

Vergaderjaar 2022–2023

**31 066**

**Belastingdienst**

**Nr. 1233**

## **BRIEF VAN DE STAATSSECRETARIS VAN FINANCIËN**

Aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal

Den Haag, 31 mei 2023

Dienst Toeslagen (hierna: Toeslagen) maakt vitale voorzieningen voor iedereen betaalbaar. In 2023 wordt voor ongeveer € 19 miljard aan toeslagen uitbetaald aan 5,5 miljoen unieke huishoudens. Om ervoor te zorgen dat iedereen die een beroep doet op toeslagen krijgt waar hij of zij recht op heeft, is handhaving een belangrijk instrument. Handhaving omvat het hele spectrum aan activiteiten die beschikbaar is om burgers zoveel mogelijk zelf de regels te laten naleven. Tegen opzettelijke niet naleving wordt adequaat opgetreden. De handhavingsactiviteiten vinden plaats in de verschillende processen van Toeslagen en omvatten dan ook het brede spectrum van handhaving: het voorkomen van fouten, dienstverlening en (intensief) toezicht.

Bij de ontwikkeling van een strategie op het gebied van handhaving is het belangrijk om stil te staan bij en te leren van de fouten in het verleden. De toeslagenaffaire heeft laten zien hoe de fraudejacht en de hardheid van het toeslagenstelsel in het verleden verwoestend heeft uitgewerkt. Het kabinet stelt alles in het werk om in de eerste plaats herstel te bieden aan alle gedupeerden van de toeslagenaffaire. De gebeurtenissen vereisen ook een herijking van manier waarop invulling wordt gegeven aan de handhaving door Toeslagen, met als basis een stevig fundament in de dienstverlening om fouten te voorkomen en met bouwstenen die uitgaan van transparantie en vertrouwen in de burger. Maar ook het vermogen om adequaat en zorgvuldig op te treden als er opzettelijk misbruik wordt gemaakt van de regeling.

Tot voor kort viel de handhavingsstrategie van Toeslagen onder die van de Belastingdienst, maar na de ontvlechting van de Belastingdienst als gevolg van de toeslagenaffaire ontstond de wil en de noodzaak tot het opstellen van een zelfstandige strategie vanuit een eigen koers en visie. De strategie is leidend voor de uitwerking van en de inzet op handhaving binnen Toeslagen. Hiermee wordt invulling gegeven aan de handhaving van de Wet op de huurtoeslag, de Wet op de zorgtoeslag, de Wet op kindgebonden budget en de Wet kinderopvang. In deze brief wordt de

handhavingsstrategie (hierna: de strategie) op hoofdlijnen voor de komende jaren uiteengezet. Allereerst wordt ingegaan op de lessen uit het verleden, het doel en het bereik van de strategie en de noodzakelijke waarborgen. Tot slot wordt een aantal inhoudelijke speerpunten uit de strategie verder toegelicht.

### **Lessen uit het verleden**

Bij het ontwikkelen van een nieuwe handhavingsstrategie is het nodig om stil te staan bij de lessen die we meenemen uit het verleden. Veruit de meeste mensen willen zich houden aan de regels, en vragen hun toeslag of compensatie terecht aan. Door de complexe wet- en regelgeving maken burgers soms fouten in hun toeslaaanvragen. Vaak gebeurt dat onbewust of onbedoeld. Hierbij is het van belang onderscheid aan te brengen tussen onbewuste fouten (als gevolg van «onwetendheid» of «onkunde»), maar ook van opzettelijke fouten (als gevolg van onwil).

Daarnaast is het belangrijk dat er regels zijn die door burgers worden begrepen. Het kabinet beschrijft in het coalitieakkoord de ambitie voor Toeslagen dat mensen niet meer mogen verdwalen in de ingewikkelde regelingen en dat (hoge) terugvorderingen bij burgers, die samenhangen met de voorschotsystematiek van toeslagen, voorkomen moet worden. Daarbij wordt gekeken naar mogelijkheden voor het afschaffen van het Toeslagenstelsel, maar wordt er in de tussentijd ook hard gewerkt aan verbeteringen binnen het stelsel. Duidelijke regelgeving en voorlichting vanuit de overheid zijn belangrijke preventieve instrumenten die goedwillende burgers helpen de regels na te leven. Toeslagen zorgt ervoor dat burgers maandelijks een voorschot krijgen als tegemoetkoming in de kosten voor de zorgpremie, huur, zorg of opvang van hun kinderen. In de huidige systematiek is het vrijwel onvermijdelijk dat er achteraf sprake is van terugvorderingen en nabetalingen. Toeslagen zet zich door middel van de inzet van verschillende instrumenten ervoor in om het verschil tussen voorschot en definitieve toeslag zo klein mogelijk te maken. Dit vraagt om een andere manier van toezicht, die al eerder in én tijdens het toekenningsproces plaatsvindt. Verderop in de brief wordt nader ingegaan op de wijze waarop hier invulling aan wordt gegeven.

Burgers mogen erop vertrouwen dat toezicht ook tegengaat dat toeslagen worden uitgekeerd aan burgers die daar geen recht (meer) op hebben. Dit vraagt binnen de handhavingsstrategie om een balans tussen vertrouwen in de burger én het voorkomen van (risico's op) fraude, inclusief een gepaste reactie daarop. Doel van de nieuwe handhavingsstrategie is om een balans te vinden tussen de dienstverlenende activiteiten en de activiteiten die plaatsvinden om fraude tegen te gaan. Een goed evenwicht is belangrijk voor breed draagvlak om de toeslageregels na te leven. Juist onder burgers die zich wél aan de regels houden.

Daarbij wordt een andere belangrijke les uit het verleden meegenomen; namelijk dat er pas sprake is van misbruik of oneigenlijk gebruik als in de loop van een onderzoek de noodzakelijke helderheid ontstaat over de concrete omstandigheden van de casus en de verwijtbaarheid van de betrokkenen hierin. Indien uit de verwijtbaarheidsbeoordeling blijkt dat sprake is van misbruik of oneigenlijk gebruik, dan is er een keuze tussen het opleggen van een bestuursrechtelijke boete of inzet van het strafrecht. Dit zijn beide zware instrumenten met een grote impact voor de burger. Daarom moeten deze instrumenten zorgvuldig en rechtvaardig worden ingezet, en in overeenstemming met de geldende wet- en regelgeving.

Een van de lessen uit het verleden is eveneens dat een goed functionerende overheid begint bij zo volledig mogelijk, betrouwbare en transpa-

rante overheidsinformatie. Keuzes moeten onderbouwd en zorgvuldig worden gemaakt en vastgelegd, zodat deze altijd uitlegbaar zijn. Zoals al eerder aan uw kamer is meegedeeld, is op dit moment een van de speerpunten binnen de organisatie om de informatiehuishouding op orde te brengen. Ook wordt er gewerkt overeenkomstig de geldende wet- en regelgeving waarbij waarborgen worden geborgd in de brede processen van Toeslagen. Zo is de praktische rechtsbescherming voor burgers versterkt, wordt er gewerkt via een verbeterde (vaktechnische) kwaliteitscontrole en is het van groot belang dat het detectie- en selectieproces aantoonbaar rechtmatig is en Toeslagen transparant is over de inzet, werking en (mogelijke) effecten van de werkwijzen van deze processen. Ook is er een waarborgenkader voor selectie-instrumenten opgesteld. Deze treft u als bijlage aan bij deze brief.

Toeslagen werkt ten slotte ook aan de implementatie van signaalmanagement als een keten van de werkvloer tot aan opdrachtgevers, externe stakeholders en de politiek. Om sneller te kunnen acteren in knellende situaties bij individuele burgers biedt signaalmanagement de basis om fouten te voorkomen en te blijven leren over (nieuwe) knelpunten en voor verbetermogelijkheden. Een gestructureerde werkwijze zorgt ervoor dat signalen vanuit verschillende bronnen in samenhang bekeken, geprioriteerd en teruggekoppeld worden. Er wordt ingezet op verbeter- of leercirkels, waarmee signalen zoveel mogelijk binnen bestaande processen kunnen worden opgelost.

### **Doel en bereik van de strategie**

De strategie is het richtinggevend kader voor de prioritering, inzet en de continue doorontwikkeling en verbetering van deze handhavingsinstrumenten en richt zich primair op het reguliere toekenningsproces van toeslagen. Het doel van de handhavingstrategie is het streven dat burgers zoveel mogelijk uit zichzelf de regels naleven. Dit betekent dat het burgers zo makkelijk mogelijk wordt gemaakt om hun wettelijke verplichtingen na te komen en hun rechten geldend te maken.

Om dit doel te bereiken, beschikt Toeslagen over een breed instrumentarium. Bij de inzet ervan wordt gehandeld binnen de wettelijke kaders en wordt de juiste balans gezocht tussen vertrouwen in de burger als uitgangspunt én middelen om effectieve naleving te bevorderen, dan wel af te dwingen. Verschillende instrumenten dienen daarbij verschillende doelen. De handhavingsinstrumenten worden zowel repressief ingezet bij de aanpak van fraude, als preventief in de dienstverlening om mensen in een vroeg stadium van de juiste en voor hen relevante informatie te voorzien. De strategie omvat dan ook het brede spectrum van handhaving: het voorkomen van fouten, dienstverlening en (intensief) toezicht.

*Preventieve instrumenten:* dit zijn maatregelen gericht op het voorkomen van fouten. Door de burger in staat te stellen om een goede aanvraag te doen, of wijziging door te geven. Zo wordt iedere aanvrager in het burgerportal door een beslisboom geleid met een aantal controles. Duidelijk onjuiste of onvolledige aanvragen kunnen daardoor niet worden ingestuurd. Ook kan worden gedacht aan communicatiekanalen als websites en apps. Daarnaast is eenvoudige en begrijpelijke wet- en regelgeving van belang.

*Instrumenten in de actualiteit:* deze richten zich op het verbeteren van de informatiepositie, het bieden van passende interactie en het positief beïnvloeden van de (bereidheid tot) regelnaleving op basis van de meest actuele gegevens. Dienstverlening is hierbij belangrijk. Het gaat dan om

interactie met burgers (bijvoorbeeld telefonisch, digitaal, aan de balie of via het Stellateam), die hen ondersteunt bij het zelf doen van een aanvraag.

*Reactieve instrumenten:* deze richten zich op het signaleren of detecteren van fouten en niet-naleving. Wanneer fouten worden gesignaleerd worden deze hersteld en tegen opzettelijke niet-naleving van de regels wordt optreden. Het kan hierbij gaan om toezicht of intensief toezicht. Met toezicht worden alle werkzaamheden bedoeld die erop gericht zijn om het recht op een toeslag te controleren, te zorgen dat er naleving komt en om te voorkomen dat risico's ontstaan op niet-naleving. Onder intensief toezicht valt het detecteren van bewuste niet-naleving (fraude).

Welk instrument gebruikt wordt, hangt onder meer af van de fase in het toekenningsproces en van de mate van persoonlijke benadering die nodig is om tot een goede afweging te komen.

### **Waarborgen**

Keuzes moeten onderbouwd, uitlegbaar en transparant worden gemaakt binnen de inzet van de verschillende handhavingsmiddelen. Daarbij moeten de keuzes zorgvuldig worden vastgelegd. Ook op dit punt worden de geleerde lessen uit het verleden meegenomen. De Dienst Toeslagen werkt overeenkomstig de geldende wet- en regelgeving. Er is daarbij ook veel oog voor het implementeren en borgen van waarborgen in de brede processen van Toeslagen. In de afgelopen jaren zijn hier ook al stappen in gezet: de praktische rechtsbescherming voor burgers is versterkt, er wordt gewerkt via een verbeterde kwaliteitscontrole, zoals het vier-ogen principe, de vaktechnische lijn is geïntensiveerd en er is meer oog voor de kwaliteit en kennisniveau van de eigen medewerkers.

In 2023 wordt het kader met waarborgen doorontwikkeld waaraan alle handhavingsactiviteiten moeten voldoen, als toetsingskader voor de ontwikkeling en het beheer van geautomatiseerde en handmatige activiteiten. Er zijn veel wet- en regelgeving, kaders, handreikingen en richtsnoeren relevant voor de ontwikkeling van een handhavingswaarborgenkader. Denk hierbij aan regels over rechtsbescherming, mensenrechten, omgaan met persoonsgegevens (AVG), data en informatiebeveiliging. In de praktijk kan niet (tegelijk) aan alle waarden voldaan worden. Het is dus van belang dat goed wordt afgewogen welke prioriteit krijgen, daarom werkt Toeslagen het bredere waarborgenkader in 2023 verder uit en wordt het geïmplementeerd in de werkprocessen.

Voor selectie-instrumenten is in samenwerking met de Belastingdienst en de Douane een waarborgenkader ontwikkeld. Voor Toeslagen is het kader aangepast voor haar processen en werkstromen. Belangrijke onderdelen van dit waarborgenkader is de navolgbaarheid van de systemen voor de selectie en het systematisch controleren van deze systemen. Daarmee draagt het bij aan de rechtmatigheid en de transparantie van het proces van detectie en selectie bij Toeslagen.

### **Prioriteiten voor 2023**

De strategie van Toeslagen kent een aantal speerpunten waaronder het in de actualiteit inzetten van de handhavingsinstrumenten, het vinden van een balans tussen dienstverlening en (intensief) toezicht en het werken volgens wet- en regelgeving en de geldende waarborgen. Deze drie speerpunten zijn hierboven reeds toegelicht. Hieronder zal in worden gegaan op de daarbij behorende prioriteiten voor 2023: doorlopende toezichtacties die op dit moment in alle fases van het proces van

Toeslagen plaatsvinden, het geborgd opstarten van het intensief toezicht, het werken vanuit weten en het geborgd gebruik van risicoselectie- en detectie.

#### *a) Doorlopend toezicht*

Toeslagen voert gedurende het jaar in alle fasen van het proces regulier toezicht uit. Dit toezicht ziet op alle toeslagsoorten. Een aanzienlijk deel van het toezicht gebeurt geautomatiseerd. Zo vinden in het aanvraagproces controles plaats op aanvragen met een hoog toeslagbedrag en wordt met zogeheten geautomatiseerde uitval- en uitworpregels gewerkt om mogelijke vergissingen in een aanvraag zo snel mogelijk te detecteren en vervolgens gezamenlijk met de burger op te lossen. In de fase van de voorlopige toekenning vinden bestandsvergelijkingen plaats, onder meer ten aanzien van de zorgverzekerdheid (van belang voor de zorgtoeslag). Ook bij de definitieve toekenning vindt een aanzienlijk deel van het toezicht geautomatiseerd plaats. Wanneer de jaaropgave van de kinderopvangorganisatie overeenkomt met de aanvraag is bijvoorbeeld geen verder onderzoek nodig. Wanneer dit niet het geval is, zal een handmatige behandeling moeten plaatsvinden.

Naast geautomatiseerd en handmatig toezicht, vinden gedurende het jaar ook verschillende attenderingsacties plaats. Bijvoorbeeld bij een levensgebeurtenis (denk aan het bereiken van de AOW-leeftijd of het moment wanneer een kind op 4-jarige leeftijd voor het eerst naar school gaat), maar ook indien informatie uit de aanvraag afwijkt van de contra-informatie waar Toeslagen over beschikt. Bijvoorbeeld wanneer uit de gegevens van een kinderopvangorganisatie blijkt dat er veel meer uren wordt afgenomen dan in de aanvraag wordt vermeld. Door te attenderen wordt uitvoering gegeven aan de ambitie om te werken in de actualiteit en worden hoge terugvorderingen zoveel mogelijk voorkomen.

Burgers moeten in dit proces erop kunnen vertrouwen dat de informatie van Toeslagen correct, betrouwbaar en rechtmatig is. En dat Toeslagen zorgvuldig omgaat met gegevens die zij van of over hen ontvangt. Daarom zijn de waarborgen op het gebied van privacy en inhoudelijke deskundigheid van groot belang en worden deze ook gehanteerd én regelmatig getoetst voor de data en informatie die Toeslagen van derden ontvangt.

#### *b) Gefaseerde opstart intensief toezicht*

Naar aanleiding van de toeslagaffaire ligt het intensief toezicht sinds 2020 stil omdat twijfel bestond over de waarborgen en zorgvuldigheid waarmee dit toezicht werd uitgevoerd. Een van de stappen die dit jaar wordt gezet, is het geborgd en gefaseerd opstarten van het intensief toezicht proces, zoals ook in de Stand van Zakenbrief van 21 december jl. aan uw Kamer is gemeld.<sup>1</sup> Een deel van de ongeveer 7500 signalen die tot nu toe zijn ontvangen en mogelijk zien op misbruik of oneigenlijk gebruik zijn inmiddels geregistreerd en geprioriteerd. De komende periode wordt begonnen met het uitvoeren van rechtmatigheidsonderzoeken (is er recht op een toeslag?) van de belangrijkste signalen en de inzet is dat later in het jaar ook wordt gestart met de verwijtbaarheidsbeoordelingen (is er opzettelijk onjuiste informatie verstrekt?) van deze signalen. In 2024 wordt het proces verder uitgebreid door ook geconstateerde fraude te sanctioneren. Hieronder valt het opleggen van vergrijpboetes door Toeslagen zelf, dan wel overdracht van de zaak aan het strafrecht. Dit laatste gebeurt altijd in overleg met de FIOD en het Functioneel Parket van het Openbaar

<sup>1</sup> Kamerstuk 31 066, nr. 1154.

Ministerie, en in overeenstemming met het daartoe ontwikkelde AAFD-protocol<sup>2</sup>.

*c) Werken in de actualiteit*

In de nadere uitwerking van de strategie staat beschreven dat de handhavingsactiviteiten zoveel mogelijk proactief en in de actualiteit worden ingezet, om zo het verschil tussen voorschot en definitieve toeslag zo klein mogelijk te houden. Toeslagen worden als voorschot uitbetaald. Het is dus van belang om zo snel mogelijk vast te stellen wie recht heeft op een toeslag en wat de hoogte van de voorlopige toeslag is. Dit vergroot de toekenningszekerheid voor burgers en zo worden (hoge) terugvorderingen en nabetalingsen zo veel mogelijk voorkomen. Voor een gedegen handhaving is het van belang om te beschikken over actuele en betrouwbare gegevens. De toets op de kwaliteit van de gegevens is hierbij essentieel, net zoals het rechtmatig en zorgvuldig omgaan met de gegevens die worden verzameld en gebruikt.

Er wordt extra toezichtscapaciteit in de voorschotfase ingezet. Hiermee worden nieuwe aanvragen direct getoetst op het recht op toeslag, worden nieuwe voorschotberekeningen voor lopende toeslagen verbeterd en worden toeslagen in het lopende toeslagjaar intensiever gecontroleerd op de grondslagen. Burgers waarbij een verschil wordt geconstateerd tussen de voorschotberekening en de beschikbare informatie wordt gevraagd dit te controleren en zo nodig aan te passen bij een daadwerkelijk verschil. Een wijziging van de burger kan dan nog in het lopende voorschot worden verwerkt. Ondersteunende publiekscampagnes (zoals «Check. Pas aan. En door!») worden in 2023 ingezet om het belang hiervan te benadrukken. Door toezichtscapaciteit aan de voorkant in te zetten is minder toezicht in de fase van definitieve toekenning nodig.

*d) Het werken vanuit weten*

Toeslagen zet zich ook expliciet in op het meer «werken vanuit weten». Dit betekent dat de gevarieerde groep toeslaggerechtigden beter in kaart moet worden gebracht om interventies te kunnen doen die passen bij de juiste doelgroep. Toeslagen beschikt over veel technische informatie (data) over hoe burgers zich «gedragen» in verschillende processen. Denk aan het aanvragen van toeslagen, of het maken van bezwaar. Maar Toeslagen weet niet altijd wat de burgers van deze processen vinden en waarom zij bepaald gedrag vertonen. Het onderzoeken van de motieven, weerstanden en drijfveren van burgers draagt bij aan het kennen van de oorzaken van naleving en niet-naleving en wordt in 2023 verder uitgewerkt. En daarmee aan het effectiever maken van de handhavinginszets van Toeslagen. Die inzet is gericht op het voorkomen van fouten, het makkelijk maken om een goede aanvraag te doen en het afstemmen van het handelen op het gedrag van burgers. Dit laatste betekent dat Toeslagen anders handelt in het geval van onbewuste fouten dan wanneer vermoeden van fraude bestaat. Het is hierbij van belang dat Toeslagen op transparante wijze richting de burger onderbouwt waarom verschillende handhavingsmiddelen worden ingezet en daarbij uitlegt wat precies van de burger wordt verwacht.

*e) Het gebruik van risicoselectie en -detectie*

De laatste jaren is er veel aandacht geweest voor de fouten bij het gebruik van selectie- en detectiemodellen, in het bijzonder was er veel aandacht

---

<sup>2</sup> Protocol aanmelding en afdoening van fiscale delicten en delicten op het gebied van douane en toeslagen.

voor het Risicoclassificatiemodel van Toeslagen. Het Risicoclassificatiemodel is ontwikkeld in een tijd dat niet veel ervaring binnen Toeslagen was opgedaan met dergelijke modellen. Binnen Toeslagen bestond bijvoorbeeld nog geen eigen data-afdeling of vaktechnische structuur. Inmiddels is dat wel het geval. Het is belangrijk om van het verleden te leren voor de inzet van risicomodellen in de toekomst. De processen waarin de verwerking en afhandeling van toeslagaanvragen plaatsvinden, zijn vaak gestandaardiseerd, massaal en geautomatiseerd. Gelet op de grote hoeveelheden (nieuwe) toeslagaanvragen en wijzigingen in lopende aanvragen is het onmogelijk om alle aanvragen handmatig te bekijken. Risicoselectie in de handhaving is en blijft daarom nodig om zo te kunnen bepalen voor welke burgers extra dienstverlening of toezicht nodig is. Op deze manier maken we zo effectief mogelijk gebruik van de capaciteit.

In 2023 wordt daarom een herstart gemaakt met de inzet van risicoselectie en -detectie instrumenten voor de handhaving, waaronder het uitvoeren van aseleste steekproeven. De dienstverlening en het toezicht worden dan nog meer door data ondersteund, waardoor het bereik groter wordt en de handmatige capaciteit effectiever wordt ingezet. Dit is ook een belangrijke voorwaarde om het werken in de actualiteit te kunnen ondersteunen.

Inherent aan het proces van detectie en selectie van aanvragen van burgers is dat sommigen wel en anderen niet worden geselecteerd voor nadere (handmatige) controle of dienstverlening. Overheidsorganisaties die gebruik maken van risicoprofielen moeten zich ervan bewust zijn dat het maken van onderscheid het risico van discriminatie met zich meebrengt. Discriminatie is en blijft verboden, maar niet elk onderscheid is discriminerend, wanneer er een rechtvaardigingsgrond voor is. Vanwege het maken van onderscheid is het van groot belang dat het detectie- en selectieproces aantoonbaar rechtmatig is. De organisatie moet hierin onderbouwde en zorgvuldige keuzes maken en beslissingen zo vastleggen dat deze altijd uitlegbaar en traceerbaar zijn. Ook moet de organisatie transparant zijn over de inzet, werking en (mogelijke) effecten van de werkwijzen. Dit omvat ook het transparant zijn over de risico's van risico-en data gestuurde handhaving, zodat deze ook verantwoord kunnen worden. Deze transparantie is niet absoluut en reikt tot het punt dat een oplettende burger de transparantie zou kunnen gebruiken om een voordeel te behalen met het niet naleven van wet- en regelgeving. De ontwikkeling van nieuwe instrumenten moet zorgvuldig plaatsvinden met de inachtneming van de gestelde waarborgen rondom onder andere privacy, vak-techniek en mensenrechten. Het Impact Assessment voor Mensenrechten bij de inzet van Algoritmes (IAMA) is hiervoor een goed middel en wordt op dit moment dan ook toegepast ten behoeve van de doorontwikkeling van Indicatie Gericht Behandelen voor de Huurtoeslag (ook wel: het Behandelkeuzemodel). Zoals eerder toegezegd wordt uw Kamer geïnformeerd voordat het model definitief in gebruik wordt genomen.<sup>3</sup>

### **Tot slot**

Met de handhavingsstrategie voor Toeslagen wordt een meerjarig fundament gelegd voor onze lange termijnvisie en aanpak voor de handhaving. Hiermee is een belangrijke stap gezet om het evenwicht weer te herstellen tussen de activiteiten die plaatsvinden in het kader van de dienstverlening om te zorgen dat burgers de toeslag krijgen waar ze recht op hebben en de aanpak van burgers die frauduleus handelen en geen recht hebben op een toeslag. Op deze manier wordt het draagvlak behouden voor de toeslagenregelingen. Binnen Toeslagen wordt dit

<sup>3</sup> Kamerstuk 31 066, nr. 923.

verder uitgewerkt van strategisch naar tactisch en operationeel niveau. De beleidsdepartementen die opdrachtgever zijn van Toeslagen worden hierbij ook betrokken. De doorontwikkeling en implementatie van deze strategie in de uitvoeringspraktijk gebeurt de komende jaren in fasen. Uw Kamer wordt hierover geïnformeerd via de periodieke stand van zaken brieven en het jaarplan van Toeslagen.

De Staatssecretaris van Financiën,  
A. de Vries