoofdstuk:

- De aanleiding voor het onderzoek.
- De reikwijdte van het onderzoek.
- De methoden waarmee is onderzocht.

Missie en visie

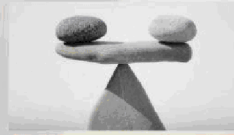
Hoe kennen we toeslagen rechtmatig, juist en tijdig toe?

Toeslagen heeft de opdracht dit efficiënt te doen, ook voor burgers. Dit doet Toeslagen met klantgerichte dienstverlening.

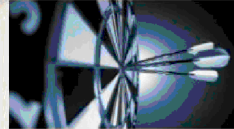
Omgeving Toeslagen

Hoe ziet onze politieke opdracht er uit? De focus in de politiek verschuift van fraudebestrijding naar dienstverlening. Hoe zou deze dienstverlening er uit moeten zien? Hiervoor bieden inzichten uit de gedragswetenschap aanknopingspunten.

Pagina 4



Pagina 5



Pagina 6 en 7



Opbouw advies

Waarom dit advies?

Het proces wat Stella doormaakt is niet zoals Toeslagen met klanten wil omgaan en sluit daarmee ook niet aan op de visie en missie. Op basis van onderzoek wordt een advies uitgebracht over hoe het interactieproces rondom opvanglasten zo kan worden verbeterd dat Stella en alle andere burgers met kinderopvang beter geholpen worden. De onderzoeksvraag is dan ook: Hoe kunnen we meer invulling geven aan klantgerichte dienstverlening rondom het verkrijgen en verwerken van juiste opvanglasten, zonder hierbij in te leveren op de rechtmatigheid en met aandacht voor efficiëntie?

Wat is onderzocht?

We hebben onderzocht wat ontwikkelingen in onze omgeving ons voor kansen bieden en welke bedreigingen er uit deze ontwikkelingen voortkomen. Dit hebben we gedaan door uitgebreid te kijken naar factoren die voor onze stakeholders van belang zijn. Voor onze belangrijkste stakeholders, de burgers, hebben we de ontwikkelingen in de gedragswetenschap en de kloof tussen laag -en hoogopgeleide burgers onderzocht. We hebben geanalyseerd wat de gevolgen zijn van de toenemende digitale dienstverlening en mogelijkheden van data-analyse. We hebben gekeken naar de gevolgen van wetsaanpassingen en de terugvorderingen en nabetalingen die voortkomen uit de opzet van de toeslagensystematiek. Daarnaast hebben we gekeken naar demografische ontwikkelingen die invloed hebben op de samenstelling van onze doelgroep, zoals het toenemend aantal ondernemers en het groeiende aandeel alleenstaande ouders. Voor de verschillende ministeries waarvoor wij de Toeslagen uitvoeren gelden dezelfde gevolgen van ontwikkelingen als voor de burgers. Ook hebben we onderzocht wat de gevolgen voor hen zijn van politieke ontwikkelingen, zoals de verschuivende focus naar schuldenproblematiek en de spanning tussen dienstverlening en toezicht. Natuurlijk hebben we hierbij ook gekeken naar de gevolgen van het niet doorgaan van de directe financiering.

Ook de kinderopvangorganisaties zijn belangrijke stakeholders bij dit vraagstuk, we hebben onderzocht welke rol zij nu spelen in de keten kinderopvangtoeslag en hoe zij hier een grotere rol in zouden kunnen nemen met wederzijds voordeel voor burgers, kinderopvangorganisaties en Toeslagen.

Relevante ontwikkelingen in onze omgeving voor Toeslagen als uitvoeringsorganisatie zijn ook onderzocht. Zoals ontwikkelingen in de gedragswetenschap, het tempo van technologische ontwikkelingen, ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, onze rol als opdrachtnemer en de risico's van de inzet van geavanceerde data-analyse om keuzes te helpen maken.

Uiteraard hebben we ook naar Toeslagen als organisatie gekeken om een beeld te krijgen van onze sterktes en zwaktes bij het benutten van kansen of het opvangen van bedreigingen. Hier hebben we onderzocht wat het doel van Toeslagen en het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid is en in hoeverre we hier invulling aan geven. Hoe de Toeslagenketen georganiseerd is en wat de gevolgen van het scheiden van verantwoordelijkheden zijn. Welke processen we uitvoeren rondom de opvanglasten. Hoe vaak we klantcontact hebben en hoe we dit technisch en organisatorisch ondersteunen. Wat de ruimte is voor technologische en procesmatige ontwikkelingen. En hoe de cultuur van Toeslagen de mogelijkheid de doelstellingen te behalen beïnvloed.

Hoe is dat onderzocht?

Om dit te onderzoeken hebben we gebruik gemaakt van een externe analyse met behulp van het STEEPLED (**Bronvermelding**) model. In deze methode worden acht aspecten van de omgeving onderzocht; sociaal-maatschappelijk, technologisch, economisch, milieu, politiek, wettelijk, ethisch en demografisch. Deze analyse is volledig uitgewerkt te vinden in bijlage 1.

Ook hebben we een interne analyse uitgevoerd met behulp van het Leids Octaëder (**Bronvermelding**), waarbij acht aspecten van Toeslagen zijn onderzocht; organisatiedoel, structuur, technologie, strategie, cultuur en mensen. Deze analyse is volledig uitgewerkt te vinden in bijlage 2.

Deze twee analyses hebben we besproken met de verschillende afdelingen binnen Toeslagen, interne onderdelen van de Toeslagenketen, kinderopvang(vertegenwoordiging) en oudervertegenwoordiging. Op basis van deze besprekingen zijn de kansen, bedreigingen, sterktes en zwaktes vastgesteld en gewogen. We hebben vervolgens in een synthese kansen en bedreigingen uit onze omgeving gekoppeld aan de sterktes en zwaktes van Toeslagen om te bepalen in hoeverre Toeslagen in staat is kansen te benutten en bedreigingen af te wenden. Deze synthese is volledig uitgewerkt te vinden in bijlage 3.

Missie en visie Toeslagen

De missie van Belastingdienst Toeslagen is toeslagen (zorgtoeslag, huurtoeslag, kinderopvangtoeslag en kindgebondenbudget) rechtmatig, juist en tijdig toekennen en uitbetalen op een efficiënte manier en met minimale inspanning voor de burger.

Van de missie zijn 3 strategische intenties afgeleid:



rechtmatige toekenning van toeslagen



efficiënte uitvoering van processen



klantgerichte dienstverlening aan burgers

Dit vertaalt zich in de volgende visie op handhaving:

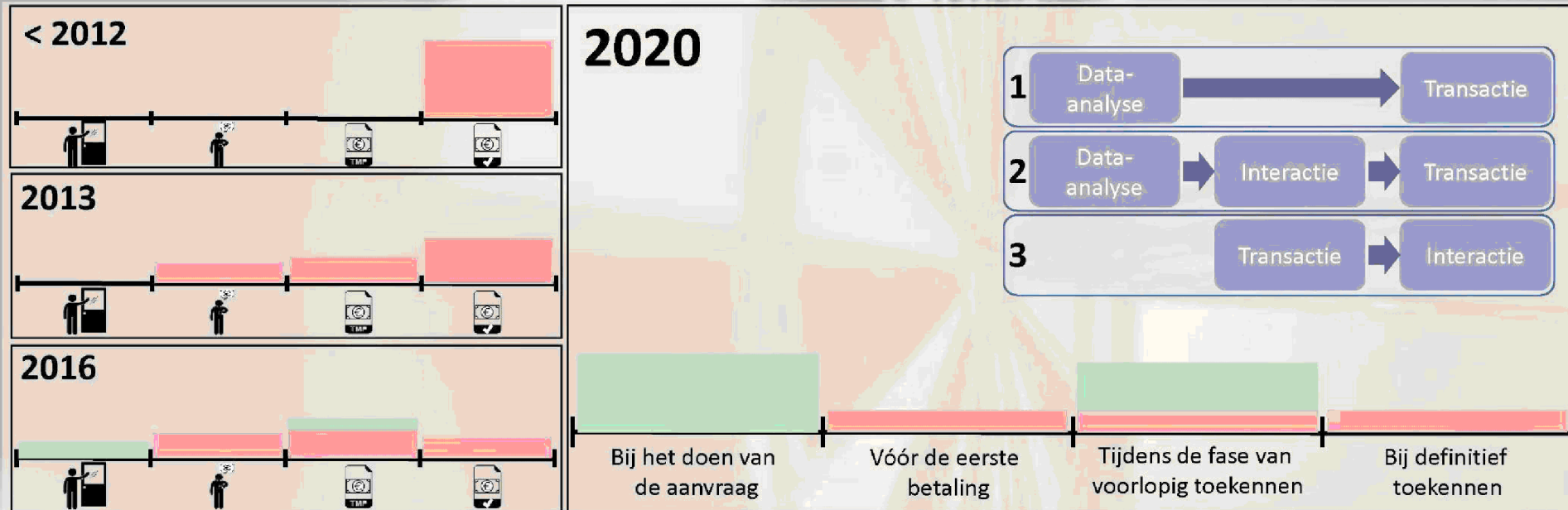


Fig. 1 Ontwikkeling van handhaving sinds de start van Toeslagen in 2006

De ontwikkeling van handhaving hangt samen met de opdracht vanuit de politiek;

- Tot 2012 lag de focus vooral op zo snel mogelijk uitbetalen, het toezicht en daarmee de toets op rechtmatigheid vond achteraf plaats
- Vanaf 2012 kwam er meer aandacht voor fraudebestrijding en dan met name in de actualiteit, zodat onterechte betalingen konden worden voorkomen zodat er geen invorderingsproblematiek ontstond
- Vanaf 2017 is de focus verschoven naar het voorkomen van problematische schulden, de politiek stelt dat de terugvorderingen die voortkomen uit de huidige opzet en uitvoering van het toeslagensysteem bijdragen aan problematische schulden en wil dit zo veel mogelijk voorkomen.

De **visie op handhaving** richt zich op 'het makkelijk maken het goed te doen'. Door steeds eerder in het toeslagenproces dienstverlening (groen) in te zetten, voorkomen we de noodzaak tot toezicht (rood). Onze dienstverlening kent 3 patronen, op volgorde van voorkeur:

1. We handelen –op basis van data-analyse- voor de burger
2. We gaan –op basis van data-analyse- het gesprek aan met de burger alvorens we handelen
3. Op basis van ons handelen gaat de burger met ons het gesprek aan

Het streven is om burgers zo veel mogelijk te ontzorgen door ze middels het eerste patroon te helpen. Dit vraagt een goede informatiepositie voor Toeslagen.

Omgeving Toeslagen

Verschuiving politieke opdracht

Zoals aangegeven is de focus in de politieke opdracht voor Toeslagen sinds 2017 aan het verschuiven. Het kabinet heeft in het regeerakkoord de ambitie uitgesproken om “het aantal mensen met problematische schulden terug dringen en mensen met schulden effectiever te helpen.” (**Bronvermelding**) Daarnaast is met het vasthouden aan de methodiek van kinderopvangtoeslag -in plaats van de overgang naar de nieuwe wet directe financiering- een ambitie verbonden om het aantal terugvorderingen vanuit Toeslagen te verminderen. (**Bronvermelding**) Vanuit de verbetervoorstellen is nu met name de ambitie om hoge terugvorderingen aan te pakken naar voren gekomen. Hoge terugvorderingen zijn in dit geval gedefinieerd als correcties bij definitief toekennen van € 1.000 of meer. De ambitie is dit aantal terugvorderingen in 2020 verminderd te hebben met twee derde ten opzichte van 2016. (**Bronvermelding**)

Cijfers (problematische) terugvorderingen

In de afgelopen jaren zijn bij definitief toekennen kinderopvangtoeslag gemiddeld 37.000 grote terugvorderingen (meer dan € 1.000) opgelegd. Daarvan waren gemiddeld 5.000 vorderingen zeer groot (meer dan € 5.000) X.XXX terugvorderingen bij de kinderopvangtoeslag hebben geleid tot problemen bij de invordering. Dat wil zeggen dat de aanvrager een aanmaning van ons heeft gehad. XXX van deze aanvragers kregen te maken met dwanginvordering of beslaglegging, een indicator van problematische schulden.

Tegengestelde belangen

Terugvorderingen zijn inherent aan de toeslagensystematiek maar leiden ook tot onbegrip bij burger en politiek
Politiek is steeds opportunistischer geworden
Tegengestelde krachten toeslagensystematiek

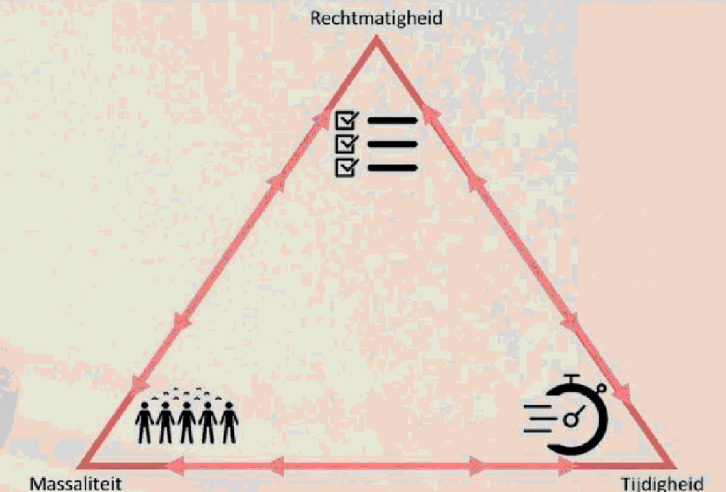


Fig. 2 Visualisatie tegengestelde krachten toeslagensystematiek

Demografische ontwikkelingen

Meer alleenstaande ouders (momenteel een issue, denk ook aan Stella)
Meer flexwerkers, grotere noodzaak om gegevens actueel te houden

Economische ontwikkelingen

Minder goed mogelijk het juiste personeel te vinden

Omgeving Toeslagen

Zelfredzaamheid

Gevraagde zelfredzaamheid vs. Daadwerkelijke zelfredzaamheid

Verwijzen naar verschil tussen denk en doenvermogen

Digivaardigheid

Technologische ontwikkelingen

Smartphonebezit vs smartphone gebruik (Digivaardigheid)

Ontwikkeltempo BD en maatschappij

Mogelijkheden koppelen systemen

Pijnpunten in klantreis onderkennen met data-analyse, doelgroepen onderscheiden maar risico op vragen rondom discriminatie

Bewustzijn rondom data neemt (oa door nieuwsberichten, invoer AVG en cookiewet) toe

Doenvermogen

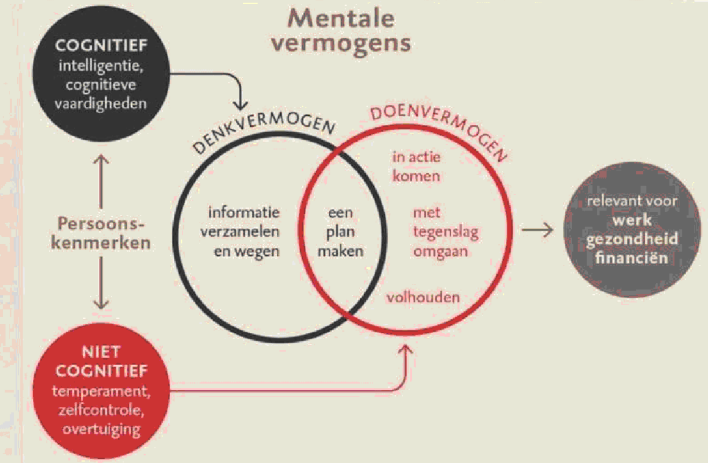


Fig. 3 Denkvermogen en doenvermogen (WRR rapport)

Bij het formuleren van wetgeving en uitvoeringsbeleid wordt bij het bepalen van de redzaamheid van burgers vooral rekening gehouden met doelgroepen met beperkt denkvermogen, bijvoorbeeld beperkte lees-, schrijf of rekenvaardigheid. Echter, juist de combinatie van denkvermogen en doenvermogen is van belang om de juiste keuzes te kunnen maken op het juiste moment. Deze inzichten veranderen de blik op onze maatschappij en de rol van de overheid in deze maatschappij. Het vraagt een actievere rol van onze uitvoeringsorganisaties in het signaleren van situaties met verlaagd doenvermogen en het afstemmen van interventies op dit beperkt doenvermogen. Gedrag proberen te sturen met het beter informeren van burgers heeft maar een beperkt effect en dat effect bereikt met name de doelgroep die toch al een grotere kans had juist te handelen. Investeren op interventies voor burgers met een verlaagd doenvermogen levert daarom waarschijnlijk meer op, bij een doelgroep waarbij de effecten er het meest toe doen.