



Dienst Toeslagen  
Ministerie van Financiën

# Visie 2030

van de uitvoeringsorganisatie  
Dienst Toeslagen

*De Visie 2030 is een visie van Dienst Toeslagen onderschreven door haar partners, waaronder de opdrachtgevers, coördinerend opdrachtgever en eigenaar, want alleen samen kunnen we de visie waar maken. De visie is een kompas en geen routekaart. Dat betekent dat de richting en de bouwstenen staan. De concrete uitwerking en de financiering van de bouwstenen wordt de komende jaren door Dienst Toeslagen, de opdrachtgevers en de eigenaar verder ingekleurd.*

# Samen op weg naar **makkelijke,** **betrouwbare** en **mensgerichte** **inkomensondersteuning**

Een moderne en flexibele overheid die burgers centraal stelt en hen ondersteunt waar en wanneer dit nodig is. Een overheid die burgers zekerheid biedt over hun recht op inkomensondersteuning en die zorgt voor toegankelijke informatie en dienstverlening. Dit is waar we naartoe willen, en dat vraagt ambitie en verantwoordelijkheid. Als we niets doen verandert er niets. Daarom komen Dienst Toeslagen en haar partners in actie om dit toekomstbeeld stap voor stap werkelijkheid te laten worden.



## Onze geschiedenis

Het toeslagenstelsel kent een beladen geschiedenis. We hebben geleerd van onze fouten. Na de ontvlechting in 2021 bouwde Dienst Toeslagen aan een nieuwe, zelfstandige organisatie die werkt vanuit een heldere missie en burgerbeloften. We zijn assertiever geworden als uitvoerder en onze dienstverlening is uitgebreid en verbeterd om burgers beter te bereiken en ondersteunen.

Het huidige toeslagenstelsel is ingewikkeld en maakt het voor burgers niet makkelijk. We hebben te maken met niet-gebruik, complexiteit en terugvorderingen. Er zijn fundamentele aanpassingen aan het stelsel nodig om die problemen op te lossen. Voor de kinderopvangtoeslag is die stelselwijziging in de maak, hier werken we vol aan mee. Hoe de rest van het stelsel er in de toekomst uitziet, is nog onduidelijk. Wat vaststaat is dat inkomensondersteuning in één of andere vorm blijft. Daarom wachten we niet af: we verbeteren wat binnen ons bereik ligt en zetten samen met partners stappen naar een eenvoudige en mensgerichte inkomensondersteuning.

## Visie 2030

In ons toekomstbeeld kunnen burgers voor al hun inkomensondersteuning terecht op één plek. Zij kunnen erop vertrouwen dat ze de ondersteuning ontvangen waar zij recht op hebben en dat zij als mens worden behandeld. Burgers worden niet belast met de complexiteit van het stelsel, maar geholpen door een overheid die zorgvuldig omgaat met gegevens en begrijpelijk communiceert.

Om dit voor elkaar te krijgen moeten we verder bouwen aan een organisatie die beschikbare gegevens zorgvuldig verwerkt en benut, die burgers via moderne kanalen benadert en daarbij functionaliteiten biedt die passen bij de tijd. Een organisatie die snel kan inspelen op veranderende behoeftes, en waar ruimte wordt genomen om te handelen volgens de bedoeling van de wet.

Met deze Visie willen we stappen zetten om dit toekomstbeeld te realiseren. Deze Visie gaat daarmee zowel over wat we voor burgers willen bereiken, als over hoe wij onszelf daarvoor moeten organiseren en gedragen. De Visie 2030

vertrekt vanuit het huidige stelsel en schetst hoe wij de toekomst voor ons zien. Zij laat zien wat we binnen het huidige stelsel kunnen verbeteren en geeft richting aan keuzes die we de komende jaren maken om voorbereid te zijn op en mee te kunnen bewegen met beleidsmatige veranderingen. De Visie is ons kompas; geen gedetailleerd stappenplan, maar een heldere richting. Het jaar 2030 is daarbij een horizon en geen harde einddatum. De Visie helpt ons in de komende jaren om koers te houden en prioriteiten te stellen. We willen namelijk heel veel, maar niet alles kan en zeker niet tegelijk.

Met vier bouwstenen laten we zien welke keuzes we maken en hoe we die samen met onze partners willen vormgeven. De eerste twee bouwstenen beschrijven de ervaring die wij burgers willen bieden: inkomensondersteuning die eenvoudig, voorspelbaar en mensgericht is. De laatste twee bouwstenen beschrijven hoe we ons als organisatie willen ontwikkelen om de Visie waar te kunnen maken. Deze vier bouwstenen geven richting en vormen ons gezamenlijk kompas voor de komende jaren.

### De vier bouwstenen

- 1** Eén voorkant voor inkomensondersteuning
- 2** Zeker en betrouwbaar: Hebben = Houden & Niet Weten = Toch Krijgen
- 3** Een wendbare, digitale en autonome dienstverlening
- 4** Een organisatie waar mensen graag werken en ruimte krijgen



## Bouwstenen van de Visie

### Bouwsteen 1

# Eén voorkant voor inkomensondersteuning

**W**e hebben het einddoel scherp voor ogen: burgers die recht hebben op inkomensondersteuning moeten daar makkelijk toegang toe hebben. Zo is het nu nog niet. De inkomensondersteuning is gefragmenteerd georganiseerd en dat maakt het ingewikkeld. Daarom willen we vanuit onze verantwoordelijkheid toewerken naar een gezamenlijke voorkant voor de burger.

Daarnaast geldt dat geld geven aan mensen die het nodig hebben echt iets anders is dan geld ophalen bij mensen die het kunnen betalen. Als Dienst Toeslagen voelen wij ons daarom verbonden met de sociale zekerheid. De regelgeving en onze manier van werken zullen daarbij meer moeten gaan aansluiten.

#### Wat dit betekent:

- Onze ambitie is één voorkant voor inkomensondersteuning aan de burger. Daar waar we het zelf kunnen, zetten we stappen in die richting.
- Beleidsregels harmoniseren en vereenvoudigen we, samen met de beleidsdepartementen, zoveel mogelijk. Of het nou gaat om partnerschappen, vermogen of betaaldata: we werken mee aan harmonisatie.
- We sluiten aan bij rijksbrede initiatieven die bijdragen aan één voorkant voor inkomensondersteuning. Bijv. het CJIB zet stappen naar een Rijksincasso-organisatie, wij sluiten dus aan bij één betalingsregeling Rijk.

# Zeker en betrouwbaar: Hebben = Houden & Niet Weten = Toch Krijgen

Terugvorderingen maken mensen kwetsbaar en ondermijnen het vertrouwen in de overheid. Ons einddoel is: 'Hebben = Houden' en 'Niet weten = Toch Krijgen'. Geen terugvorderingen meer (als je het hebt, mag je het houden) en automatisch toekennen (als je niet weet dat je recht hebt, maar wij weten het wel, krijg je het toch). Er blijven rechten en plichten en de burger houdt een eigen verantwoordelijkheid, maar daar waar we twijfelen gaan we tot het uiterste om tot een uitkomst te komen waar de burger zich in herkent en die kloppend is. Vertrouwen in de burger is daarbij het vertrekpunt.

## Wat dit betekent:

- We werken er naartoe dat burgers zo min mogelijk terug hoeven te betalen: we kennen vaker definitief toe, passen toeslagen alleen 'vooruit' aan of geven bijvoorbeeld een voorzichtig voorschot.
- We werken toe naar automatische toekenning.
- We verschuiven de verantwoordelijkheid en risico's, die nu vooral bij de burger liggen, meer naar de overheid.
- We kiezen voor vertrouwen in de burger en het voordeel van de twijfel. De realiteit is dat er ook oneigenlijk gebruik wordt gemaakt van het systeem, bewust en onbewust. Dat gaan we tegen.
- We moeten kunnen beschikken over goede en actuele gegevens: basisregistraties van vastgestelde actuele gegevens van inkomen en huur.
- We worden een datagedreven organisatie, waarbij we de mens achter de data niet uit het oog verliezen.
- We signaleren hardheden in de wet en creëren/gebruiken discretionaire ruimte in de wet om te kunnen handelen.
- We geven meer gewicht aan het evenredigheidsbeginsel.



### Bouwsteen 3

# Een wendbare, digitale en autonome dienstverlening

W e zijn van de grote aantallen en de massale processen. Dat willen we op een menselijke manier doen. We sluiten met onze dienstverlening aan op wat burgers nodig hebben en spelen snel in op veranderende situaties. Daarvoor is het ten eerste noodzakelijk dat we doorlopend de burger betrekken en blijven ophalen wat de burger nodig heeft. Vervolgens is het nodig dat we de rol van moderne digitale dienstverlener omarmen en de kern van ons proces zoveel mogelijk zelf gaan uitvoeren. Alleen als moderne digitale dienstverlener kunnen we én de grote aantallen aan én menselijk handelen.

We staan op een belangrijk moment. Ons huidige IV-landschap en daarmee onze uitvoeringsprocessen zijn aan vervanging toe. We willen sneller kunnen verbeteren, slimmer gebruikmaken van data en technologie en automatisch voldoen aan actuele eisen voor privacy, veiligheid en verantwoord algoritmegebruik. Daarom gaan we vernieuwen, vereenvoudigen en waar nodig opnieuw ontwerpen en zetten zo een flinke stap richting een wendbare en toekomstbestendige uitvoerder.

Dit betekent dat Dienst Toeslagen stapsgewijs meer eigen regie neemt door toe te werken naar het zelf uitvoeren van onze kernprocessen. Voor de ondersteunende processen bepalen we per proces waar en hoe we die het beste kunnen organiseren.





Hierbij werken we nauw samen met de Belastingdienst. De aanwezige kennis, ervaring en expertise van de bestaande processen zijn onmisbaar in deze verandering en nodig voor de continuïteit. Tijdens de verandering moet het staande proces blijven draaien. Burgers moeten op ons kunnen blijven vertrouwen terwijl we verbeteren en vernieuwen.

#### Wat dit betekent:

- We gaan stapsgewijs het massaal-geautomatiseerde proces zelf registreren of organiseren. We maken daarbij de keuze op basis van inhoudelijke redenen in plaats van op historie en kiezen voor verdere ontvlechting van de Belastingdienst. De kern van ons primaire proces – interactie met burgers, recht- en hoogtebepaling, handhaving en uitbetaling – organiseren we graag zelf om zo te kunnen sturen op wat essentieel is voor onze burgers. We gebruiken uiteraard generieke oplossingen waar mogelijk en maken gebruik van Nederlandse datacenters.
- We ontwikkelen het massaal-geautomatiseerde proces (hierna: digitale diensten) in multidisciplinaire teams van gebruikers, uitvoering, IV en beleid. We ontwikkelen kleinschalig, iteratief en dicht op de werkvloer. ‘Test & learn’ met burgers en prototypes.
- We zien verandering als sleutel tot continuïteit. We kiezen voor voortdurende vernieuwing en verbetering om continuïteit te waarborgen én wendbaar en weerbaar te blijven in een veranderende omgeving.
- We maken gebruik van innovaties. Zo zien we AI bijvoorbeeld als kans om ons werk makkelijker en beter te maken. Denk aan de afhandeling van bezwaren, het beantwoorden van vragen van burgers en het maken van nota’s.
- Voor de niet-massaal-geautomatiseerde processen (zoals HR en inkoop) beoordelen we zakelijk en per proces wat de beste dienstverlening is en hoe we die vorm willen geven.
- We werken verder aan de basis op orde: het gegevens- en IV-landschap voldoet aan alle standaarden op het gebied van bijvoorbeeld privacy, beveiliging, management-informatie, control en verantwoord algoritmegebruik.
- In potentie gaat al het bovenstaande over grote organisatieveranderingen met gevolgen voor werk en werkinhoud. We gaan hier zorgvuldig mee om, met oog voor de impact op medewerkers en volgens de geldende wet- en regelgeving.

## Bouwsteen 4

# Een organisatie waar mensen graag werken en ruimte krijgen

In het verleden was Dienst Toeslagen primair een op efficiency gerichte uitvoerder, sindsdien zijn er grote stappen gezet om ons om te vormen tot publieke dienstverlener. Op het gebied van leiderschap en cultuur hebben we ons ontwikkeld vanuit de geleerde lessen uit de toeslagenaffaire en ons toegerust op wat er van een publieke dienstverlener verwacht wordt. Deze ontwikkeling zetten we voort. We bouwen aan een open organisatiecultuur waarbinnen medewerkers de ruimte krijgen om te werken en te handelen, en bij twijfel het gesprek aan gaan.



### Wat dit betekent:

- We investeren in en vertrouwen op de ervaring, kennis en kunde van medewerkers. We geven medewerkers de ruimte die ze nodig hebben om hun werk goed te doen.
- We versnellen en vereenvoudigen interne besluitvormingsprocessen.
- Vertrouwen geven gaat hand in hand met verantwoordelijkheid nemen. We spreken elkaar aan op kwaliteit en gedrag en bij twijfel durven we het gesprek met elkaar aan te gaan. We maken duidelijk wat we kwalitatief goed werk vinden. Dat maakt het mogelijk om niet alleen op kwantiteit, maar ook op kwaliteit te sturen.
- We zorgen voor een cultuur waar we fouten zien als iets waarvan je kunt leren.
- We kijken naar en werken samen met buiten: we doen het voor én met burgers en halen de buitenwereld naar binnen.

Dienst Toeslagen maakt vitale voorzieningen betaalbaar voor miljoenen huishoudens, zodat mensen kunnen meedoen in de maatschappij. Dienst Toeslagen is een zelfstandig directoraat-generaal van het ministerie van Financiën. In 2026 keert Dienst Toeslagen circa 22 miljard euro aan toeslagen uit aan 6 miljoen huishoudens om gezondheidszorg, huisvesting en zorg voor kinderen te betalen.

Colofon  
Dit is een uitgave van Dienst Toeslagen  
Ministerie van Financiën  
Den Haag, juni 2026