

**1<sup>ste</sup> Proeve**

***Stand van de Uitvoering***  
**Centraal Justitieel Incassobureau**

Leeuwarden,  
april 2022

# Voorwoord

In deze eerste proeve van de Stand van de uitvoering Centraal Justitieel Incassobureau (CJIB) informeer ik uw Kamer over de ontwikkelingen in de uitvoering van het CJIB, een aantal belangrijke thema's waar wij aan werken en dilemma's of knelpunten die zich daarbij voordoen. Ik besteed daarbij specifiek aandacht aan de ontwikkelingen in de dienstverlening van mijn organisatie. Zoals gezegd een eerste proeve. Daarom stel ik de organisatie ook graag aan u voor en vertel iets over het werk waar onze medewerkers zich iedere dag met hart en ziel voor inzetten. In deze stand van de uitvoering geef ik daarnaast een terugblik op de uitvoering en verbeteringen in de dienstverlening en tevens een meerjarige vooruitblik en wordt ook stilgestaan bij de dilemma's of knelpunten die daarin worden ervaren of een rol spelen.

Ik ben bovenal trots op onze medewerkers en organisatie voor de resultaten die in de afgelopen jaren zijn bereikt voor burger en samenleving. Onze dienstverlening wordt steeds meer persoonsgericht: met de burger centraal. Dit doen we uiteraard niet alleen: met departement(en), ketenpartners, organisaties en waar het kan in toenemende mate samen met de burger. Daarnaast wordt iedere dag gewerkt aan het op orde hebben en houden van onze kernprocessen om de continuïteit van dienstverlening nu en in de toekomst te borgen.

Albert Hazelhoff, Algemeen Directeur CJIB

# Introductie:

## *Ons verhaal*

### **Wij zijn het CJIB**

In 1990 opgericht om verkeersboetes beter te innen en te incasseren. Omdat te veel mensen ermee weg kwamen, wanneer ze hun boetes niet betaalden.

Dat raakte aan het gevoel van rechtvaardigheid in de samenleving, aan de geloofwaardigheid en het gezag van de overheid én aan de verkeersveiligheid. Dankzij het CJIB steeg het inningspercentage al snel.

We maakten onze opdracht waar - vanuit de overtuiging dat als iemand een sanctie krijgt opgelegd, die óók moet worden uitgevoerd. Want dán pas is de cirkel rond.

Als uitvoeringsorganisatie van het Ministerie van Justitie en Veiligheid kregen we er sindsdien veel taken bij.

Zoals het verzorgen van de inning en incasso wanneer iemand een dwangsom krijgt opgelegd of een schadevergoeding moet betalen aan een slachtoffer.

Of wanneer iemand een boete krijgt van *andere* bestuursorganen, zoals Dienst Uitvoering Onderwijs, Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit of Autoriteit Consument & Markt.

Omdat wij ons werk *opnieuw* goed, efficiënt en snel deden, werden we gevraagd om de coördinatie van arrestatiebevelen en taakstraffen op ons te nemen. Het aantal succesvol uitgevoerde taakstraffen steeg flink.

In het kader van de 'Compacte Rijksdienst' werd in 2012 besloten tot het 'clusteren' van de inkoop en inzet van gerechtsdeurwaardersdiensten bij het CJIB. Het CJIB heeft zich hierna ontwikkeld tot het inning en incassogezicht van de Rijksoverheid met veel kennis en expertise over hoe dit effectief en met menselijke maat ingevuld kan worden. De 5 deelnemende partijen (waaronder het CJIB) komen inmiddels in een breder samenwerkingsverband samen onder aanvoering van het CJIB. Samen streven we

naar meer gezamenlijke dienstverlening, waarmee we een bijdrage willen leveren aan het terugdringen van schuldenproblematiek en een schuldenzorgvrij Nederland.

De Wet herziening tenuitvoerlegging strafrechtelijke beslissingen (Wet USB) gaf het CJIB in 2020 ook *formeel* de verantwoordelijkheid om namens de minister voor Rechtsbescherming zorg te dragen voor de tenuitvoerlegging van strafrechtelijke beslissingen.

We kregen de regie op uitvoering van opgelegde straffen. Belangrijke partners waar we mee samenwerken in deze rol zijn o.a. Dienst Justitiële Inrichtingen, de Reclasseringsorganisaties, de Raad voor de Kinderbescherming, Politie en het Openbaar Ministerie (OM).

We zetten in op de samenwerking met partners binnen én buiten de strafrechtketen. En op een zorgvuldige informatie-uitwisseling. Zó dragen wij bij aan één van de doelen van de wet: een snelle en zekere uitvoering van straffen.

Dít is het CJIB van nu: hét inning- en incassogezicht van onze overheid en de spil in de executieketen.

Het CJIB van nu in cijfers	
Aantal medewerkers (ambtelijk en flexibel)	1299 fte
Ontvangsten JenV	1,3 miljard
Uitvoeringskosten	160 miljoen
Productlijnen gecumuleerd	Aantallen
Financiële sancties	Ca. 8,5 miljoen
Overheidsincasso	Ca. 1,3 miljoen
Executiezaken	Ca. 90 duizend

Wij doen ons werk op een persoonsgerichte manier. Omdat wij ons ervan bewust zijn dat het altijd raakt aan het leven van mensen. Ons werk staat voor ons ook nooit op zichzelf: wij helpen doelen van de Rijksoverheid te realiseren. Het terugdringen

van de schuldenproblematiek in Nederland is daar een voorbeeld van.

Dat wij de inning en incasso verzorgen voor verschillende organisaties én de spil zijn in de executieketen, geeft ons een unieke informatiepositie.

Dankzij die positie dragen wij bij aan een zekere uitvoering van een opgelegde straf én kunnen we helpen voorkomen dat iemand verder in de financiële problemen komt. Zo houden we tegelijk het belang van de samenleving, slachtoffers, nabestaanden en dader/verdachte goed in de gaten én geven we vorm aan een persoonsgerichte aanpak. Ook dát is het CJIB.

We vinden het vanzelfsprekend om open en transparant te zijn, ons werk integer te doen en verantwoording af te leggen aan de samenleving waarvoor we werken. We zijn toegankelijk, luisterend en nooit uitgeleerd. We maken volop gebruik van technologie, met oog voor de menselijke maat. Zo werkt ieder van ons op z'n eigen manier aan een veilige, leefbare en rechtvaardige samenleving voor iedereen. Dat maakt ons één geheel, één organisatie: het CJIB.

Daar zijn we trots op.  
Zo doen wij recht aan de samenleving.

## Ontwikkelingen

Als organisatie die er is voor de samenleving en daar middenin staat, hebben wij direct te maken met ontwikkelingen die zich in de samenleving voordoen. We kijken steeds hoe we onze koers in lijn houden met wat er speelt en daarbij betrokken zijn, zoals de uitwerking van het coalitieakkoord *'Omzien naar elkaar. Vooruitkijken naar de toekomst'*. Dit maakt dat we onszelf steeds opnieuw moeten afvragen: wat staat ons de komende jaren te doen?

Denk aan ontwikkelingen in de strafrecht- en executieketen. Zoals toenemende veiligheidsrisico's door polarisatie en ondermijning. Zoals de enorme toename van digitale criminaliteit en de globalisering van criminaliteit. Zoals de steviger rol van slachtoffers in het proces en burgers die beter willen begrijpen waarom er gestraft wordt, zoals er gestraft wordt.

Denk ook aan maatschappelijke ontwikkelingen. Het aantal mensen in ons land dat kampt met problematische schulden, dat laaggeletterd of niet-digitaal vaardig is, is groot. Wat vraagt dát van ons?

En denk aan de veranderende rol van de overheid. De samenleving vraagt om een overheid die er is voor burgers, die uitgaat van vertrouwen en die haar dienstverlening laat aansluiten bij wat mensen nodig hebben.

En tegelijkertijd vraagt diezelfde samenleving om handhaving en stevige straffen. Hoe vinden wij daarin de goede balans?

Bovendien zijn wij deel van een groter geheel: van Justitie en Veiligheid, dat haar eigen uitdagingen en prioriteiten heeft. Wat is onze rol daarin? We werken bovendien in beleidsdomeinen waar andere ministeries, zoals Sociale Zaken en Werkgelegenheid en Volksgezondheid, Welzijn en Sport de kaders stellen.

Verder verandert digitalisering de samenleving én ons werk nog altijd in razend tempo. Vanaf ons allereerste begin heeft CJIB IT ingezet om hoogwaardige dienstverlening te bieden. We hebben onszelf daarin altijd doorontwikkeld. We zetten IT bijvoorbeeld in om duizenden brieven slim te verwerken. Robots voeren eenvoudige en handmatige werkzaamheden uit. En in de toekomst kunnen algoritmes ons misschien helpen om ons werk beter te doen. Bijvoorbeeld door problematische schulden snel te herkennen. Hoe bewaken we daarin de menselijke maat? En hoe zetten we technologie verantwoord en ethisch in?

En ten slotte zijn er ontwikkelingen die ons als organisatie ook raken. Zoals Covid. Toen het moest, konden we in 2, 3 dagen vanuit huis aan de slag! Nu staan we met elkaar voor de uitdaging om hybride werken duurzaam vorm te geven. En onze kennis en vaardigheden op peil te houden. Zodat wij ons werk uitstekend kunnen blijven uitvoeren. In een gezonde balans tussen werk en privé.

Al deze ontwikkelingen vragen ook om een heldere visie op de toekomst. Om keuzes en prioriteiten. Om een strategische koers die ons helpt ze het hoofd te bieden op een manier die bij ons DNA en onze waarden past. Een koers die ons helpt om onze kerntaken uit te voeren.

Daarom zijn we een paar jaar geleden samen aan de slag gegaan. Met mensen die gráág wilden meedenken over de impact van deze ontwikkelingen, prioriteiten en ambities van het CJIB op weg naar 2025. Dit heeft zich vertaald naar onze strategische koers voor de komende jaren.

## Strategische koers

In 2025 is het CJIB (nog steeds) een deskundige en betrouwbare uitvoeringsorganisatie voor de overheid. Een maatschappelijk betrokken organisatie die als één geheel, in verbinding met partners, haar dienstverlening continu verbetert.

We zijn als publieke dienstverlener expert op het gebied van innen en incasseren voor overheidsinstanties én we zijn de spil in de executieketen. Ons werk doen we op een persoonsgerichte manier. We vertalen onze kennis en ervaring naar de dagelijkse praktijk. Onze innovatiekracht, domeinkennis, deskundigheid en ons vermogen om waarde uit data te halen, maken dat we een prominente positie hebben binnen de overheid. We zijn een aantrekkelijke werkgever, met bevlogen medewerkers die hun talenten inzetten voor een optimaal resultaat. Continu verbeteren en het burgerperspectief zitten diep verankerd in ons DNA

Iedere burger moet erop kunnen rekenen dat beslissingen van de rechterlijke macht en overheden ook écht worden uitgevoerd of geïnd. Met aandacht voor het maatschappelijk belang én voor persoonlijke omstandigheden. Want ons werk raakt aan mensen. Altijd. Het heeft impact op mensen, maar in het belang van de samenleving is het noodzakelijk.

Hoogwaardige dienstverlening met oog voor de persoon staat daarom centraal in alles wat we doen. We willen de goede dingen doen en de dingen goed doen: richting de burger, richting onze samenwerkingspartners en altijd in verbinding met de samenleving. Dáár zetten we onze vakkennis en informatie voluit voor in. Met IT als onze ruggengraat en als drijvende kracht achter de doorontwikkeling en vernieuwing van onze kerntaken. We bieden digitaal gemak waar het kan en persoonsgerichte dienstverlening waar het nodig is. Zo voegen we waarde toe voor onze ketenpartners.



Centraal Justitieel Incassobureau  
Ministerie van Justitie en Veiligheid

## Samen op weg naar 2025

### Trends & ontwikkelingen

Hybride werken  
Digitalisering  
Groeïende zorgtaak executieketen  
Toekomst van de overheid  
Schuldenproblematiek

### Visie

Verbindend Deskundig  
Maatschappelijk betrokken Betrouwbaar

### Stakeholders

Wetgever  
Ketenpartners  
Opdrachtgevers

#### KERNTAAK 1

Persoonsgericht innen en incasseren



Burger centraal

Intentie

Missie

#### KERNTAAK 2

Regisseren en verbinden in de keten



Het CJIB als expert in persoonsgericht innen en incasseren

Het CJIB als regisseur en verbinder in de executieketen

IT & Data voegt maximale waarde toe aan het primair proces

Het CJIB als lerende organisatie

Veranderopgaven



En zo dragen we ook in 2025 nog altijd bij aan een veilige, leefbare en rechtvaardige samenleving en aan vertrouwen in onze rechtstaat. Door hoogwaardige publieke dienstverlening met oog voor het individu.

De kernwaarden van het CJIB zijn leidend in het uitoefenen van onze taak.

### **Maatschappelijk betrokken**

We zijn trots op onze publieke taak en we voelen ons betrokken bij de maatschappij waarvoor we ons werk doen. Daarom weten we wat er speelt in onze omgeving, in de samenleving en zijn we ons bewust van de impact van ons handelen. Zo houden we aandacht voor de persoonlijke situatie van mensen en focus op onze maatschappelijke opdracht.

### **Verbindend**

We staan in verbinding met onze omgeving en werken als één organisatie. Hiervoor zoeken we de samenwerking binnen en buiten het CJIB. Dit doen we over de grenzen van disciplines en taken heen. Het gaat ons om het gezamenlijke resultaat.

### **Deskundig**

We zijn gedreven en nieuwsgierige vakmensen. We gebruiken in ons werk op een verantwoorde manier informatie en technologie, we anticiperen op ontwikkelingen en we streven doorlopend naar verbetering. Zo zijn we wendbaar, jagen we beleid aan en denken we in mogelijkheden

### **Betrouwbaar**

We staan voor kwaliteit, integriteit en rechtvaardigheid. Door de dingen die we doen goed te doen én door de goede dingen te doen. Door te verantwoorden wat we doen en waarom we dat doen. We leveren zo hoogwaardige publieke dienstverlening met oog voor de persoon.

**Thema's**



# Persoonsgerichte uitvoering waarin de burger centraal staat

## Terugblik

### *Persoonsgericht innen en incasseren*

Dankzij onze inbreng van het uitvoeringsperspectief en door zichtbaar te maken dat mensen in de problemen kwamen door een stapeling van boetes, kregen we steeds meer beleidsmatige ruimte voor onze persoonsgerichte aanpak. Waarbij we de inningsresultaten en de kosten van de uitvoering niet uit het oog verloren. De afgelopen jaren heeft het aantal betalingsregelingen een vlucht genomen. Inmiddels kennen we jaarlijks een groot aantal betalingsregelingen toe. In 2021 ging het om zo'n 325.000 betalingsregelingen met betrekking tot strafrechtelijke geldelijke sancties en/of verkeersboetes. Al die betalingsregelingen bekijken we niet per zaak, maar per persoonlijk dossier. Slimme IT-oplossingen maken dit mogelijk.

Het CJIB is trots op de bereikte resultaten op het gebied van dienstverlening in de afgelopen jaren. Betaalgemak, diensten in het digitaal loket en steeds meer passende instrumenten voor mensen die wel willen maar niet kunnen betalen. Een prachtige blijk van waardering is de door De Nederlandse Beroepsvereniging voor Professionele Bewindvoerders (NBPB) aan ons uitgereikte NBPB Award 2020. De NBPB heeft de award aan ons toegekend omdat we stappen hebben gezet richting een persoonsgerichte dienstverlening. Door het beter helpen van laaggeletterden en mensen met financiële problemen. Daarnaast heeft ook de voormalig minister voor Rechtsbescherming eind 2021 een compliment gemaakt door het CJIB als goed voorbeeld te benoemen van hoe de overheid een menselijker gezicht kan laten zien en hoe veranderingen in beleid succesvol kunnen uitpakken. Beide worden

gezien als een stimulans om door te gaan op de ingeslagen weg en een bevestiging van het feit dat het CJIB met de verandering de juiste koers heeft uitgezet naar een organisatie waarin volledig persoonsgericht, maatschappelijk verantwoord wordt geïnd en geïncasseerd. Ook het toegankelijk maken van informatie voor burgers en bedrijven is onderdeel van de persoonsgerichte uitvoering. Het voor de burger gemakkelijker maken om informatie in te zien, met het CJIB informatie uit te wisselen en zaken te regelen is hier onderdeel van.

#### **Voorbeeld: Digitaal Loket**

*Voor burgers zorgen we voor optimaal betaalgemak en inzicht. Het Digitaal Loket van het CJIB biedt burgers inmiddels een breed scala aan diensten, waar veel gebruik van gemaakt wordt. Inmiddels wordt het Loket zo'n 120.000 keer per week bezocht. Boetes en flitsfoto's kunnen worden ingezien. Een betalingsregeling kan worden aangevraagd. En er kan worden betaald. Verder is er afgelopen jaar een QR code toegevoegd aan bepaalde brieven, met behulp waarvan direct met iDeal betaald kan worden. En kan heel eenvoudig vanuit het Digitaal Loket digitaal beroep worden ingesteld bij het Parket Centrale Verwerking Openbaar Ministerie.*

#### **Ketenregisseur executie**

Het CJIB is trots op de wijze waarop de organisatie sinds de inwerkingtreding van de wet herziening tenuitvoerlegging strafrechtelijke beslissing (wet USB) op 1 januari 2020 invulling geeft aan haar regierol in de executieketen. Er zijn vanuit deze regierol ook verschillende samenwerkingsverbanden geïnitieerd. Ook is en wordt invulling gegeven aan de veelheid aan lopende ontwikkelingen in de strafrechtketen, waaronder ook grotere trajecten met betrekking tot nieuwe wetgeving zoals bijvoorbeeld de Wet Straffen en Beschermen (Wet SenB). Het startscenario van deze Wet SenB heeft in brede zin impact op het CJIB, zowel ten aanzien van de

kerntaken van operationeel ketenregisseur als die van innen en incasseren. In het afgelopen jaar is veel inspanning geleverd voor de implementatie van deze wet. Dit doen we gefaseerd.

De tenuitvoerlegging van straffen moet recht doen aan de veiligheid van de samenleving, de positie van slachtoffers en het vertrouwen in de rechtsstaat. Iemand die veroordeeld is, moet zijn straf daadwerkelijk ondergaan. Ook dit vraagt om een zekere, snelle en persoonsgerichte tenuitvoerlegging.

#### **Klachtafhandeling**

Het persoonlijk contact met de overheid (PCMO) is een interventie bij de klachtafhandeling die bijdraagt aan de persoonsgerichte uitvoering. Klachten brengen soms meer structurele knelpunten naar boven. Het is dus belangrijk daarvan te leren. Op basis daarvan heeft al vaker het gesprek over aanpassing van de uitvoering van beleid of herziening of wijziging van beleid plaatsgevonden.

#### **Dilemma's/knelpunten**

##### **Maatschappelijke urgentie vs. grote opgave voor de uitvoering**

De transitie naar persoonsgerichte dienstverlening en uitvoering vereist inzet tot in de haarvaten van de organisatie. Datavraagstukken, datakwaliteit, gegevensbescherming, IT-systemen die vernieuwd moeten worden, kennis en competenties van medewerkers en regelruimte etc. De urgentie en noodzaak staan buiten kijf, maar ook dat we het zorgvuldig moeten doen en daardoor tijd, aandacht en geld nodig hebben. Urgentie en lange adem staan daarmee per definitie op gespannen voet met elkaar. Wij vinden het belangrijk dat de bewustwording over de impact op uitvoeringsorganisaties van de maatschappelijke opgave wordt vergroot en rekening gehouden wordt met een reëel transitiepad. Waarin eenvoudigweg niet alles kan en voldoende tijd en middelen om hier invulling aan te geven nodig zijn.

### *Paradox dienstverlening & handhaving en stevige straffen*

Zoals bij de ontwikkelingen al genoemd vraagt de samenleving steeds dringender om een overheid die er is voor burgers, die uitgaat van vertrouwen en die de dienstverlening laat aansluiten bij wat mensen nodig hebben. Tegelijkertijd vraagt de samenleving om handhaving en stevige straffen. We hebben steeds een passende aanpak te vinden in individuele casuïstiek.

### **Vooruitblik**

De persoonsgerichte uitvoering is een veranderopgave voor de komende jaren.

### *Doorontwikkeling persoonsgericht innen en incasseren*

De komende periode worden opnieuw stappen gezet om concrete, zichtbare resultaten op te leveren met waarde voor burger en maatschappij. We blijven het betaalgemak vergroten, de begrijpelijkheid en toegankelijkheid van onze dienstverlening verbeteren. Het CJIB blijft zich inzetten om het treffen van betalingsregelingen te verbeteren, zodat zoveel mogelijk burgers rust en ruimte hebben om aan hun verplichtingen te voldoen. Dit past in het bredere beeld van het ontwikkelen van dienstverlening om mensen zo vroeg mogelijk in het inning- en incassoproces te kunnen helpen. Door te kijken naar de meest passende interventie op het juiste moment, het liefst aan de voorkant, zetten we in op het voorkomen van meer ingrijpende inzet van incasso en dwangmaatregelen. Daarnaast zorgen we ervoor dat we datgene wat we doen, goed blijven doen. Hiervoor wordt aandacht besteed aan de continuïteit van onze dienstverlening naar de toekomst.

### *Ketenregisseur executie*

Er wordt gewerkt aan de verdere realisatie en implementatie van de restopgave USB. Zorgdragen voor robuuste (keten)werkprocessen en digitale

ondersteuning die een persoonsgerichte executie ondersteunt en zorgt voor een goed geïnformeerde keten. Dit vraagt doorzettingsvermogen, een lange adem en veel inzet. Het CJIB kan dit niet alleen, heeft te maken met vele ketenafhankelijkheden en intensieve samenwerking om te komen tot een goed geïnformeerde, snelle en zekere tenuitvoerlegging van straffen. Daarnaast wordt de komende periode hard gewerkt aan de verdere implementatie van de wet SenB, waarbij het CJIB ook slachtoffers zal informeren en raadplegen bij re-integratieverloven. Beide opgaven vragen veel tijd, aandacht, samenwerking en focus.

### *Structurele feedback*

Het CJIB wil continu leren van signalen van de burger en de burger structureel betrekken bij het vormgeven van processen en diensten. Het CJIB doet reeds geregeld klantonderzoek en beschikt al over informatie vanuit klantinteractie die benut wordt voor verbetering (o.a. de klachtenrapportage). We willen dit echter nog beter borgen, zodat de analyse continu plaatsvindt en het een standaard overweging/werkwijze wordt dat de burger betrokken wordt bij ontwikkeling van de dienstverlening en dit ook laagdrempelig mogelijk is.

# In verbinding: samen voor de burger/maatschappij: als één overheid

## Terugblik

We staan in verbinding met onze omgeving en werken als één organisatie. Hiervoor zoeken we de samenwerking binnen en buiten het CJIB. Het gaat om het gezamenlijke resultaat. Zonder samenwerking kan de burger niet centraal staan. Dit vraagt van alle betrokkenen commitment, doorzettingsvermogen en over eigen taak en organisatiegrenzen heen te kijken. Samenwerking is voor het CJIB een rode draad in alle taken die we uitvoeren en dienstverlening die we bieden of een bijdrage aan leveren.

Er is en wordt bijvoorbeeld ook aandacht besteed aan een zogenaamde 'warme' overdracht tussen samenwerkende instanties. Vanuit de gedachte van 1-overheid en 'geen verkeerde deur'. Waarbij burgers die contact opnemen met het CJIB over een vraag die bij de andere organisatie thuishoort,

'warm' wordt doorverbonden naar de juiste medewerker. Met een aantal organisaties zijn hier al mooie voorbeelden van.

Er is ook een grote groep mensen die digitaal niet goed mee kan komen. Voor hen is het dan ook lastig zaken te doen met de overheid. Ook hierin is samenwerking in het bieden van de juiste ondersteuning om zaken digitaal te kunnen doen met de overheid cruciaal.

### **Voorbeeld:**

*De Informatiepunten Digitale Overheid bieden hulp vanuit veel bibliotheken door heel Nederland. Hiermee willen we voorkomen dat mensen sociaal en maatschappelijk buitengesloten raken. Iedereen moet mee kunnen doen. Het CJIB is als publieke dienstverlener aangesloten op het initiatief waar burgers hulp of informatie kunnen krijgen zaken digitaal te regelen.*

## Dilemma's/knelpunten

### *Schuldenproblematiek*

Een knelpunt is dat er voor de burger een centraal overzicht ontbreekt welke schulden iemand heeft bij de overheid. Burgers en hulpverleners zijn daardoor veel tijd kwijt om dit overzicht te verkrijgen terwijl intussen de schulden verder oplopen en burgers langer in een problematische en vaak stressvolle situatie verkeren.

Daarnaast is het zo dat (Rijks)overheden schulden nog in belangrijke mate los van elkaar innen, waardoor zij soms onbedoeld tegelijk ten laste van dezelfde schaarse bestedingsruimte van de burger proberen tot inning te komen. Dit leidt tot een onwenselijke situatie voor de burger of hulpverlener. In de vooruitblik wordt de gezamenlijke ambitie toegelicht.

### *Meerjarige aandacht*

Op deze manier voor de burger samenwerken vraagt dat we op een andere manier kijken naar onze opdracht en we goede afspraken met elkaar maken. De urgentie is groot en wordt onderkend, maar tegelijkertijd is er ook het besef dat deze ontwikkeling tijd en energie kost. Er moet op het vlak van IT-systemen, zorgvuldige datadeling en inbreng van de juiste capaciteit veel werk verzet worden en dat vraagt meerjarige aandacht en doorzettingsvermogen. Naar de toekomst helpt het dat vanuit alle geledingen het burgerperspectief leidend is, te beginnen bij wetgeving (vanuit opgave) en het creëren van de juiste randvoorwaarden. Denk aan gegevensdeling, maar ook passende financieringsvormen voor gezamenlijke dienstverlening.

### *Ketenafhankelijkheden steeds groter*

Het CJIB heeft bij de uitvoering van haar taken te maken met ketenpartners. Diverse ontwikkelingen (o.a. wet USB, wet SenB) leiden er toe dat de afhankelijkheid en belang

van de goede samenwerking met de ketenpartners steeds groter wordt. Om als CJIB in staat te blijven onze taak kwalitatief goed te kunnen uitvoeren en tijdig aan onze verantwoordelijkheden te kunnen voldoen, is het van belang dat er gezamenlijk met de ketenpartners voldoende aandacht is en blijft voor de kwaliteit van uitvoering, het tempo van implementatie, de financiering en tijdige besluitvorming.

## Vooruitblik

### *Innen en Incasseren van schulden*

Het clusteren van overheidsvorderingen, zodat mensen met één gerechtsdeurwaarder te maken krijgen als er schulden zijn bij meerdere overheidsorganisaties, kennen we al. Dit is een belangrijke stap geweest, maar we willen met andere rijksoverheidsorganisaties bezien of we een stap naar voren kunnen zetten en inzetten op een domeinoverstijgende betalingsregeling. Met de gedachte om één betalingsregeling te treffen waarin alle schulden bij de Rijksoverheid worden meegenomen. Ook kijken we samen met andere grote overheidsschuldeisers naar de mogelijkheden om gezamenlijk een stap naar voren te zetten als het gaat om inzicht en overzicht op het gebied van schulden aan burgers. Dit alles is niet van vandaag op morgen gerealiseerd en vraagt tijd, aandacht, afspraken, financiële middelen en ingevulde randvoorwaarden.

# Een deskundige en betrouwbare uitvoering

## Terugblik

Bij het CJIB wordt in de dagelijkse uitvoering van onze opdracht en taak gewerkt door gedreven en nieuwsgierige vakmensen. We werken continu aan verantwoorde dienstverlening, anticiperen op ontwikkelingen en werken aan verbetering en streven ernaar continu te leren en wendbaar te zijn. We zijn een grote werkgever in het Noorden en werken in diverse verbanden samen met andere organisaties in het Noorden en rijksbreed aan de opgaven op het terrein van arbeidsmarkt en personeel.

We jagen beleid aan vanuit ons uitvoeringsperspectief, denken mee vanuit mogelijkheden, kansen en risico's.

Kwaliteit, integriteit en rechtvaardigheid zijn daarbij van groot belang. We willen ons kunnen verantwoorden en proberen zo goed mogelijk uit te leggen wat we doen en

waarom we het doen. De thema's die in de vorige twee hoofdstukken zijn behandeld stellen hoge eisen aan kwaliteit en deskundigheid van onze medewerkers en betrouwbaarheid van onze dienstverlening.

Alle resultaten die in de afgelopen jaren zijn behaald, de taken die we betrouwbaar en goed uitvoeren hadden we niet kunnen realiseren zonder deskundige medewerkers. Continu leren en blijven ontwikkelen zien we als noodzakelijke voorwaarde voor succes in de toekomst. Vanuit de kerntaken werken we dagelijks aan een betrouwbare dienstverlening en uitvoering. Betrouwbaar, transparant en verantwoord vernieuwen staat hierbij voorop.

## Bewustwording

Binnen het CJIB wordt gewerkt met veel privacygevoelige informatie en wordt bij de uitvoering in grote mate gebruik gemaakt van ICT-systemen. Gegevensbescherming en



informatiebeveiliging zijn dan ook van cruciaal belang. Omdat de medewerkers hierin een belangrijke rol spelen, hecht het CJIB er aan dat medewerkers zich bewust zijn van potentiële gevaren of problemen die de veiligheid beïnvloeden en dat ze weten hoe te handelen. Om het onderwerp levend te houden in de organisatie worden niet alleen bij introductieprogramma's maar ook gedurende het jaar allerlei activiteiten met betrekking tot integrale veiligheid, privacy en integriteit georganiseerd. Binnen het eigen CJIB programma wordt rekening gehouden en samengewerkt met het programma Weerbaar JenV.

### *Deskundige en lerende organisatie*

Het CJIB investeert in en koestert bevoegen medewerkers die dagelijks uiting geven aan de kernwaarden van het CJIB als dienstverlener in het publieke domein. We willen waarde toevoegen in alles wat we doen, met bevoegen medewerkers die het verschil maken. We zien kennis als strategische succesfactor.

Het in huis hebben van specifieke competenties is cruciaal. Medewerkers moeten in toenemende mate data kunnen interpreteren en toepassen. Persoonsgericht staat hierbij centraal in het denken bij de medewerkers, waarbij het maatschappelijke perspectief, de keten en de persoonlijke situatie van de burger in acht worden genomen. Een juiste 'mindset' is daarbij randvoorwaardelijk. Een mindset die binnen het gehele CJIB gericht is op het leveren van toegevoegde waarde.

### *Basis op orde: continuïteit dienstverlening*

De continuïteit van dienstverlening en uitvoering is van groot belang. Iedere dag weer moet kwaliteit geleverd worden en zijn op onderdelen forse investeringen nodig in de bestaande IT-systemen, werkwijzen maar ook in het op orde brengen en houden van de (keten)werkprocessen.

De afhankelijkheid van IT en data wordt daarin ook steeds groter, sterker nog is van vitaal belang voor de dienstverlening.

### **Verhuizing datacenters naar ODC**

*Door een besluit van het rijk om alle datacenters van rijksoverheden en uitvoeringscenters te laten samen komen in vier OverheidsDatacenters (ODC) in Nederland, is het CJIB afgelopen jaar succesvol verhuisd naar een ODC. Hiermee zijn we in staat de continuïteit te blijven waarborgen en de veiligheid en dienstverlening verder te verbeteren.*

*De impact op de processen is tijdens en na de verhuizing minimaal geweest. We kunnen terugkijken op een mooie en geslaagde aanpak van een complexe en omvangrijke operatie.*

### **Hybride werken a.g.v. Coronapandemie**

*Het CJIB waardeert in grote mate hoe de organisatie ondanks alle uitdagingen is doorgedaan, hoe medewerkers hun weg hebben gevonden in het thuiswerken. De komende periode zal hybride werken voor de toekomst verder vormgegeven worden: sociaal, fysiek en digitaal.*

## **Dilemma's/knelpunten**

### *Toename belang van compliance en kwaliteit*

De digitale transformatie van het CJIB is in volle gang. Dit heeft al veel betaalgemak, digitale dienstverlening, het afsluiten van vele betalingsregelingen en andere zaken mogelijk gemaakt die we anders vanwege de volumes eenvoudigweg niet hadden kunnen waarmaken. Deze ontwikkelingen brengen wel nieuwe vraagstukken met zich mee op o.a. het gebied van datakwaliteit, IT, ethiek en security. Ook is er in toenemende mate aandacht voor compliance en toezicht (denk aan: privacy, security, informatiehuishouding, non-discriminatie, ethiek etc.) en ambitie hier versterking in aan te brengen vanuit het coalitieakkoord. Hier staan in veel gevallen geen middelen (capaciteit en geld) tegenover.

## *Maatschappelijke opgave en basis op orde en tijd*

De thema's zoals beschreven vragen veel van de uitvoering. Tegelijkertijd moet de bestaande kerntaken, dienstverlening en kwaliteit geleverd worden en zijn op onderdelen forse investeringen nodig in de bestaande IT-systemen, werkwijzen maar ook in het op orde brengen en houden van de (keten)werkprocessen. Dit vraagt zoals eerder ook aangegeven tijd, geld en focus/prioritering. Dit levert in de uitvoering van taken een spanningsveld op, omdat de capaciteit om te veranderen in de richting van de maatschappelijke behoefte daardoor wordt beperkt. Niet alles kan en zeker niet tegelijk.

De versnelling van de digitale agenda voor werk aan uitvoering en de doelstellingen van 'Open op Orde' vragen veel van de uitvoering. In het geheel gezien, is er veel te doen. Het absorptievermogen kent zijn grenzen, er is sprake van ketenafhankelijkheden en er zijn voor de grote opgave die er overheidsbreed ligt, maar beperkte middelen beschikbaar. Dit vraagt ook de komende tijd om realisme en prioritering.

## **Vooruitblik**

### *Blijvende aandacht voor deskundigheid en betrouwbaarheid*

In de uitvoering van de kerntaken is deskundigheid en voldoen aan wet- en regelgeving essentieel.

Als organisatie investeren we in kennis als strategische succesfactor. Bouwen we voort op bestaande competenties en voegen daar nieuwe aan toe. We bereiden ons voor op de toekomst, ook in relatie tot een veranderende arbeidsmarkt en door wendbaar te organiseren. Inhoudelijk moet geïnvesteerd (blijven) worden in expertise op het gebied van datagedreven werken en het omgaan met de hiervoor geschetste vraagstukken. Vanuit een persoonsgerichte

werkwijze verschuift de focus van administratieve taken naar meer kennisintensieve werkzaamheden.

Als het gaat om betrouwbaarheid zien we dat dat de cybersecurity dreiging wereldwijd toeneemt en onverminderd groot is en dat de risico's groot zijn. Inzetten op digitale weerbaarheid is en blijft dan ook een belangrijk aandachtspunt. Ook blijven we inzetten op kennis- en bewustwordingsactiviteiten op de onderwerpen privacy, integriteit en integrale veiligheid.

Het vernieuwen en vervangen van de IT/informatievoorziening zorgt voor een toekomstvast, beheersbaar en betrouwbaar applicatielandschap. Een belangrijke opgave in het licht van de persoonsgerichte dienstverlening, ligt in de transitie naar een IT-landschap dat persoonsgerichte dienstverlening optimaal ondersteunt. En tegelijkertijd moet de basis op orde zijn. Dit geldt ook voor een betrouwbare en professionele informatiehuishouding. Hiermee kan blijvend beschikt worden over betrouwbare en duurzaam toegankelijke informatie. Hier willen we stappen in zetten.

Tot slot zal de komende tijd het hybride werken verder doorontwikkeld worden, zodat we onze (toekomstige) medewerkers een passende en aantrekkelijke werkomgeving kunnen blijven bieden.