



Doorlichting UHT

Rapport



Management samenvatting

1. Aanleiding en context

2. Aanpak en reikwijdte

3. Bevindingen

4. Aanbevelingen

Appendix





Management samenvatting

Management samenvatting (I)

Dit rapport beschrijft de uitkomsten van de doorlichting van de opzet en werking van de Uitvoeringsoperatie Herstel Toeslagen (UHT). Het onderzoek dat ten grondslag ligt aan deze doorlichting is uitgevoerd door Boston Consulting Group in een tijdsbestek van ~6 weken van begin juli tot medio augustus. De bevindingen zijn bijgewerkt tot 1 september.

In lijn met de politieke opdracht heeft UHT doelen gesteld voor het adequaat herstellen van de gemaakte fouten bij Toeslagen. Hierbij wil zij dossiers van getroffen ouders op de juiste wijze beoordelen, snel duidelijkheid geven en een persoonlijke behandeling bieden met ruimte voor bredere (dan financiële) ondersteuning. Dit om de gemaakte fouten door Toeslagen te herstellen, bij te dragen aan het herstel van de gevolgen van deze fouten én het vertrouwen van de burger in de Belastingdienst (en: ‘de overheid’) zoveel mogelijk te herstellen.

Het opzetten van een herstelorganisatie om deze doelen te realiseren is een grote opgave. Ten eerste moeten de herstelbesluiten en -acties zorgvuldig uitgevoerd worden. Ten tweede moet een bijna volledig nieuwe organisatie en operatie worden ingericht (zo moeten onder meer nieuwe medewerkers geworven worden die niet eerder werk verricht hebben in relatie tot CAF-zaken). Ten derde is de inrichting -en daarmee het ontwerpen van uitvoeringskaders, processen en trainingen- begonnen terwijl wet- en regelgeving nog in ontwikkeling was. Ook als we naar andere publieke hersteloperaties in het verleden kijken zien we dat het opzetten van de operatie complex is en tijd kost. Dit zorgt ervoor dat typisch gezien burgers pas in grotere getalen geholpen worden 1 tot 1,5 jaar na de start van een hersteloperatie.

UHT is in februari 2020 gestart met het opzetten en inrichten van de organisatie. Wij zien dat veel medewerkers met grote inzet en bevoegenheid werken aan de hersteloperatie. Inmiddels zijn, onder andere, ~400 FTE geworven en opgeleid, meerdere CAF-zaken beoordeeld, ~1400 ouders toegewezen aan een persoonlijk zaakbehandelaar, en is een inspraakorgaan voor ouders ingericht (het zogenaamde ‘Ouderpanel’). Daarnaast is de organisatie reeds gedurende deze doorlichting begonnen met het adresseren van verschillende aandachtspunten die worden genoemd in dit rapport. Inmiddels zijn de eerste resultaten voor gedupeerde ouders geboekt, waaronder de eerste 108 uitbetalingen in juli.

Management samenvatting (II)

Desalniettemin constateren we op basis van ons onderzoek dat UHT nog niet in staat is om alle mogelijk gedupeerde ouders een juiste, tijdige en persoonlijke dienstverlening te bieden.

De juistheid van de beoordeling is nog onvoldoende te garanderen. Casuïstiek blijkt complexer dan gedacht en nieuw opgeleide medewerkers beschikken niet over de benodigde juridische en systeemkennis om de juiste informatie naar boven te halen en te beoordelen. Ook zijn systemen nog niet zo ingericht dat de gronden voor het besluit zorgvuldig kunnen worden vastgelegd en reproduceerbaar zijn.

Een tijdige beoordeling, bijvoorbeeld binnen enkele maanden na aanmelding, lijkt op dit moment alleen mogelijk voor kleine groepen ouders. De politieke opdracht en de ambitie van UHT is om ouders te geven waar ze recht op hebben en daarin geen fouten te maken. Dit, gecombineerd met de complexiteit en diversiteit van casuïstiek en regelgeving, zorgt ervoor dat er meerdere vaktechnische controles en afstemmingen plaatsvinden voordat een beoordeling kan worden afgerond. Verder constateren we dat op dit moment geen duidelijkheid verschaft kan worden aan ouders over de termijn waarop zij geholpen zullen worden.

De persoonlijke dienstverlening is in die zin op orde, dat de ouderinteractie grotendeels is ingericht, inspraak van belanghebbenden, zoals via het 'Ouderpanel', is ingericht, en ouders over het algemeen tevreden zijn met contactmomenten. De belangrijkste aandachtspunten voor een persoonlijke dienstverlening zijn het nog beter ondersteunen van de ouder in het proces (bijvoorbeeld door juridische ondersteuning) en het verder vormgeven van bredere hulpverlening (bijvoorbeeld de rol die UHT kan spelen als intermediair naar derde partijen zoals de Gemeente of Bewindvoerders).

De bovengenoemde constatering komen voort uit onze vaststelling dat cruciale organisatorische randvoorwaarden nog onvoldoende zijn gerealiseerd. Met name op de gebieden van personeel, processen, IT/IV en besturing is dit het geval.

Management samenvatting (III)

Personeel: Er is onvoldoende specialistische kennis aanwezig. Dit omvat een tekort aan vaktechnische kennis om beoordelingskaders te ontwerpen en consistentie te borgen, een tekort aan medewerkers met voldoende ervaring en kennis om de beoordelingen uit te voeren en een onderbezet Management Team.

Processen: De behandelkaders bieden nog onvoldoende houvast voor juiste en consistente beoordelingen door generiek opgeleide persoonlijk zaakbehandelaars. In het bijzonder het behandelkader voor het beoordelen of burgers zijn getroffen door ‘hardheid van het stelsel’ kent veel discretionaire ruimte. Deze ruimte is moeilijk in te vullen voor nieuwe medewerkers -met beperkte kennis van juridische context en systemen van Toeslagen- die op een generieke wijze worden ingezet en dus beperkt in (bepaalde typen) beoordelingen kunnen specialiseren. Daarnaast, en deels ten gevolge hiervan, zijn ook de bijbehorende uitvoerings- en vastleggingsprocessen nog onvoldoende ingericht. Dit betekent dat er nog veel handmatig werk vereist is en dat er verschillen zijn in werkwijzen tussen verschillende teams. Ten slotte zijn ook de processen voor de werking van de commissies, waaronder de informatievoorziening, nog onvoldoende uitgewerkt.

Er zijn op dit moment voldoende waarborgen op de inhoudelijke beoordeling, met minimaal een zes-ogen principe (persoonlijk zaakbehandelaar, vaktechnisch specialist, managementteam-lid). Door de beperkte capaciteit in de vaktechnische lijn kan dit zes-ogen principe mogelijk vertragend werken.

IT/IV: De informatiepositie van Toeslagen en de Belastingdienst is onvolledig, met name waar het informatie verder in het verleden (van voor 2012) betreft. De gegevens die in de systemen van Toeslagen regulier of de Belastingdienst staan worden AVG-conform beveiligd. Nieuwe informatie en activiteiten die (nog) niet door bestaande systemen ondersteund kunnen worden, zoals het identificeren van ouders met acute nood en het vastleggen van beslissingen, zijn nog niet getoetst op AVG-standaarden. Verder is de IT-ondersteuning voor het beoordelen van ‘hardheid van het stelsel’ en voor de informatievoorziening naar de commissies nog niet ontworpen. Tenslotte is het testen van nieuwe IT-voorzieningen nog niet structureel ingericht.

Management samenvatting (IV)

Besturing: De sturing op de voortgang van de inrichting van de organisatie is onvoldoende robuust. In de afgelopen maanden zijn er meerdere plannings opgesteld en ontbrak het in die plannings aan haalbare deelproducten en duidelijke eigenaren. Ook is de monitoring van de planning beperkt effectief gebleken. Vertragingen en potentiële risico's zijn wel gesignaleerd maar het ontbrak aan effectieve escalatie om problemen tijdig op te lossen.

Cultuur: Medewerkers zijn enorm betrokken bij de organisatie en gemotiveerd om ouders daadwerkelijk te helpen. Omdat medewerkers op dit moment ouders minder snel dan gehoopt kunnen helpen, ontstaat frustratie. Daarbij geven medewerkers aan dat het management vraagt en luistert naar zorgen en aandachtspunten van de werkvloer. Wel geven medewerkers aan slecht zicht te hebben op wat er met deze zorgen vervolgens gebeurt en voelen ze zich onvoldoende geïnformeerd over de laatste besluiten en stand van zaken.

Bovenstaande tekortkomingen kennen een scala aan interne en externe oorzaken. We zien vier belangrijke grondoorzaken die bepalend zijn voor het huidige tempo van het inrichten en opschalen van de hersteloperatie. De eerste twee oorzaken zijn meer organisatorisch van aard, de laatste twee oorzaken zijn meer beleidsinhoudelijk.

Ten eerste is er een kleine groep sleutelfiguren met essentiële kennis van de operatie die structureel overbelast en overvraagd is. Deze sleutelfiguren zijn bijvoorbeeld nodig voor het uitwerken van de behandelkaders, het valideren/beoordelen van de eerste 108 uitbetalingen, de informatievoorziening naar de Commissie van Wijzen, het werven en opleiden van persoonlijk zaakbehandelaars, het vaststellen van de benodigde IV-voorzieningen en het beantwoorden van Kamervragen. De groep van mensen met essentiële kennis is slechts beperkt uitgebreid de afgelopen maanden. Dit komt doordat mensen met deze kennis binnen de Belastingdienst schaars zijn en doordat het inwerken van nieuwe mensen op korte termijn extra werk oplevert voor sleutelfiguren, die al overbezet waren. Acute taken zoals de eerste 108 uitbetalingen en het beantwoorden van Kamervragen hebben voorrang gekregen boven de tijd nemen om kennis van de groep sleutelfiguren te verbreden binnen de organisatie.

Management samenvatting (V)

Ten tweede ontbreekt effectief ingrijpen, in bijzonder voor het verkrijgen van specialistische ondersteuning en (IT-/IV-)capaciteit. Dit komt ten eerste doordat de herstelorganisatie te lang heeft gedacht knelpunten zelf op te kunnen lossen en er dus niet tijdig is geëscaleerd. Hierdoor zijn verschillende risico's niet tijdig op het juiste niveau in volle omvang gesignaleerd. Ten tweede komt dit omdat het nu, door de ontvlechting van Belastingdienst, Toeslagen en Douane, ontbreekt aan een bestuurlijk gremium dat escalaties over de verdeling van schaarse capaciteit binnen de Belastingdienst beslecht. Overigens zou effectieve escalatie van deze capaciteitsvraagstukken niet direct tot een oplossing leiden, want de capaciteit is zowel binnen de Belastingdienst als in de markt zeer schaars.

Ten derde is in de uitvoering het beeld ontstaan dat er een grote focus op nauwkeurigheid moet zijn bij het beoordelen van de situatie van de ouder. Dit komt voort uit het grote belang dat wordt gehecht aan rechtmatigheid en het willen waarborgen dat gelijke gevallen gelijk behandeld worden. Ondanks meerdere geslaagde inspanningen om de beoordelingskaders verder te versimpelen ervaren velen in de operatie de noodzaak om nauwkeurig en absoluut volledig te zijn in de beoordeling. Deze insteek zorgt ervoor dat het noodzakelijk wordt geacht om de situatie van de ouder in verregaande mate van detail te reconstrueren. Deze reconstructie is vaak zeer tijdrovend o.a. doordat deze voor meerdere jaren, vaak ver in het verleden, opgesteld moet worden en doordat de informatiepositie van de Belastingdienst onvolledig is. Het toepassen van minder stringente eisen aan bewijsstukken, in het voordeel van de ouder, is een oplossing die de organisatie al op plekken toepast. Vervolgens kost het wel weer extra tijd om te borgen dat deze meer ruimhartige werkwijze consistent bij alle ouders wordt toegepast.

Ten vierde is de reikwijdte van de hersteloperatie breder dan aanvankelijk gedacht. Enerzijds betreft dit de stapsgewijze uitbreiding van de regelingen en (daarmee) de potentiële groep aan ouders die mogelijk in aanmerking komt. Anderzijds betreft dit de politieke opdracht om ouders in brede zin, buiten enkel de Toeslagenproblematiek, te willen ondersteunen en daarnaast contact met de ouders zo in te richten dat de ouders op zelfgekozen tijden, - frequentie en -methode in contact staan met hun persoonlijk zaakbehandelaar. Het inrichten en zorgvuldig uitvoeren van dit bredere herstel heeft aandacht vereist van de eerdergenoemde sleutelfiguren.

Management samenvatting (VI)

Vanwege bovengenoemde factoren heeft de organisatie tot aan het einde van 2020 beperkte capaciteit om ouders te helpen. Deze beperkte capaciteit kan de organisatie ofwel inzetten, naast het verder inrichten van de organisatie, om zoveel mogelijk ouders te helpen, bijvoorbeeld door met minder complexe casussen te starten¹, ofwel om ouders te helpen die in de meest acute of schrijnende situatie zitten. In het eerste geval schatten we in dat er tegen eind 2020 maximaal ~1000 ouders geholpen zijn, in het tweede geval enkele honderden. In de zomer van 2021 zijn mogelijk enkele duizenden ouders geholpen, als er geen versnelling komt in de manier van werken. Dit betekent dat sommige ouders die zich nu al hebben gemeld, tegen die tijd nog niet geholpen zijn. Naar beste inschatting is het eind van de hersteloperatie, inclusief behandelen van bezwaren en beroep, op zijn vroegst in 2022 een feit².

Een dergelijk tijdpad is ontoereikend. Om alsnog de overkoepelende doelen van de hersteloperatie in zicht te krijgen, hebben we vijf hoofdaanbevelingen. Daarnaast doen we in het rapport verschillende meer operationele aanbevelingen.

Aanbeveling 1: Schaal de reguliere operatie pas op nadat de noodzakelijke randvoorwaarden zijn gerealiseerd. Dit duurt naar onze beste inschatting in ieder geval nog tot 1 november 2020. Ondanks dat dit betekent dat veel ouders langer moeten wachten voordat zij geholpen kunnen worden, is deze doorlooptijd noodzakelijk om fouten te voorkomen. Meer fouten ondermijnen de kans op het herstellen van het vertrouwen van de burger. In het rapport zijn de randvoorwaarden -en aanbevelingen om deze te realiseren- nader beschreven. Voor ouders in een acute of zeer schrijnende situatie is het mogelijk toch wenselijk -ondanks de bovengenoemde risico's- dat UHT deze casussen beoordeelt.

1. Dit zijn bijvoorbeeld de burgers die een CAF-vergelijkbare casus hebben waarbij al voor enkele toelagen institutionele vooringenomenheid op groepsniveau is vastgesteld en daarmee het berekenen van de hoogte van de compensatie resteert. 2. Dit is uitgaande van de huidige populatie van circa ~8.300 ouders die nu in zicht is bij UHT

Management samenvatting (VII)

Aanbeveling 2: Bepaal de wenselijke prioritering van behandeling en ontwerp een planning op basis van geschatte behandeltijden en capaciteit. In de prioritering kan de organisatie er bijvoorbeeld voor kiezen om ouders met een acute nood met voorrang te helpen. Vervolgens raden wij aan ouders te informeren met een inschatting wanneer zij aan de beurt komen. Tevens moet de planning gekoppeld worden aan een planning voor het verder inrichten en opschalen van de organisatorische randvoorwaarden. Dit stelt de organisatie in staat om vroegtijdig -middels het monitoren van de randvoorwaarden- risico's voor de planning te signaleren.

Aanbeveling 3: Versterk de escalatiemogelijkheden van de herstelorganisatie. Formuleer een helder escalatie-pad vanuit het MT UHT naar de top van Toeslagen en de Belastingdienst. Stel daarnaast eisen aan de manier waarop geëscaleerd wordt, zoals (a) een zorg/escalatie mag nooit blijven liggen en indien deze niet kan worden opgelost moet deze naar een hoger gremium getild worden, (b) een probleem heeft altijd een eigenaar die verantwoordelijk is voor het vinden van een oplossing en het vragen van hulp, (c) een gesuggereerde oplossing voor een knelpunt heeft altijd een streefdatum en een meetbaar resultaat.

Aanbeveling 4: Richt specialistische teams in die de persoonlijk zaakbehandelaar -de spil in het contact met de ouder- ondersteunen. Belangrijke taken om te beleggen in specialistische teams zijn de (finale) inhoudelijke beoordeling, het verzamelen van informatie uit systemen van Toeslagen en de Belastingdienst; en contact met derden zoals banken en Gemeenten (alleen op verzoek en met goedkeuring van de ouder). De specialisering zorgt ten eerste dat de persoonlijk zaakbehandelaar wordt ontlast en voldoende tijd kan besteden aan het contact met, en de begeleiding van, de ouder. Ten tweede draagt het inrichten van een specialistisch beoordelingsteam bij aan het op een consistente wijze benutten van de discretionaire ruimte in de beoordelingskaders. Tenslotte is de verwachting dat door te specialiseren, medewerkers sneller leren en de organisatie ouders sneller kan helpen.

Management samenvatting (VIII)

Aanbeveling 5: Wijzig (de filosofie van) het beoordelingsproces door het grote belang dat wordt gehecht aan nauwkeurigheid en rechtmatigheid deels los te laten ten faveure van snelheid. Met de bestaande beoordelingskaders- en processen lijkt het onhaalbaar om grote groepen ouders op korte termijn te helpen. Als ouders langer moeten wachten, veroorzaakt dit ook een verdere daling van het vertrouwen van de burger in Toeslagen en de Belastingdienst. Om dit te voorkomen, lijken rigoureuze versimpelingen nodig. Dit kunnen versimpelingen zijn die binnen de afgesproken aanpak met de Tweede Kamer vallen, alsook versimpelingen die afwijken van deze afgesproken aanpak. Een voorbeeld van een versimpeling binnen de afgesproken aanpak is het versimpelen van de toets om ‘hardheid van het stelsel’ vast te stellen. Dit kan bijvoorbeeld door (nog) eerder uit te gaan van het verhaal van de ouder. Een voorbeeld van een versimpeling buiten de afgesproken aanpak om is om niet langer de ouder te beoordelen op hardheid van het stelsel maar om de burger 100% van de teruggevorderde kinderopvangtoeslag toe te kennen, na een lichte toets om evident geen recht op herstel uit te sluiten. Op basis van een eerste inschatting, lijkt een versimpeling buiten de kaders, waarbij niet meer op individueel niveau beoordeeld wordt, de grootste tijdswinst op te leveren. Deze tijdswinst per casus moet afgewogen worden tegen het feit dat de wettelijke kaders dan aangepast en goedgekeurd moeten worden, er een mogelijke precedentwerking is naar de reguliere Toeslagenoperatie, en er mogelijk ten onrechte (meer) herstel wordt toegewezen. In elk geval is het essentieel om mensen in de uitvoering voldoende richtlijnen en rugdekking te geven om niet langer een volledige individuele reconstructie met groot detail te hoeven maken.



1. Aanleiding en context

Aanleiding, doel en context

Aanleiding

Aanleiding van deze doorlichting is de belofte van staatssecretaris Van Huffelen aan de Tweede Kamer op 23 juni jongstleden om de opzet en werking van de Uitvoeringsorganisatie Herstel Toeslagen (UHT) te laten doorlichten door een extern bureau. Deze belofte is gedaan naar aanleiding van de onjuiste informatievoorziening aan de Commissie van Wijzen in CAF-zaak Anker

Doel

Dit rapport betreft de externe doorlichting van de opzet en werking van UHT en is opgesteld als resultaat van een onderzoek van 6 weken in de periode begin juli tot medio augustus 2020. De bevindingen zijn bijwerkt tot 1 september. Het doel van het rapport is tweeledig, is het informeren van de opdrachtgever over de opzet en werking van UHT en het bieden van handvatten aan UHT voor verdere inrichting en opschaling van de operatie. Om de opdrachtgever volledig te informeren bevat het rapport een gecompriemd overzicht van de status van de opzet en werking van UHT en een inschatting in hoeverre de organisatie in staat is om ouders goed te helpen, door middel van juiste, tijdige en persoonlijke dienstverlening. De aandachtspunten die tijdens het onderzoek naar voren zijn gekomen zijn vertaald in een lijst van aanbevelingen. Deze aanbevelingen dienen mede als handvatten voor de organisatie

Context van UHT en de hersteloperatie

In lijn met de politieke opdracht heeft UHT doelen gesteld voor het adequaat herstellen van de gemaakte fouten bij Toeslagen

- UHT wil ouders op juiste wijze beoordelen: dit houdt in dat ouders een zorgvuldige beoordeling krijgen, besluiten reproduceerbaar zijn en onafhankelijk tot stand komen
- UHT wil ouders snel duidelijkheid geven: over wanneer ze aan de beurt komen, waar in het proces ze zich bevinden en wat de uitkomst is van de beoordeling
- UHT wil ouders een persoonlijke behandeling geven en hen daadwerkelijk helpen: dit betekent dat UHT ruimte wil hebben in het proces om te voorzien in behoeften van ouders, waar nodig maatwerk wil leveren en wil voorzien in bredere ondersteuning

Context en voortschrijdend inzicht

Context van UHT en de hersteloperatie (vervolg)

Het opzetten van een publieke hersteloperatie is complex en kost tijd, dit kent meerdere oorzaken waaronder:

- Inrichten van een nieuwe organisatie met medewerkers die geen ervaring met dit dossier mogen hebben
- Ontwerpen van processen waaronder uitvoeringskaders en protocollen terwijl wet- en regelgeving nog in ontwikkeling is/was
- Moeten voldoen van herstelbesluiten en -acties aan hoge eisen van zorgvuldigheid omdat nieuwe fouten ten alle tijden te (willen) voorkomen

Ook als we naar andere publieke hersteloperaties uit het verleden kijken zien we dat het opzetten van de operatie complex is en tijd kost. Typisch gezien worden burgers pas in grotere getalen geholpen na 1-1,5 jaar na de start van de hersteloperatie

- In hersteloperaties zoals Q-koorts en rentederivaten zien we een periode van ~6-12 maanden om tot beleid te komen en dan nog eens ~12+ maanden om geld uit te betalen aan burgers
- In de aardbevingschade-hersteloperatie was er binnen enkele maanden beleid en een organisatie, maar was de 'productie' per maand in het eerste jaar laag (circa 200-500 per maand namelijk ~2400 in de eerste 7 maanden)

Voortschrijdend inzicht

UHT is nog volop in ontwikkeling, wat het uitvoeren van een doorlichting complex maakt. De ontwikkelingen binnen de organisatie worden enerzijds gedreven door reeds geplande activiteiten voor de inrichting en anderzijds doordat verschillende aandachtspunten van de doorlichting al worden geadresseerd. Zodat zo snel mogelijk gestart kon worden met het oppakken van de aandachtspunten, is ervoor gekozen om de bevindingen van de doorlichting tussentijds met de organisatie te delen

De bevindingen en aanbevelingen zijn gebaseerd op inzichten van het onderzoek dat medio augustus is afgerond, deze inzichten zijn vervolgens bijgewerkt tot aan 1 september



2. Aanpak en reikwijdte

Aanpak en reikwijdte van de doorlichting

Aanpak

We hebben een toetsingskader gedefinieerd vanuit twee invalshoeken, namelijk vanuit de ouders en vanuit de organisatie. Kwaliteit vanuit de ouders moet centraal staan, en een goede werking van de organisatie ligt hieraan ten grondslag

- A Vanuit de ouders:** Primair toetsen we geredeneerd vanuit de beleving van kwaliteit van de ouders omdat voor het hoofddoel van de hersteloperatie—het herstellen van gemaakte fouten bij Toeslagen en bijdragen aan herstellen het vertrouwen van de burger in de Belastingdienst—de kwaliteit voor ouders centraal moet staan. Om te meten in hoeverre kwaliteit van dienstverlening gewaarborgd is, hebben we dit in het toetsingskader opgesplitst in juiste, tijdige en persoonlijke dienstverlening
- B Vanuit de organisatie:** Secundair toetsen we de benodigheden vanuit de organisatie om deze kwaliteit voor de ouders te realiseren. Door de status en werking van de onderdelen van de interne organisatie in kaart te brengen hebben we een compleet beeld van de aandachtspunten in de organisatie en hun impact op de kwaliteit voor de ouders. Het interne toetsingskader bevat de categorieën personeel (inclusief taken en bevoegdheden), processen, IT/IV, besturing en cultuur. Hierin hebben we ook de elementen van risico—en beheermethodieken zoals AO/IC, AO/IB verwerkt

We hebben vastgesteld in welke mate er is voldaan aan de toetsingscriteria en vervolgens hebben we op basis hiervan onze bevindingen verdiept en vertaald in concrete aanbevelingen. Dit is grofweg de aanpak van het onderzoek geweest

1. Op basis van de toetsingskaders hebben we de toetsingscriteria vastgesteld
2. We hebben een eerste toetsing gedaan op basis van documenten, interviews en door mee te kijken in de operatie. Op basis hiervan hebben we op hoofdlijnen de status op de toetsingscriteria vastgesteld. De eerste bevindingen zijn gedeeld met het management zodat feitelijke bevindingen geïdentificeerd konden worden
3. Na het vaststellen van de aandachtspunten hebben we aanvullend onderzoek verricht op de toetsingscriteria met de grootste aandachtspunten
4. Vervolgens hebben we achterliggende grondoorzaken geïdentificeerd die een deel van de symptomen verklaren
5. Ten slotte zijn de aandachtspunten vertaald in een aantal hoofdaanbevelingen en meer gedetailleerde aanbevelingen

Aanpak en reikwijdte van de doorlichting

Aanpak (vervolg)

We hebben drie soorten informatie verzamelt en benut voor ons rapport

- **Interne documenten:** Voor dit rapport zijn relevante documenten door UHT met ons gedeeld. Dit zijn onder andere documenten over de inrichting (o.a. schematische weergaven van processen), de voortgang van de inrichting (o.a. taakoverzichten, planningen en risicologs), en evaluaties van de eerste maanden (evaluaties van de proefmaand en eerste 108 uitbetalingen)
- **Interviews:** Om een beeld te krijgen van de volledige organisatie zijn medewerkers van verschillende afdelingen en op verschillende posities binnen de organisatie geïnterviewd, namelijk medewerkers in de operatie, van ondersteunende afdelingen en het management
 - In de operatie hebben we o.a. gesproken met persoonlijk zaakbehandelaars, teamleiders, verantwoordelijken voor Vaktechnische ondersteuning, Vaktechnische specialisten, voorzitters van de Commissies, verantwoordelijke voor het oudercontact (Serviceteam) en de verantwoordelijke voor uitbetaling (betalen en inning)
 - Daarnaast hebben we ook de verantwoordelijken voor ondersteuning van de operatie gesproken, namelijk de verantwoordelijke voor IV binnen UHT, de verantwoordelijke voor kwaliteitsborging (QA), en de verantwoordelijke voor PMO (projectmanagement) binnen UHT
 - Ten slotte hebben we de leden van het Strategisch Crisis Team en het Management Team van UHT gesproken, waaronder de Staatsecretaris, de Directoraat-Generaal Toeslagen en de (waarnemend) directeur UHT
- **Observaties op de werkvloer:** Om een goed beeld te krijgen van het beoordelingsproces hebben we meegekeken op de werkvloer tijdens de eerste 108 uitbetalingen

Aanpak en reikwijdte van de doorlichting

Aanpak (vervolg)

Voor het beoordelen van de interne organisatie hebben we rekening gehouden met de benodigheden voor verschillende fases van de hersteloperatie. Typisch zijn er verschillende fases in een hersteloperatie: (0) voorbereiden, (1) uitvoeren, (2) opschalen en (3) verduurzamen. In iedere fase zijn er een aantal randvoorwaarden waaraan voldaan moet worden

- Om van voorbereiding naar uitvoering te gaan moet de basis op orde zijn
- Opschalen van de productie vereist dat de organisatie en de processen schaalbaar zijn
- Verduurzamen vereist onder andere dat een lerende organisatie wordt ingericht

Om ouders zo snel mogelijk te kunnen helpen moet UHT zich focussen op het inregelen van noodzakelijke randvoorwaarden. Onze aanbevelingen zijn dan ook gericht op fase 1. Ondanks dat ook voor opschalen en verduurzamen verschillende aandachtspunten geïdentificeerd zijn, verwachten wij dat de organisatie zich nog minstens twee maanden richt op het inregelen van randvoorwaarden

Reikwijdte

Het toetsingskader is toegepast op de volledige keten van de hersteloperatie

- Dit houdt in dat we zowel hebben gekeken naar het proces van beoordeling (UHT en commissies), maar ook naar oudercontact (Serviceteam) en uitbetaling (betalen en inning)
- Daarnaast hebben we ook gekeken naar ondersteunende diensten, zoals IV, en de aansluiting op Toeslagen regulier. Hierbij hebben we voornamelijk gekeken of taken en bevoegdheden duidelijk belegd zijn en of randvoorwaarden die UHT nodig heeft voor de hersteloperatie vervuld zijn
- We nemen de context waarin UHT zit in acht, zoals het beleid en de wetgeving op basis waarvan UHT moet uitvoeren. Dit houdt in dat we de huidige status van het beleid en de wetgeving hebben bekeken en wat hiervan de impact is op verschillende aspecten van het toetsingskader. Echter, we hebben geen uitgebreide analyse gedaan naar gebreken van beleid en wetgeving en we doen geen aanbevelingen op dit gebied

Toetsingskader voor doorlichting geredeneerd vanuit kwaliteit van dienstverlening voor ouders

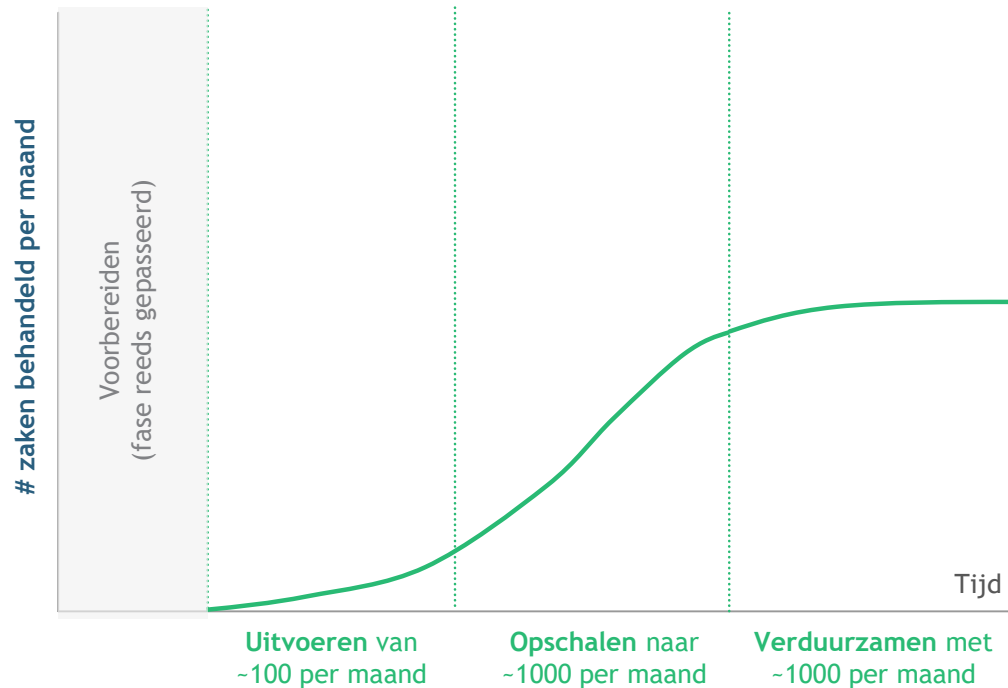
Categorie	Toetsingscriteria	Vanuit de ouders beredeneerd
Juist	Zorgvuldige behandeling	Mijn beoordeling is correct en gebaseerd op alle relevante informatie
	Reproduceerbare besluiten	Gelijke gevallen worden gelijk behandeld, de gronden voor het besluit zijn gedocumenteerd
	Onafhankelijke behandeling (incl. bezwaar)	Mijn eerste (en evt. tweede) beoordeling is onafhankelijk
Tijdig	Korte wachttijd tot aanvang behandeling	Ik ben snel aan de beurt
	Korte doorlooptijd	Zodra ik aan de beurt ben dan wordt mijn behandeling snel voltooid
	Voorspelbare doorlooptijd	Ik weet wanneer ik aan de beurt kom
Persoonlijk	Integrale behandeling	Ik ga maar één keer door het proces
	Maatwerk	Ik word daadwerkelijk geholpen en krijg ondersteuning waar nodig
	Transparant proces met uitlegbare uitkomst	Ik begrijp het proces, heb inzicht in waar ik ben in het proces, en ik begrijp de uitkomst van mijn beoordeling
	Prioritering (b.v. urgente zaken eerst)	Als ik in een zeer urgente situatie zit word ik geprioriteerd

De kwaliteit van dienstverlening beoordelen we door de werking en opzet van vijf onderdelen van de organisatie te toetsen

Categorie	Toetsingscriteria	Vanuit de organisatie beredeneerd
Personeel	Taken en bevoegdheden	Taken en bevoegdheden zijn duidelijk, zijn belegd, en er is minimale overlap
	Kwantiteit	Er zijn voldoende medewerkers in primaire en ondersteunende functies
	Kwaliteit	Medewerkers beschikken over de juiste vaardigheden en kennis voor hun taken
Processen	Robuustheid	Uitvoerings- en vastleggingsprocessen omvatten alle taken en voldoende waarborgen
	Haalbaarheid	Uitvoerings- en vastleggingsprocessen zijn haalbaar en uitvoerbaar voor medewerkers
	Efficiëntie	Processen zijn efficiënt ontworpen en ondersteunen medewerkers optimaal
IT/IV	Informatie authenticiteit	Enkele bron van waarheid waarop alle processen zijn aangesloten
	Informatie ontsluiting	Systemen bevatten benodigde informatie en zijn toegankelijk voor werkn. en ouders
	Informatie beheer	Systemen en informatiestromen zijn voldoende beschermd (AVG) en beveiligd
	Efficiëntie	Systemen ondersteunen primaire processen op een efficiënte wijze
Besturing	Sturing	Processen en rapportages bieden voldoende zicht, mgmt. heeft voldoende aandacht
	Escalatie	Escalatieprocessen zijn geïmplementeerd en worden tijdig benut
Cultuur	Betrokkenheid	Medewerkers zijn betrokken en voelen zich gewaardeerd
	Transparantie	Er heerst een open cultuur waar zorgen proactief gedeeld worden
	Lerende organisatie	Leercyclus is ingericht en operationeel

We beoordelen de interne organisatie op basis van de randvoorwaarden waaraan voldaan moet worden in iedere fase

Typisch zijn er 3 fases binnen een herstel operatie uitvoeren, opschalen en verduurzamen



Randvoorwaarden voor uitvoeren, opschalen en verduurzamen

De eerste fase is de transitie van voorbereiden naar het uitvoeren van lage aantallen en/of het draaien van pilots. De randvoorwaarden zijn duidelijke taken en bevoegdheden, ontworpen en geïmplementeerde processen, voldoende en opgeleid personeel, beschikbaarheid van complete en juiste informatie, voldoende sturing vanuit het management en aanwezigheid van een transparante organisatiecultuur zodat risico's snel geïdentificeerd en geadresseerd kunnen worden

Opschalen van de productie naar grotere aantallen per maand vereist dat de organisatie en de processen schaalbaar zijn. De randvoorwaarden voor opschalen zijn beschikbaarheid van voldoende extra capaciteit van medewerkers, met name in kritieke processen, verbeterde, en zoveel mogelijk geautomatiseerde, processen op basis van inzichten uit de eerste uitvoeringsfase, en voldoende sturing op voortgang door middel van planning en monitoring

Vervolgens moet het hogere niveau van productie vast gehouden worden en duurzaam zijn voor de organisatie. Dit vereist dat een lerende organisatie is ingericht, er goede aansluiting op de reguliere operatie is de motivatie en betrokkenheid van medewerkers wordt gemonitord. Op deze fase ligt meestal minder focus gegeven het tijdelijke karakter van hersteloperaties



3. Bevindingen

Inleiding

Dit hoofdstuk beschrijft de bevindingen van de doorlichting van de werking en opzet van UHT en heeft drie onderdelen, namelijk (A) observaties over de kwaliteit van dienstverlening aan ouders, (B) observaties over de werking en opzet van de organisatie en (C) definitie van grondoorzaken van tekortkomende kwaliteit in onderdelen A en B

- A Kwaliteit van dienstverlening:** We beoordelen de kwaliteit van dienstverlening aan de hand van het toetsingskader vanuit de ouders. Hiervoor hebben we een inschatting gemaakt in hoeverre UHT in staat is om juiste, tijdige en persoonlijke dienstverlening te bieden
- B Werking en opzet van de organisatie:** We beoordelen de opzet en werking van de organisatie aan de hand van het toetsingskader vanuit de interne organisatie. Hiervoor hebben we in kaart gebracht welke randvoorwaarden ingeregeld moeten zijn in iedere fase van de operatie, namelijk van voorbereiden naar uitvoeren, opschalen en verduurzamen en hoe ver UHT hierin staat. Voor iedere randvoorwaarde beschrijven we de huidige status, mogelijke aandachtspunten en risico's verbonden aan geconstateerde tekortkomingen
- C Definitie grondoorzaken:** Op basis van de beoordeling van de toetsingskaders vanuit de ouders en vanuit de interne organisatie destilleren we een drietal grondoorzaken die ten grondslag lijken te liggen aan de tekortkomende kwaliteit

De bevindingen in dit hoofdstuk zijn gebaseerd op inzichten beschikbaar tot het moment van schrijven, 1 september 2020




UHT nog niet in staat om kwalitatief goede dienstverlening te leveren

Vanuit het perspectief van de ouders constateren we dat UHT, op dit moment, nog niet in staat is om aan mogelijk gedupeerde ouders een juiste, tijdige en persoonlijke dienst te verlenen

- **De juistheid van de beoordeling** is nog onvoldoende te garanderen. Casuïstiek blijkt complexer dan gedacht en nieuw opgeleide medewerkers beschikken niet over de benodigde juridische en systeemkennis om de juiste informatie naar boven te halen en te beoordelen. Ook zijn systemen nog niet zo ingericht dat de gronden voor het besluit zorgvuldig kunnen worden vastgelegd en reproduceerbaar zijn. Onafhankelijkheid van besluiten zijn gewaarborgd doordat persoonlijk zaakbehandelaars in het verleden niet op deze dossiers gewerkt hebben en doordat commissies onafhankelijk zijn ingericht en opereren
- **Een tijdige beoordeling** lijkt op dit moment alleen mogelijk voor kleine groepen ouders. De ambitie van UHT om uitermate zorgvuldig te werk te gaan, gecombineerd met de complexiteit en diversiteit van casuïstiek en regelgeving, zorgt ervoor dat er meerdere vaktechnische controles en iteraties plaatsvinden voordat een beoordeling kan worden afgerond. Verder constateren we dat op dit moment geen duidelijkheid verschaft kan worden aan ouders wanneer zij geholpen zullen worden
- **De persoonlijke dienstverlening** is in die zin op orde dat de ouderinteractie grotendeels is ingericht, inspraak van belanghebbenden, zoals via het Ouderpanel, is ingericht, en ouders over het algemeen tevreden zijn met contactmomenten. De belangrijkste aandachtspunten voor een persoonlijke dienstverlening zijn het nog beter ondersteunen van de ouder in het proces bijvoorbeeld door juridische ondersteuning en het verder vormgeven van bredere hulpverlening (bijvoorbeeld de rol die UHT kan spelen als intermediair naar derde partijen zoals de Gemeente of Bewindvoerders)

Wij constateren dat de verschillende ambities voor de hersteloperatie zoals snelheid, maatwerk, ruimhartigheid, uniformiteit en zorgvuldigheid vaak op gespannen voet staan met elkaar, waardoor keuzes ten voordele van snelheid een risico vormen ten aanzien van juistheid. Doordat de organisatie graag zo snel mogelijk ouders wil helpen, wordt er al productie gedraaid ondanks dat cruciale aspecten van de organisatie nog niet op orde zijn. Dit vormt grote risico's bij het doorzetten van de geplande minimale productie, dit zijn risico's in de vorm van mogelijke inconsistente beoordelingen, fouten in de beoordeling en verliezen van informatie en gegevens van de ouders

Grootste zorgen op juistheid en tijdigheid van de beoordeling

Categorie	Status	Toelichting
Juist		<ul style="list-style-type: none"> – Behandelkaders laten veel discretionaire ruimte waardoor persoonlijk zaakbehandelaars te weinig handvatten hebben voor een juiste en reproduceerbare beoordeling, gegeven hun kennis en ervaring – IV systemen zijn nog onvoldoende afgestemd op processen, hierdoor zijn manuele handelingen vereist en is vastlegging van besluiten nog onvoldoende mogelijk – Commissies zijn grotendeels nog niet operationeel door niet ingevulde randvoorwaarden en werkwijzen die nog niet gereed zijn + Voor processen die al geïmplementeerd zijn, zijn veel checks en waarborgen ingebouwd
Tijdig		<ul style="list-style-type: none"> – Randvoorwaarden om uit te voeren zijn nog niet volledig ingeregeld waardoor het opschalen naar grote aantallen beoordelingen per maand nog niet mogelijk is. Dit betekent voor veel ouders nog een aanzienlijke wachttijd <ul style="list-style-type: none"> – Zo is er onder andere onvoldoende Vaktechnische ondersteuning om juistheid van beoordelingen met tempo te kunnen controleren en vragen te beantwoorden van persoonlijk zaakbehandelaars – Er is geen duidelijkheid over wachttijden omdat er nog geen planning is en het proces voor prioritering van zaken ontbreekt + Zodra een ouder in het beoordelingsproces zit, lijkt een beoordeling—met name op vooringenomenheid—snel uitgevoerd te kunnen worden
Persoonlijk		<ul style="list-style-type: none"> – Er is nog geen oplossing voor urgente gevallen, zoals ouders in acute financiële nood – Er is nog onvoldoende aansluiting op het reguliere proces van de Belastingdienst en Toeslagen, waardoor ouders niet breder dan het herstelproces geholpen worden + Om ouders op een passende manier te helpen zijn contactmomenten ontworpen + Ouders zijn over het algemeen tevreden met het klantcontact

Ondanks vooruitgang nog steeds grote aandachtspunten in organisatie

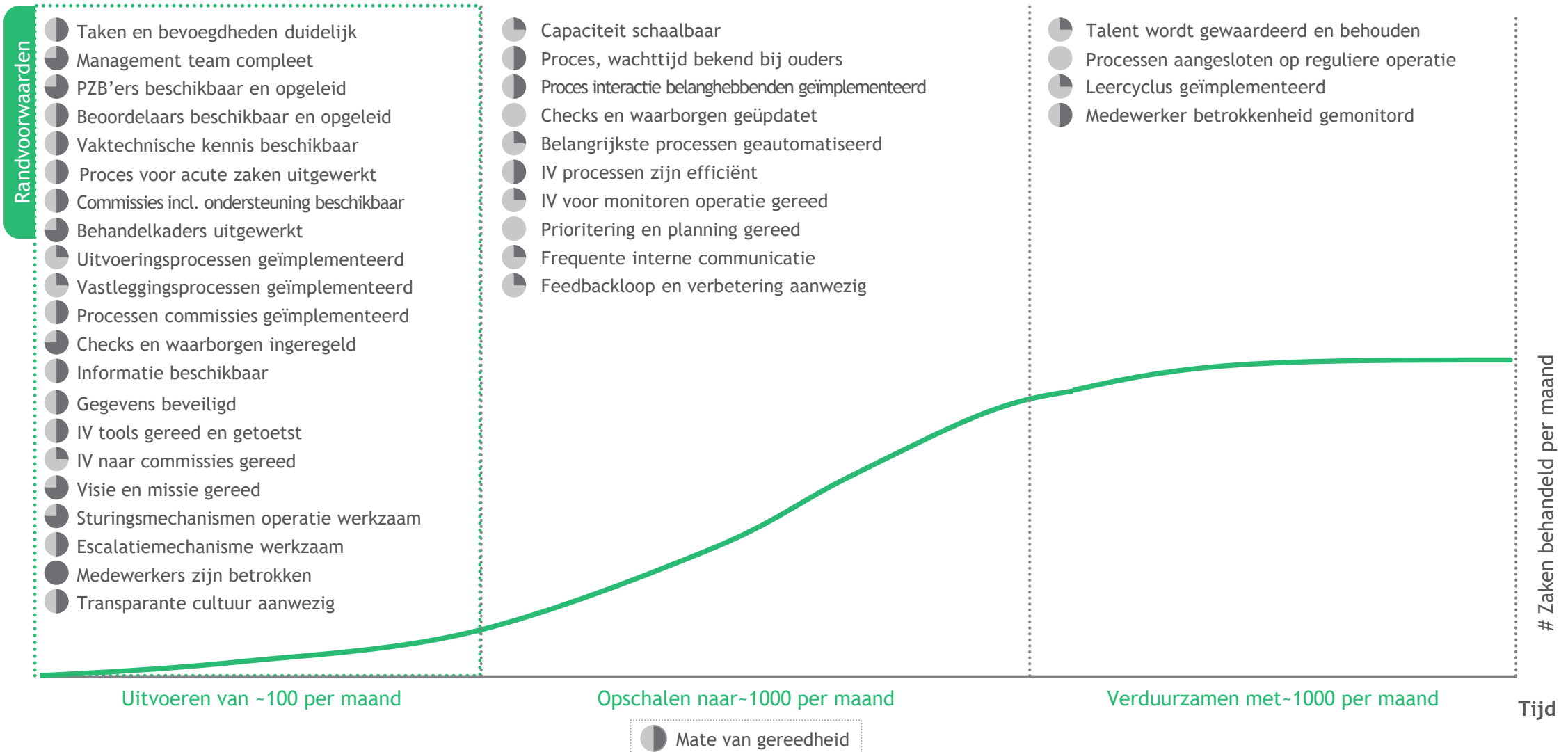
Vanuit het perspectief van de organisatie constateren we allereerst dat UHT in de afgelopen maanden enorme voortgang heeft geboekt in het optuigen van de herstelorganisatie en inregelen van randvoorwaarden. Medewerkers van UHT hebben zich enorm ingezet voor, en voelen zich zeer betrokken bij, het uitvoeren van herstel voor ouders. Werkweken van het dubbele aantal full-time uren zijn niet ongewoon en ook in weekenden werken mensen door om te zorgen dat ouders zo snel mogelijk geholpen worden. Door deze inzet heeft UHT o.a.

- ~400 FTE geworven en opgeleid
- Terwijl het in oprichting was, alle CAF-zaken op zaakniveau beoordeeld op vergelijkbaarheid met CAF-11 en overhandigd aan de Commissie van Wijzen
- Het beleidskader voor CAF-compensatie uitgebreid, een nieuwe wet voor hardheid geschreven, afgestemd en goedgekeurd
- 800 ouders toegewezen aan persoonlijk zaakbehandelaars en webinars georganiseerd om zo ouders duidelijkheid te verschaffen
- Beoordelingsprocessen en contactmomenten met de ouder zijn uitgedacht en uitgewerkt
- Acties uitgevoerd om te garanderen dat de ouders echt geholpen wordt: zo is er een Ouderpanel en bestuurlijke adviesraad opgericht en werkt de organisatie met gemeentes aan een proces om ouders op verschillende vlakken (schuldhulpverlening, werk en wonen) te kunnen ondersteunen

Ondanks dat er veel gebeurd is in de afgelopen maanden stellen we vast dat er verscheidene grote aandachtspunten zijn binnen de organisatie. Belangrijke aandachtspunten zijn onder andere

- Kennis en vaardigheden van medewerkers die zaken kunnen beoordelen is ontoereikend
- Capaciteit voor vaktechnische ondersteuning is ontoereikend voor het ondersteunen van behandelaren en beoordelaars, opleiden van nieuwe medewerkers en controleren van beoordelingen
- Commissies zijn nog niet operationeel terwijl er al wel zaken in afwachting zijn van behandeling
- Processen voor informatievoorziening, zowel intern als richting commissies, zijn nog niet gereed
- IT systemen zijn nog niet toereikend voor de processen, waardoor veel handmatige handelingen nodig zijn

Veel cruciale aspecten in organisatie nog niet op orde om te kunnen uitvoeren, opschalen en verduurzamen






Overzicht randvoorwaarden per organisatieaspect en fase

	Uitvoeren van ~100 per maand	Opschalen naar ~1000 per maand	Verduurzamen met ~1000 per maand
Personeel	<ul style="list-style-type: none"> ● Taken en bevoegdheden duidelijk ● Management team compleet ● PZB'ers beschikbaar en opgeleid ● Beoordelaars beschikbaar en opgeleid ● Vaktechnische kennis beschikbaar ● Commissies, incl. ondersteuning, beschikbaar 	<ul style="list-style-type: none"> ● Capaciteit schaalbaar 	<ul style="list-style-type: none"> ● Talent wordt gewaardeerd en behouden
Processen	<ul style="list-style-type: none"> ● Proces voor acute zaken uitgewerkt ● Behandelkaders uitgewerkt ● Uitvoeringsprocessen geïmplementeerd ● Vastleggingsprocessen geïmplementeerd ● Processen commissies geïmplementeerd ● Checks en waarborgen ingeregeld 	<ul style="list-style-type: none"> ● Proces, wachttijd bekend bij ouders ● Proces interactie belanghebbenden geïmplementeerd ● Checks en waarborgen geüpdatet 	<ul style="list-style-type: none"> ● Processen aangesloten op reguliere operatie
IT/IV	<ul style="list-style-type: none"> ● Informatie beschikbaar ● Gegevens beveiligd ● IV tools gereed en getoetst ● IV naar commissies gereed 	<ul style="list-style-type: none"> ● Belangrijkste processen geautomatiseerd ● IV processen zijn efficiënt ● IV voor monitoren operatie gereed 	
Besturing	<ul style="list-style-type: none"> ● Visie en missie gereed ● Sturingsmechanismen operatie werkzaam ● Escalatiemechanisme werkzaam 	<ul style="list-style-type: none"> ● Prioritering en planning gereed ● Frequente interne communicatie 	
Cultuur	<ul style="list-style-type: none"> ● Medewerkers zijn betrokken ● Transparante cultuur aanwezig 	<ul style="list-style-type: none"> ● Feedbackloop en verbetering aanwezig 	<ul style="list-style-type: none"> ● Leercyclus geïmplementeerd ● Medewerker betrokkenheid wordt gemonitord

Toelichting van randvoorwaarden per organisatieaspect

Randvoorwaarden

Bondige samenvatting van huidige status en aandachtspunten

<p> Taken en bevoegdheden duidelijk</p>	<p>Er vallen taken tussen wal en schip. Dit komt enerzijds doordat de taakverdeling tussen betrokken partijen niet voldoende geëxpliciteerd is, en anderzijds omdat het managementteam onderbezet is</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rolverdeling tussen Centrale Regie en Vaktechnische lijn is onduidelijk, in het bijzonder de rol die Centrale Regie speelt bij uitwerken van de behandelkaders en controleren van de beoordelingen en organisatorische processen lijkt in praktijk anders dan bij de Belastingdienst • Organisatorische randvoorwaarden voor de Commissies zijn nog niet gerealiseerd en de werkwijzen en gewenste informatievoorziening lijkt onvoldoende uitgewerkt. Dit vormt een risico voor tijdig operationaliseren van de Commissies • Sturen op zaken die aansluiting vereisen met Toeslagen regulier en de Belastingdienst gebeurt onvoldoende omdat de verantwoordelijkheid hiervoor niet belegd is. Bijvoorbeeld onvoldoende sturing op inrichten van het beroepsproces vanwege onduidelijke taakverdeling tussen UHT en Toeslagen regulier • Verantwoordelijkheid voor het in kaart brengen van en sturen op randvoorwaarden voor HR en IT is niet helder belegd binnen UHT
<p> Managementteam compleet</p>	<p>Het MT UHT bestond tot 1 augustus uit 4 personen, namelijk een (plaatsvervangend) Directeur, een MT Lid Operatie & Staf, een MT Lid Ouderinteractie en een MT Lid betalen en inning. Het managementteam heeft onvoldoende capaciteit om aan al hun verantwoordelijkheden te voldoen. Daarom is het MT UHT uitgebreid met twee personen, waaronder een verantwoordelijke voor Vaktechniek. Hierdoor kan het MT lid Operatie en Staf zich uitsluitend toeleggen op sturing op voortgang van de operatie. De nieuwe directeur MT start per 1 oktober</p>
<p> Persoonlijk zaakbehandelaars beschikbaar en opgeleid</p>	<p>~250 persoonlijk zaakbehandelaars zijn geworven en opgeleid. Echter, het behandelen van casuïstiek blijkt veel complexer en omvangrijker dan aanvankelijk gedacht. Op basis van voortschrijdend inzicht is daarom besloten om het takenpakket van de persoonlijk zaakbehandelaars te focussen op het primaire proces, namelijk het begeleiden van de ouders. Deze aanpassing is goedgekeurd maar nog niet geïmplementeerd. Met deze geplande aanpassing zijn er naar verwachting voldoende goed opgeleide persoonlijk zaakbehandelaars</p>

Toelichting van randvoorwaarden per organisatieaspect

	Randvoorwaarden	Bondige samenvatting van huidige status en aandachtspunten
Uitvoeren	 Beoordelaars beschikbaar en opgeleid	Recentelijk is besloten om de organisatie inrichting aan te passen en beoordeling van zaken bij een kleinere groep specialisten te beleggen. Hiervoor is de capaciteit van beoordelaars met voldoende specialistische kennis waarschijnlijk ontoereikend. Een deel van deze specialisten kunnen worden geworven uit bestaande werknemers en een ander deel moet waarschijnlijk extern worden geworven. Werving van deze specialisten kost tijd maar is essentieel voor het goed uitvoeren van beoordelingen
	 Vaktechnische kennis beschikbaar	Capaciteit van de Vaktechnische lijn is ontoereikend. Dit tekort leidt tot vertraging voor zowel de inrichting van de organisatie als de productie. Voor de inrichting is de Vaktechnische lijn betrokken bij opstellen van behandelkaders, vertalen van beleid naar vereisten voor IT/IV systemen en opleiden van persoonlijk zaakbehandelaars. Binnen de productie controleert Vaktechniek de navolgbaarheid van beoordelingen
	 Commissies, incl. ondersteuning, beschikbaar	Commissieleden zijn geworven zoals gepland, echter lijkt dit niet voldoende capaciteit om de verwachte stroom aan zaken te verwerken. Dit zit deels in het aantal geworven commissieleden alsook dat hen gevraagd is om slechts 1-1.5 dag per week beschikbaar te zijn, wat naar verwachting onvoldoende gaat zijn. Additionele commissieleden worden geworven maar mogelijk worden deze posities niet op korte termijn vervuld. Daarnaast hebben de commissies onvoldoende juridische en administratieve ondersteuning
Opschalen	 Capaciteit schaalbaar	Additionele capaciteit vereist van beoordelaars en de Vaktechnische lijn, naar verwachting is het aantal persoonlijk zaakbehandelaars voldoende. Capaciteit van beoordelaars en Vaktechnische ondersteuning is op dit moment al ontoereikend en door schaarste binnen de Belastingdienst is het onzeker of de capaciteit voldoende opgeschaald kan worden. Onzeker is of de capaciteit van commissies toereikend zal zijn omdat er nog geen zicht is op het aantal zaken dat zij moeten behandelen. Wel geven commissies aan zich hierover zorgen te maken
	 Talent wordt gewaardeerd, behouden	De huidige snelheid van de operatie vormt een risico voor het behouden van persoonlijk zaakbehandelaars. Zij zijn geworven met het idee dat zij op korte termijn ouders konden helpen en kunnen dit nu niet of in mindere mate. Medewerkers zijn vaak gedetacheerd met jaarcontract, waarna zij terug kunnen gaan naar hun vorige functie. Onvoldoende betrokkenheid vormt een risico voor behoud van kennis in de organisatie
Verduurzamen		

Toelichting van randvoorwaarden per organisatieaspect

Randvoorwaarden

Bondige samenvatting van huidige status en aandachtspunten

Proces voor acute zaken uitgewerkt

Het proces voor urgente zaken heeft twee belangrijke aandachtspunten, namelijk ontbreken van een objectief kader voor vaststellen van urgentie en ontbreken van handvatten om urgente gevallen op korte termijn te helpen. Op dit moment worden urgente zaken wel geïdentificeerd en, waar mogelijk, geprioriteerd. Echter, voor identificeren van urgente gevallen ontbreekt een objectief afwegingskader waardoor urgente gevallen nu mogelijk niet vroegtijdig gesignaleerd worden. Dit is vooral zorgwekkend omdat het Ouderpanel wel een checklist voor urgentie heeft ontwikkeld waardoor ouders mogelijk de verwachting hebben dat hun zaak urgent is. Daarnaast zijn urgente zaken vaak ook zeer complex omdat zij onder meerdere regelingen vallen, waardoor een volledige beoordeling mogelijk niet een tijdige oplossing is voor hun acute situatie

Behandelkaders uitgewerkt

De organisatie heeft in juli en augustus hard gewerkt aan het opstellen van behandelkaders. Voor de compensatieregeling zijn behandelkaders vergevorderd, met uitzondering van de toets op vooringenomenheid op individueel niveau. Voor de regelingen omtrent Hardheid van het toeslagenstelsel en de tegemoetkoming voor O/GS zijn behandelkaders nog niet gereed. Er zijn twee grote zorgen omtrent de behandelkaders. Ten eerste, de ontbrekende kaders vormen een blokkade voor verdere inrichting van de organisatie, zoals voor het vaststellen van IV randvoorwaarden. Vertraging op dit onderdeel heeft daarom grote gevolgen voor de gehele inrichting. Ten tweede, bij het opstellen van de behandelkaders wordt bewust ruimte gelaten voor interpretatie van de beoordelaar zodat ruimhartig beoordeeld kan worden en maatwerk geboden kan worden. Hierdoor worden de behandelkaders naar verwachting minder concreet dan gewenst, wat consistente beoordeling en efficiënte uitvoering in de weg kan staan

Toelichting van randvoorwaarden per organisatieaspect

Personeel

Processen

IT/IV

Besturing

Cultuur

Uitvoeren

Randvoorwaarden

Bondige samenvatting van huidige status en aandachtspunten

Uitvoerings- processen geïmplementeerd

Het belangrijkste aandachtspunt is dat uitvoeringsprocessen voor de Hardheidstegemoetkoming en de O/GS tegemoetkoming nog niet gereed zijn. Daarnaast zijn er voor alle regelingen nog additionele aandachtspunten, namelijk het grote aantal manuele handelingen, een onvoldoende functionerend proces voor inhoudelijke escalatie en verschillen in werkwijzen tussen teams

- Voor de Hardheidstegemoetkoming en O/GS tegemoetkoming zijn de uitvoeringsprocessen nog niet ingericht, bijvoorbeeld beoordelingsprocessen en processen voor informatieverzameling zijn nog niet ontworpen. Dit is een gevolg van het feit dat behandelkaders zeer recentelijk zijn uitgewerkt
- Uitvoeringsprocessen bevatten veel manuele handelingen, wat een risico vormt voor de juistheid door hogere foutgevoeligheid. De automatisering van processtappen in de beoordeling is nog niet voltooid. Bijvoorbeeld de GSV tool die zaken toewijst aan behandelaren is nog niet operationeel en de compensatierekenmodule is nog niet aangepast op het laatste beleid. Ook verschilt het proces voor financiële afhandeling per regeling, waarbij voor sommige regelingen handelingen buiten de reguliere processen om gedaan moeten worden
- Het inhoudelijke escalatieproces, waarbij de Vaktechnische lijn beoordelaars ondersteunt, duurt soms enkele weken waardoor doorlooptijden oplopen. Daarnaast is het overzicht van eerder gestelde vragen van onvoldoende kwaliteit en is er geen terugkoppeling richting beoordelaars over de status of het antwoord op hun vraag, waardoor leereffect voor beoordelaars uit blijft
- Team werken samen in pods geleid door pod-coördinatoren. In de verschillende pods ontstaan verschillende werkwijzen en dit vormt een risico voor consistentie

Vastleggings- processen geïmplementeerd

Processen voor vastlegging zijn nog onvoldoende aanwezig. Dit betekent dat notities, beoordelingen en berekeningen kunnen niet altijd (efficiënt) worden vastgelegd. Hierdoor zijn besluiten niet navolgbaar of reproduceerbaar. Dit vormt onder andere een risico voor een efficiënte controle van besluiten door Vaktechniek of voor eventuele herbeoordeling. Ten slotte moeten ouders inzicht kunnen krijgen in hun dossier en de gronden op basis waarvan de beoordeling heeft plaatsgevonden

Toelichting van randvoorwaarden per organisatieaspect

Personeel

Processen

IT/IV

Besturing

Cultuur

Uitvoeren

Op-
schalen

Randvoorwaarden	Bondige samenvatting van huidige status en aandachtspunten
<p>Processen commissies geïmplementeerd</p>	<p>Processen voor informatievoorziening zijn nog niet ontworpen doordat werkwijzen laat en summier zijn opgesteld. Hierdoor zijn de Bezwaarschriftenadviescommissie en Commissie Werkelijke Schade nog niet operationeel terwijl er wel al verzoeken liggen. Dit wordt onder andere veroorzaakt door onduidelijke takenverdeling tussen beleidsafdelingen, UHT en de commissies. Omdat de commissies een onafhankelijk karakter hebben, is er onvoldoende focus geweest vanuit UHT op het operationaliseren van de Commissies</p> <ul style="list-style-type: none"> • Er is een zeer summiere werkwijze opgesteld voor beoordeling van een voorgenomen afwijzing voor vooringenomenheid op individueel niveau. Dit vormt een groot risico aangaande de verantwoording en de consistentie van de operatie. Daarnaast is de capaciteit van de commissie mogelijk ontoereikend • Commissie Werkelijke Schade is nog niet operationeel terwijl er al meer dan 80 zaken zijn ingediend bij de commissie. Dit komt door vertraging bij het inregelen van juridische, secretariële en facilitaire ondersteuning, het ontbreken van een werkwijze en onduidelijkheid over het toetsingskader. Er is geen zicht op het volume van zaken dat de commissie kan verwachten • Ondanks dat er al bezwaren binnengekomen zijn, is de Bezwaarschriftenadviescommissie nog niet operationeel. Een formele werkwijze is pas sinds kort opgesteld en er is geen zicht op wanneer bewaren en toebehoren de commissie zullen bereiken, noch het volume dat de commissie kan verwachten
<p>Checks en waarborgen ingeregeld</p>	<p>De kwaliteitsborging ontbreekt voor met name nieuwe processen, omdat het ontwerp van deze processen nog niet gefinaliseerd is. Voor activiteiten binnen bestaande processen van Toeslagen, is juist een groot aantal waarborgen ingebed. Bovenop de ontworpen waarborgen worden tijdens de operatie nog additionele checks uitgevoerd omdat medewerkers zich niet comfortabel voelen om beslissingen te maken</p>
<p>Proces en wachttijd bekend bij ouders</p>	<p>Terugkoppeling aan de ouders over het proces is nog niet voldoende ingeregeld. Persoonlijk zaakbehandelaars hebben frequent contact met de ouders maar kunnen nog geen duidelijkheid verschaffen over wachttijden omdat er nog geen zicht is op een planning of de volgorde waarin ouders geholpen worden</p>

Toelichting van randvoorwaarden per organisatieaspect

	Randvoorwaarden	Bondige samenvatting van huidige status en aandachtspunten
Opschalen	<ul style="list-style-type: none"> ● Proces interactie belanghebbenden geïmplementeerd 	Structureel proces opgezet voor inventarisatie van behoeften en zorgen van ouders, onder andere door het organiseren van Webinars en oprichten van een Ouderpanel. Het vertalen van deze behoeften en zorgen naar concrete aanpassingen in het proces gebeurt echter nog onvoldoende. Daarnaast is de terugkoppeling hiervan richting belanghebbenden nog niet ingeregeld
	<ul style="list-style-type: none"> ● Checks en waarborgen geüpdatet 	Op dit moment zijn er veel checks en waarborgen ingeregeld om juistheid van beoordelingen te garanderen en hanteert de organisatie minimaal een 6-ogen principe (beoordelaar, vaktechnisch specialist, MT lid)
Verduurzamen	<ul style="list-style-type: none"> ● Processen aangesloten op reguliere operatie 	De overdracht van informatie en aansluiting met de Belastingdienst en Toeslagen regulier is nog onvoldoende op orde. Dit heeft bijvoorbeeld betrekking op de omgang met ouders met een openstaande schuld bij de Belastingdienst of ouders die door de Kinderopvangtoeslagaffaire geen andere toeslagen meer durven aanvragen uit angst voor terugvorderingen

Toelichting van randvoorwaarden per organisatieaspect

Personeel

Processen

IT/IV

Besturing

Cultuur

Uitvoeren

Randvoorwaarden	Bondige samenvatting van huidige status en aandachtspunten
<p> Informatie beschikbaar</p>	<p>De informatiepositie van Toeslagen en de Belastingdienst is onvolledig. Informatie is in sommige gevallen niet meer beschikbaar, of niet meer te vinden. Hierdoor kost reconstrueren van het klantbeeld veel tijd, van zowel de ouders als de persoonlijk zaakbehandelaar, en het verhindert beoordeling op basis van volledige informatie</p>
<p> Gegevens beveiligd</p>	<p>De gegevens die in de systemen van Toeslagen regulier of de Belastingdienst staan worden AVG-conform beveiligd. Nieuwe informatie en activiteiten die (nog) niet door bestaande systemen ondersteund kunnen worden, zoals het identificeren van ouders met acute nood en het vastleggen van beslissingen, lijken nog niet te voldoen aan AVG-standaarden. De organisatie is zich hiervan bewust maar er is omwille van snelheid gekozen om middels tijdelijke oplossingen toch ouders te kunnen helpen</p> <ul style="list-style-type: none"> Niet alle verwerkingen kan een persoonlijk zaakbehandelaar direct vastleggen in de systemen. Bijvoorbeeld archivering van interacties en besluiten kan nog niet in de systemen worden vastgelegd en vereist archivering van papieren documenten in Heerlen, dit is door Corona tijdelijk opgeschort
<p> IV tools gereed en getoetst</p>	<p>IT/IV voorzieningen voor de compensatieregeling zijn ingericht, afgezien van de calculatiemodule voor rentevergoeding. IT/IV voorzieningen voor bepalen van Hardheidstegemoetkoming en O/GS tegemoetkoming zijn nog niet gereed. Daarnaast is de capaciteit voor implementatie van IT verzoeken binnen de Toeslagen Regulier en de Belastingdienst beperkt, waardoor verzoeken mogelijk onvoldoende prioriteit (gaan) krijgen en de randvoorwaarden voor IT niet per 1 september gerealiseerd zullen zijn</p>
<p> IV naar commissies gereed</p>	<p>Informatievoorziening naar de commissies is nog niet (volledig) ontworpen. Daarnaast hebben commissies geen zicht op de informatie die zij kunnen opvragen. Inregelen van de informatievoorziening is vertraagd omdat werkwijzen van de commissies nog onvolledig zijn en onvoldoende beschrijven tot welke informatie zij toegang moeten/willen hebben</p>

Toelichting van randvoorwaarden per organisatieaspect

Personeel

Processen

IT/IV




Besturing

Cultuur

Opschalen

Randvoorwaarden

Bondige samenvatting van huidige status en aandachtspunten

- | | |
|---|---|
| <p> Belangrijkste processen geautomatiseerd</p> | <p>Er zijn veel manuele handelingen vereist om processen uit te voeren doordat IT/IV systemen nog niet toereikend zijn. Zo zijn systemen voor uitbetaling ontoereikend om beschikkingen te verwerken, besluit voor matiging van de toeslag binnen de Hardheidstegemoetkoming kan niet verwerkt worden, uitbetalingen zijn nog niet geautomatiseerd en verrekening met blauwe schuld moet handmatig gedaan worden. Automatisering is een vereiste voor een efficiënt en juist proces omdat er tijdens de opschaling minder tijd is om manuele handelingen te controleren</p> |
| <p> IV processen zijn efficiënt</p> | <p>Het proces om informatie te verzamelen is inefficiënt omdat informatie op veel verschillende plekken is opgeslagen en systemen complex zijn. Daarnaast is informatie over oudere beoordelingsjaren soms niet meer beschikbaar. Hierdoor kost het samenstellen van dossiers veel tijd voor de persoonlijk zaakbehandelaars en door toenemende focus op snelheid ontstaat het risico dat dossiers onvolledig zijn. Omdat systemen lastig te veranderen zijn, zal het verzamelen van informatie worden belegd bij een kleinere groep van systeemspecialisten in plaats van bij de persoonlijk zaakbehandelaars</p> |
| <p> IV voor monitoren operatie gereed</p> | <p>IT/IV benodigd om de voortgang van de operatie efficiënt te kunnen monitoren en hierop te kunnen sturen is nog onvoldoende gespecificeerd en ontwikkeld, onder andere een volledige Workflow inrichting is nog niet gereed. De benodigde informatie is gefragmenteerd waardoor veel handmatig werk nodig is om inzichten te creëren. Dit beperkt het zicht van het management op de operatie. Dit komt onder andere door onvoldoende beschikbare IT capaciteit vanuit de Belastingdienst en doordat gedetacheerde medewerkers vanuit andere afdelingen van de Belastingdienst geen toegang hebben tot systemen van UHT</p> |

Toelichting van randvoorwaarden per organisatieaspect

Personeel

Processen

IT/IV

Besturing

Cultuur

Uitvoeren

Randvoorwaarden	Bondige samenvatting van huidige status en aandachtspunten
<p> Missie en visie gereed</p>	<p>Voortschrijdend inzicht en verzoeken vanuit politiek en beleid worden onvoldoende gespecificeerd. Deze onduidelijkheid creëert onrust en vertraging van de inrichting. Dit komt door onvoldoende expliciete dialoog tussen uitvoering, beleid en/of de politiek. Verzoeken vanuit de politiek worden door UHT gezien als een voldongen feit in plaats een mogelijkheid tot dialoog tussen politiek, beleidsmakers en UHT</p>
<p> Sturingsmechanisme voor operatie werkzaam</p>	<p>Onvoldoende aandacht voor sturing op de voortgang doordat management voornamelijk gefocust was op ad-hoc problemen en beantwoorden van vragen uit de politiek. Sinds kort wordt er een integrale planning inclusief sturing op operationele voortgang gehanteerd waarop wekelijks de status gerapporteerd wordt. Deze methode kan zorgen voor een significante verbetering van het sturingsmechanisme en zal komende weken blijken</p>
<p> Escalatiemechanisme werkzaam</p>	<p>Het escalatiemechanisme vanuit UHT naar het strategisch crisisteam bestaat uit bijhouden en bespreken van een overzicht van integrale risico's en issues. Dit mechanisme is operationeel maar werkt onvoldoende goed, waardoor te laat en niet effectief geëscaleerd wordt</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proces voor rapportage van risico's is aanwezig maar is in het verleden niet altijd opgevolgd. Het risico-log wordt niet consequent besproken door het managementteam omdat de focus ligt op de meest urgente zaken. Hierdoor schuiven risico's voor de inrichting naar de achtergrond • Voor geïdentificeerde risico's wordt de gerelateerde vraag aan het managementteam niet duidelijk genoeg geformuleerd. Hierdoor worden risico's ter kennisgeving aangenomen en wordt onvoldoende overgegaan tot actie om risico's te adresseren • De organisatie heeft te lang gedacht knelpunten, zoals het krijgen van ondersteuning vanuit de Belastingdienst, zelf op te kunnen lossen. Hierdoor zijn veel risico's niet tijdig geëscaleerd en heeft de inrichting van de organisatie vertraging opgelopen. Dit is te verklaren door het grote individuele verantwoordelijkheidsgevoel van medewerkers en de gedachte dat capaciteit uit andere delen van de Belastingdienst onderling te regelen zou moeten zijn • Escalatie gebeurt ook buiten de ontworpen processen om, waardoor het overzicht ontbreekt en niet op de voortgang gestuurd kan worden

Toelichting van randvoorwaarden per organisatieaspect

Opschalen

Randvoorwaarden

- **Prioritering en planning gereed**
- **Frequente interne communicatie**

Bondige samenvatting van huidige status en aandachtspunten

Een realistische planning ontbreekt. Hierdoor kan niet gestuurd worden op voortgang van de operatie en kunnen ouders niet geïnformeerd worden wanneer zij geholpen worden, wat leidt tot toenemende onzekerheid bij ouders

Communicatiemechanismen voor risico's en aandachtspunten werken onvoldoende, zowel de communicatie van het management richting de operatie als andersom. Persoonlijk zaakbehandelaars hebben het idee dat hun zorgen en suggesties voor verbetering het management onvoldoende bereiken en/of dat er onvoldoende actie op wordt ondernomen. Dit gevoel is deels ontstaan doordat persoonlijk zaakbehandelaars te weinig terugkoppeling krijgen op hun vragen door het management en de Vaktechnische lijn. Daarnaast geven persoonlijk zaakbehandelaars aan dat zij onvoldoende op de hoogte worden gesteld van strategische doelen en ontwikkelingen binnen UHT, en wat dit specifiek betekent voor hun situatie

Toelichting van randvoorwaarden per organisatieaspect

	Randvoorwaarden	Bondige samenvatting van huidige status en aandachtspunten
Uitvoeren	 Medewerkers zijn betrokken	Medewerkers zijn erg betrokken bij de organisatie en zijn intrinsiek gemotiveerd om ouders te helpen. Echter, negatieve berichtgeving, pauzeren van de operatie om randvoorwaarden in te regelen en een gewijzigd takenpakket vormen een risico dat motivatie en betrokkenheid afneemt. Medewerkers willen zo snel mogelijk starten met het daadwerkelijk helpen van ouders maar kunnen dit door vertraagde inrichting van de organisatie nog beperkt
	 Transparante cultuur aanwezig	Volgens medewerkers heerst er een open cultuur waarbij geluisterd wordt naar hun aandachtspunten. Toch voelen mensen onderin de organisatie zich onvoldoende geïnformeerd over de laatste stand van zaken en de reden dat sommige zaken vertraging oplopen. Ook heerst het gevoel onder medewerkers dat niet alle informatie gedeeld wordt terwijl hier wel om gevraagd wordt, bijvoorbeeld als gevraagd wordt om de status van een specifieke zaak te delen
Opschalen	 Feedbackloop en verbetering aanwezig	Er is focus op continue verbetering van de organisatie. Zo zijn processen verbeterd naar aanleiding van de behandeling van de eerste 100 zaken. Sturen op verandering en verbetering van de organisatie valt binnen de “Change” processen. Deze processen zijn ontworpen maar nog niet geïmplementeerd. Belangrijkste aandachtspunten zijn het onvoldoende delen van nieuwe informatie, onvoldoende terugkoppeling van beslissingen, bijvoorbeeld van de Vaktechnische lijn, en onvoldoende uitwisseling van werkwijzen tussen teams
	 Leercyclus geïmplementeerd	Op dit moment zijn de feedbackloop en processen voor continue verbetering nog niet geheel geïmplementeerd, dit zijn randvoorwaarden voor een effectieve leercyclus. De leercyclus valt binnen de “Change” processen, deze processen zijn ontworpen maar nog niet geïmplementeerd
Verduurzamen	 Medewerker betrokkenheid wordt gemonitord	Betrokkenheid van medewerkers wordt gemonitord, alleen er wordt te weinig geïntervenieerd als hier aanleiding toe is. Momenteel is de betrokkenheid hoog maar als aandachtspunten onvoldoende opgepakt worden dan heeft dit negatieve impact op de betrokkenheid, met name op het niveau van persoonlijk zaakbehandelaars

Grondoorzaken van vastgestelde tekortkomingen

Bovenstaande tekortkomingen kennen een scala aan interne en externe oorzaken. We zien vier belangrijke grondoorzaken die bepalend zijn voor het huidige tempo van het inrichten en opschalen van de hersteloperatie. De eerste twee oorzaken zijn meer organisatorisch van aard, de laatste twee oorzaken zijn meer beleidsinhoudelijk

Ten eerste is er een kleine groep sleutelfiguren met essentiële kennis van de operatie die structureel overbelast en overvraagd is. Deze sleutelfiguren zijn bijvoorbeeld nodig voor het uitwerken van de behandelkaders, het valideren/beoordelen van de eerste 108 uitbetalingen, de informatievoorziening naar de Commissie van Wijzen, het werven en opleiden van persoonlijk zaakbehandelaars, het vaststellen van de benodigde IV-voorzieningen en het beantwoorden van Kamervragen. De groep van mensen met essentiële kennis is slechts beperkt uitgebreid de afgelopen maanden. Dit komt doordat mensen met deze kennis binnen de Belastingdienst schaars zijn en doordat het inwerken van nieuwe mensen op korte termijn extra werk oplevert voor sleutelfiguren, die al overbezet waren. Acute taken zoals de eerste 108 uitbetalingen en het beantwoorden van Kamervragen hebben voorrang gekregen boven de tijd nemen om kennis van de groep sleutelfiguren te verbreden binnen de organisatie

Ten tweede ontbreekt effectief ingrijpen, in bijzonder voor het verkrijgen van specialistische ondersteuning en (IT-/IV-)capaciteit. Dit komt ten eerste doordat de herstelorganisatie te lang heeft gedacht knelpunten zelf op te kunnen lossen en er dus niet tijdig is geëscaleerd. Hierdoor zijn verschillende risico's niet tijdig op het juiste niveau in volle omvang gesignaleerd. Ten tweede komt dit omdat het nu, door de ontvlechting van Belastingdienst, Toeslagen en Douane, ontbreekt aan een bestuurlijk gremium dat escalaties over de verdeling van schaarse capaciteit binnen de Belastingdienst beslecht. Overigens zou effectieve escalatie van deze capaciteitsvraagstukken niet direct tot een oplossing leiden, want de capaciteit is zowel binnen de Belastingdienst als in de markt zeer schaars

Ten derde is in de uitvoering het beeld ontstaan dat er een grote focus op nauwkeurigheid moet zijn bij het beoordelen van de situatie van de ouder. Dit komt voort uit het grote belang dat wordt gehecht aan rechtmatigheid en het willen waarborgen dat gelijke gevallen gelijk behandeld worden. Ondanks meerdere geslaagde inspanningen om de beoordelingskaders verder te versimpelen ervaren velen in de operatie de noodzaak om nauwkeurig en absoluut volledig te zijn in de beoordeling. Deze insteek zorgt ervoor dat het noodzakelijk wordt geacht om de situatie van de ouder in verregaande mate van detail te reconstrueren. Deze reconstructie is vaak zeer tijdrovend o.a. doordat deze voor meerdere jaren, vaak ver in het verleden, opgesteld moet worden en doordat de informatiepositie van de Belastingdienst onvolledig is. Het toepassen van minder stringente eisen aan bewijsstukken, in het voordeel van de ouder, is een oplossing die de organisatie al op plekken toepast. Vervolgens kost het wel weer extra tijd om te borgen dat deze meer ruimhartige werkwijze consistent bij alle ouders wordt toegepast

Ten vierde is de reikwijdte van de hersteloperatie breder dan aanvankelijk gedacht. Enerzijds betreft dit de stapsgewijze uitbreiding van de regelingen en (daarmee) de potentiële groep aan ouders die mogelijk in aanmerking komt. Anderzijds betreft dit de politieke opdracht om ouders in brede zin, buiten enkel de Toeslagenproblematiek, te willen ondersteunen en daarnaast contact met de ouders zo in te richten dat de ouders op zelfgekozen tijden, - frequentie en -methode in contact staan met hun persoonlijk zaakbehandelaar. Het inrichten en zorgvuldig uitvoeren van dit bredere herstel heeft aandacht vereist van de eerdergenoemde sleutelfiguren



4. Aanbevelingen

Inleiding

Vanwege bovengenoemde factoren heeft de organisatie tot aan het einde van 2020 beperkte capaciteit om ouders te helpen. Deze beperkte capaciteit kan de organisatie inzetten om zoveel mogelijk ouders te helpen, bijvoorbeeld door met minder complexe casussen te starten, of om ouders te helpen die in de meest acute of schrijnende situatie zitten. In het eerste geval schatten we in dat er tegen eind 2020 maximaal ~1000 ouders geholpen zijn, in het tweede geval enkele honderden. De minder complexe casussen zijn bijvoorbeeld de ouders die een CAF-vergelijkbare casus hebben waarbij al voor enkele toeslagjaren vooringenomenheid op groepsniveau is vastgesteld en daarmee alleen het berekenen van de hoogte van de compensatie resteert

In de zomer van 2021 zijn mogelijk enkele duizenden ouders geholpen, als er geen versnelling komt in de manier van werken. Dit betekent dat sommige ouders die zich nu al hebben gemeld tegen die tijd nog niet geholpen zijn. Naar beste inschatting is het eind van de hersteloperatie, inclusief behandelen van bezwaren en beroep, op zijn vroegst in 2022 een feit. Dit is uitgaande van de huidige populatie van circa ~8.500-10.000 ouders die nu in zicht zijn bij UHT

Een dergelijk tijdsplan is ontoereikend. Om alsnog de overkoepelende doelen van de hersteloperatie in zicht te krijgen hebben we vijf hoofdaanbevelingen

Hoofdaanbevelingen (I)

Aanbeveling 1: Schaal de reguliere operatie pas op nadat de noodzakelijke randvoorwaarden zijn gerealiseerd. Dit duurt naar onze beste inschatting in ieder geval nog tot 1 november 2020. Ondanks dat dit betekent dat veel ouders langer moeten wachten voordat zij geholpen kunnen worden, is deze doorlooptijd noodzakelijk om fouten te voorkomen. Meer fouten ondermijnen de kans op het herstellen van het vertrouwen van de burger. In het rapport zijn de randvoorwaarden --en aanbevelingen om deze te realiseren-- nader beschreven. Voor ouders in een acute of zeer schrijnende situatie is het mogelijk toch wenselijk -- ondanks de bovengenoemde risico's-- dat UHT deze casussen beoordeelt

Aanbeveling 2: Bepaal de wenselijke prioritering van behandeling en ontwerp een planning op basis van geschatte behandelzeiten en capaciteit. In de prioritering kan de organisatie er bijvoorbeeld voor kiezen om ouders met een acute nood met voorrang te helpen. Vervolgens raden wij aan ouders te informeren met een inschatting wanneer zij aan de beurt komen. Tevens moet de planning gekoppeld worden aan een planning voor het verder inrichten en opschalen van de organisatorische randvoorwaarden. Dit stelt de organisatie in staat om vroegtijdig --middels het monitoren van de randvoorwaarden-- risico's voor de planning te signaleren

Aanbeveling 3: Versterk de escalatiemogelijkheden van de herstelorganisatie. Formuleer een helder escalatie-pad vanuit het MT UHT naar de top van Toeslagen en de Belastingdienst. Stel daarnaast eisen aan de manier waarop geëscaleerd wordt, zoals (a) een zorg/escalatie mag nooit blijven liggen en indien deze niet kan worden opgelost moet deze naar een hoger gremium getild worden, (b) een probleem heeft altijd een eigenaar die verantwoordelijk is voor het vinden van een oplossing en het vragen van hulp, (c) een gesuggereerde oplossing voor een knelpunt heeft altijd een streefdatum en een meetbaar resultaat

Hoofdaanbevelingen (II)

Aanbeveling 4: Richt specialistische teams in die de persoonlijk zaakbehandelaar -de spil in het contact met de ouder - ondersteunen. Belangrijke taken om te beleggen in specialistische teams zijn de (finale) inhoudelijke beoordeling, het verzamelen van informatie uit systemen van Toeslagen en de Belastingdienst; en contact met derden zoals banken en Gemeenten (alleen op verzoek en met goedkeuring van de ouder). De specialisering zorgt ten eerste dat de persoonlijk zaakbehandelaar wordt ontlast en voldoende tijd kan besteden aan het contact met, en de begeleiding van, de ouder. Ten tweede draagt het inrichten van een specialistisch beoordelingsteam bij aan het op een consistente wijze benutten van de discretionaire ruimte in de beoordelingskaders. Tenslotte is de verwachting dat door te specialiseren, medewerkers sneller leren en de organisatie ouders sneller kan helpen

Aanbeveling 5: Wijzig (de filosofie van) het beoordelingsproces door het grote belang dat wordt gehecht aan nauwkeurigheid en rechtmatigheid deels los te laten ten faveure van snelheid. Met de bestaande beoordelingskaders- en processen lijkt het onhaalbaar om grote groepen ouders op korte termijn te helpen. Als ouders langer moeten wachten, veroorzaakt dit ook een verdere daling van het vertrouwen van de burger in Toeslagen en de Belastingdienst. Om dit te voorkomen, lijken rigoureuze versimpelingen nodig. Dit kunnen versimpelingen zijn die binnen de afgesproken aanpak met de Tweede Kamer vallen, alsook versimpelingen die afwijken van deze afgesproken aanpak. Een voorbeeld van een versimpeling binnen de afgesproken aanpak is het versimpelen van de toets om 'hardheid van het stelsel' vast te stellen. Dit kan bijvoorbeeld door (nog) eerder uit te gaan van het verhaal van de ouder. Een voorbeeld van een versimpeling buiten de afgesproken aanpak om is om niet langer de ouder te beoordelen op hardheid van het stelsel maar om de burger 100% van de teruggevorderde kinderopvangtoeslag toe te kennen, na een lichte toets om evident geen recht op herstel uit te sluiten. Op basis van een eerste inschatting, lijkt een versimpeling buiten de kaders, waarbij niet meer op individueel niveau beoordeeld wordt, de grootste tijdswinst op te leveren. Deze tijdswinst per casus moet afgewogen worden tegen het feit dat de wettelijke kaders dan aangepast en goedgekeurd moeten worden, er een mogelijke precedentwerking is naar de reguliere Toeslagenoperatie, en er mogelijk ten onrechte (meer) herstel wordt toegewezen. In elk geval is het essentieel om mensen in de uitvoering voldoende richtlijnen en rugdekking te geven om niet langer een volledige individuele reconstructie met groot detail te hoeven maken

Detailaanbevelingen voor uitvoering (I/IV)

De aanbevelingen zijn gecategoriseerd aan de hand van de onderdelen van de interne organisatie, gelijk aan de categorieën van het toetsingskader

Personeel

- Breng voor iedere schakel in de organisatie de benodigde capaciteit in kaart om de geplande productie te kunnen draaien. Bepaal op basis hiervan de wervingsstrategie indien de huidige bezetting niet voldoende is
- Versnel het vergroten van de capaciteit door buiten de Belastingdienst te werven. Doordat ook binnen de Belastingdienst de capaciteit voor Vaktechnische ondersteuning beperkt is, ontstaat het risico dat de reeds aangevraagde ondersteuning niet tijdig gerealiseerd kan worden. Dit veroorzaakt verdere vertraging voor het inrichten van de organisatie en vertraging van de productie door onvoldoende ondersteuning voor persoonlijk zaakbehandelaars en het specialistenteam van beoordelaars
- Focus het takenpakket van persoonlijk zaakbehandelaars op het begeleiden van de ouders en beleg overige taken zoals beoordeling bij meer specialistische teams. Dit creëert ruimte voor persoonlijke zaakbehandelaars om echt maatwerk te kunnen bieden en tegelijkertijd een rechtmatig besluit te nemen. Dit zorgt er tevens voor dat het takenpakket van de persoonlijk zaakbehandelaar beter aansluit bij hun profiel. Voor het team van inhoudelijk specialisten moeten mensen geworven en opgeleid worden
- Ondersteun persoonlijk zaakbehandelaars en beoordelaars door uitbreiding van Vaktechnische ondersteuning en het aantal systeemspecialisten en zorg dat persoonlijk zaakbehandelaars en beoordelaars direct bij hen terecht kunnen met vragen

Detailaanbevelingen voor uitvoering (II/IV)

Personeel (vervolg)

- Stel duidelijk vast wat het takenpakket is van onder andere UHT, UHB en FJZ
 - Beleg de verantwoordelijkheid voor uitwerking van de Vangnetregeling op een plek
 - Verduidelijk de rolverdeling tussen Centrale Regie en de Vaktechnische lijn in de totstandkoming van de behandelkaders en controle van beoordelingen en interne processen
- Versterk het managementteam en zorg dat alle verantwoordelijkheden belegd zijn.
 - Beleg de verantwoordelijkheid voor sturing op de voortgang bij de Directeur en het MT Lid Operatie & Staf
 - Beleg de verantwoordelijkheid voor het inregelen van randvoorwaarden op het gebied van HR en IT

Processen

- Finaliseer uitwerking van behandelkaders en zorg ervoor dat deze continu worden geupdate bij beleidswijzigingen. De behandelkaders staan aan de basis van alle processen binnen UHT en het is daarom essentieel om deze zo snel mogelijk uit te werken
- Ontwerp de mechanismen voor kwaliteitsborging op basis van de behandelkaders, en zorg dat deze schaalbaar zijn. Dit houdt in dat er voldoende checks ingebouwd moeten worden, terwijl de operatie op een efficiënte manier gedaan kan worden
- Operationaliseer de commissies. Formaliseer de processen voor de commissies, in het bijzonder de processen voor informatievoorziening aan de Commissies. Door de verantwoordelijkheid voor operationaliseren van de commissies expliciet te beleggen in het managementteam kan hier meer op gestuurd worden
- Zorg dat processen worden gewijzigd op basis van voortschrijdend inzicht. Dit omvat bijvoorbeeld het inregelen van de samenwerking tussen systeemspecialisten, persoonlijk zaakbehandelaars en het specialistenteam van beoordelaars op basis van de gewijzigde organisatie inrichting

Detailaanbevelingen voor uitvoering (III/IV)

IT/IV

- Zorg dat verantwoordelijken voor IT/IV nauw betrokken worden bij het opstellen van behandelkaders. Bij voorkeur sluiten de ontworpen processen zo dicht mogelijk aan bij de huidige IT/IV zodat er zo snel mogelijk kan worden uitgevoerd en daarnaast het aantal handmatige handelingen geminimaliseerd kan worden. Daarnaast moeten eventuele afwijkingen van het reguliere proces zo snel mogelijk gesignaleerd worden zodat de IT/IV hiervoor ontwikkeld kan worden
- Voorkom verdere vertraging van IT/IV verzoeken. Ondanks dat de IT vereisten nog niet compleet uitgewerkt zijn, moet er al capaciteit gereserveerd worden voor verzoeken waarvan al bekend is dat ze gaan komen. Doordat capaciteit beperkt is, zal er een afweging gemaakt moeten worden in de prioritering van verschillende verzoeken binnen de Belastingdienst. Als de benodigde capaciteit voor de hersteloperatie niet beschikbaar gemaakt kan worden, moet dit zo snel mogelijk geëscaleerd worden
- Implementeer duidelijke processen voor informatievoorziening en zorg dat deze nageleefd worden binnen de organisatie. Hieronder valt ook de informatievoorziening richting de Commissies. De informatievoorziening moet plaatsvinden in een beveiligde omgeving, waarin het navolgbaar is welke informatie de Commissie wel of niet heeft ontvangen
- Stel een controlemechanisme op voor navolging van AVG standaarden, waarbij de functionaris gegevensbescherming van de Belastingdienst de processen en informatiebeheer van UHT controleert

Detailaanbevelingen voor uitvoering (IV/IV)

Besturing

- Verleg de focus van de organisatie naar sturing op de voortgang van de operatie, waarbij gestuurd wordt op productieaantallen, -kwaliteit en de impact op de ouders. Hier draagt de geplande splitsing van verantwoordelijkheden aan bij omdat het MT Lid Operatie en Staf zich op de operatie kan toeleveren. Sturing op de operatie begint met zo snel mogelijk opstellen van een planning en proces voor prioritering, en communicatie hierover richting ouders. Daarnaast moet de monitoring van de productie geautomatiseerd worden, zodat er altijd een up-to-date overzicht van de huidige productiestatus beschikbaar is
- Verbeter het escalatiemechanisme en zorg daarnaast dat dit consequent gebruikt wordt. Ondanks dat er een escalatieproces bestaat, wordt dit niet voldoende of niet op de juiste manier gebruikt. Ten eerste moet duidelijk worden bepaald hoe de escalatielijnen lopen door te bepalen welke personen de verantwoordelijkheid hebben om te escaleren en wie hierop moet acteren. Tijdens de escalatie moet vervolgens duidelijk aangegeven worden wat de verwachte gevolgen van het risico zijn en moet er een specifieke vraag geformuleerd zijn om het risico te adresseren. Ten slotte moet er gestuurd worden op de voortgang van acties om het risico te adresseren

Cultuur

- Versterk de interne communicatie. Van management naar medewerkers zodat men op de hoogte is van politiek en bestuurlijke ontwikkelingen en veranderingen zodat onduidelijkheden voorkomen worden en de betrokkenheid van medewerker hoog blijft. Van medewerkers naar management zodat zorgen vroegtijdig gesignaleerd worden, om kwaliteit te borgen en om medewerkersbetrokkenheid hoog te houden
- Zorg dat medewerkers ook ten tijde van de voorbereiding voor de opschaling al kunnen bijdragen aan het proces. Bijvoorbeeld door te zorgen dat ze dossier verder inhoudelijk voorbereiden of betrokken worden in het oplossen van problematiek van ouders in acute nood



Appendix

Lijst met afkortingen

Afkorting	Betekenis
IV	Informatievoorziening
MT	Managementteam
O/GS	Opzet of Grove Schuld
PMO	Project Management Office
PZB	Persoonlijk zaakbehandelaar
QA	Quality Assurance
SCT	Strategisch Crisisteam
UHT	Uitvoeringsorganisatie Herstel Toeslagen

Context | Vijf doelgroepen van de regelingen

Toelichting op regelingen

1	Ouders die gedupeerd zijn door institutionele vooringenomenheid	Compensatieregeling	<ul style="list-style-type: none">Ouders die gedupeerd zijn door institutionele vooringenomenheid komen in aanmerking voor de compensatieregeling conform CAF 11Indien de geleden schade als direct gevolg van het vooringenomen handelen hoger is kan een ouder een verzoek doen tot vergoeding van werkelijke schade
2	Ouders waarvoor strikte regelgeving te hard heeft uitgepakt	Hardheids tegemoetkoming	<ul style="list-style-type: none">Ouders die niet gedupeerd zijn door institutionele vooringenomenheid kunnen wel in aanmerking komen voor een hardheidstegemoetkomingBuiten de herzieningstermijn kan een beroep worden gedaan op de hardheidsregeling: proportioneel vaststellen of matiging van de terugvordering (drempel EUR 1.500)
3	Ouders met een onterechte OG/S-kwalificatie	OG/S-tegemoetkoming	<ul style="list-style-type: none">Ouders met een onterechte OG/S kwalificatie krijgen een OG/S tegemoetkoming van 30% van het bedrag van de terugvordering (tenzij zij reeds al compensatie ontvangen)
4	Overige bijzonder schrijnende gevallen	Vangnetbepaling	<ul style="list-style-type: none">Ouders in bijzondere, schrijnende situaties, die onvoldoende geholpen zijn met een van de andere regelingen, kunnen een verzoek indienen bij Toeslagen dat vervolgens wordt voorgelegd aan een onafhankelijke commissie. Deze commissie beoordeelt of tot een bijzondere tegemoetkoming moet worden overgegaan na opname in een algemene maatregel van bestuur (AMvB)
5	Mensen met een openstaande toelagschuld, die geen persoonlijke betalingsregeling kregen door O/GS kwalificatie	Persoonlijke betalingsregeling	<ul style="list-style-type: none">Ouders die in het verleden een O/GS-kwalificatie hebben gekregen en een terechte terugvordering niet volledig betaald hebben, krijgen alsnog een persoonlijke betalingsregeling aangeboden waarbij na twee jaar naar draagkracht terugbetalen de resterende schuld niet meer ingevorderd wordt

Context | Achtergrondinformatie over de interne organisatie

De organisatie bestaat uit verschillende functies. De belangrijkste hiervan zijn

- **Managementteam:** verantwoordelijk voor de dagelijkse aansturing van het UHT (Uitvoeringsorganisatie Herstel Toeslagen) en rapporteert tweewekelijks aan het Strategisch Crisisteam, voorgezeten door de eigenaar (Secretaris Generaal)
- **Onafhankelijke commissies:**
 - Commissie van Wijzen is verantwoordelijk voor beoordeling institutionele vooringenomenheid op zaakniveau en herbeoordeling van afgewezen zaken
 - Bezwaarschriften Adviescommissie is verantwoordelijk voor het behandelen van bezwaren na eerste beoordeling
 - Commissie Werkelijke Schade is verantwoordelijk voor het bepalen van recht op additionele vergoeding voor schrijnende gevallen
- **Service team:** verantwoordelijk voor binnenkomende telefoontjes en meldingen van mogelijk gedupeerde ouders door Toeslagen en doorzetten van casus naar interne medewerkers
- **Persoonlijk zaakbehandelaars:** verantwoordelijk voor het oudercontact en begeleiden van ouders door het proces. Georganiseerd in teams (PODs) van 8 persoonlijk zaakbehandelaars en een teamleider. Persoonlijk zaakbehandelaars zijn voor groot deel geworven uit andere dienstonderdelen van de Belastingdienst en hebben geen historie (of kennis) van systemen en regelgeving van Toeslagen
- **Vaktechnische specialisten:** verantwoordelijk voor het uitwerken van behandelkaders op basis van de wet, opleiden van persoonlijk zaakbehandelaars en controleren van juistheid van beoordelingen (collegiale toets)
- **Kwaliteitsregisseur:** verantwoordelijk voor de toetsing op kwaliteit van de processen en het uitwerken van behandelkaders
- **Inning:** verantwoordelijk voor uitbetalingen, aanleveren van informatie uit invorderingen en identificeren van ouders met O/GS
- **Overige ondersteuning:** UHT wordt ondersteund op het gebied van onder andere HR en IT vanuit de Belastingdienst (afdeling O&P en IV)

Context | Achtergrondinformatie over de interne organisatie

De volgende processen zijn op hoofdlijnen bekend

- Behandeling van zaken bestaat uit 6 stappen, intake, reconstructie van het klantbeeld, beoordeling van het recht op en de hoogte van compensatie, eventueel beoordeling van bezwaar, eventueel beoordeling van werkelijke schade en uiteindelijk financiële afhandeling van de beschikking
 - De intake vindt plaats als de ouder zich meldt. Tijdens de intake door de persoonlijk zaakbehandelaar wordt de ouder gehoord en wordt vastgesteld voor welke jaren er herbeoordeling plaats moet vinden
 - Voor de reconstructie van het klantbeeld moet een persoonlijk zaakbehandelaar de benodigde informatie ophalen uit de systemen
 - Beoordeling van de zaak wordt gedaan op basis van door een specialistenteam van beoordelaars met ondersteuning van de Vaktechnische lijn. Bij een afwijzing wordt deze beoordeeld door de commissie van Wijzen
 - Als een ouder bezwaar aantekent tegen de beschikking wordt de beoordeling gedaan door de Bezwaarschriften Adviescommissie
 - Financiële afhandeling van de beschikking wordt gedaan door Inning
- Tijdens het gehele proces moeten voldoende kwaliteitswaarborgen zijn ingebouwd. Deze waarborgen hebben betrekking op inhoudelijke controle, reductie van foutgevoeligheid door automatisering en juiste en complete informatievoorziening. Beslissingen worden op kritieke punten in het proces gecontroleerd door de Vaktechnische lijn en waar mogelijk worden handmatige processen geautomatiseerd
- Het proces voor beoordeling is beschreven in behandelkaders, waarbinnen de criteria voor beoordeling zijn beschreven in beoordelingskaders welke zijn afgeleid van beleidskaders. Uiteindelijk worden behandelkaders vertaald in werkinstructies voor persoonlijk zaakbehandelaars
- Om voldoende ondersteuning te bieden aan persoonlijk zaakbehandelaars en het specialistenteam van beoordelaars is er een inhoudelijk escalatieproces ontworpen. In dit proces worden vragen eerst gesteld aan de Vaktechnische vertegenwoordiging binnen het team, welke deze kan escaleren binnen de Vaktechnische ondersteuning en Centrale Regie
- Gedurende de gehele behandeling onderhoudt dezelfde persoonlijk zaakbehandelaar contact met de ouder
- Voor waarborging van navolgbaarheid van beslissingen dienen duidelijke vastleggingsprocessen geïmplementeerd te worden. Deze vastleggingsprocessen beschrijven op welke manier processtappen en beslissingen gedocumenteerd moeten worden

Context | Achtergrondinformatie over de interne organisatie

Een overzicht van de belangrijkste processen en systemen voor IT/IV:

- **IT:** de IT voorzieningen hebben als doel om de persoonlijk zaakbehandelaars te ondersteunen en daarnaast draagt automatisering van processtappen bij aan het verlagen van de foutgevoeligheid
- **IT:** binnen Toeslagen wordt gewerkt met het systeem TVS voor het vastleggen beslissingen en interacties met ouders. Dit systeem bevat de geschiedenis van een zaak, met daarin een overzicht van correspondentie, aangeleverde bewijsstukken en vastlegging van eerdere beslissingen. Dit systeem bevat informatie van zaken vanaf 2012
- **IT:** naast TVS gebruiken persoonlijk zaakbehandelaars een aantal andere systemen om informatie te verzamelen
- **Informatievoorziening:** binnen het proces voor informatievoorziening voor behandeling wordt alle benodigde informatie voor beoordeling verzameld. Deze informatie wordt verzameld uit de systemen en als informatie niet beschikbaar is wordt het opgevraagd bij de ouders of eventueel bij opvanginstellingen
- **Informatievoorziening:** binnen het proces voor informatievoorziening voor de Commissies, wordt UHT geacht alle informatie aan te leveren die wordt opgevraagd door de Commissies. In het verleden zijn er fouten gemaakt in de informatievoorziening richting de Commissie van Wijzen. Hierdoor was de Commissie niet in staat om een oordeel te vormen op basis van de volledige informatie
- **Informatievoorziening:** de verwerking en verstrekking van persoonsgegevens dienst altijd conform de AVG richtlijnen voor privacy waarborgingte gebeuren. UHT moet erop toezien dat de processen die gebruikt worden hierin voorzien, inclusief het proces voor informatievoorziening voor de Commissies

Context | Achtergrondinformatie over de interne organisatie

De belangrijkste processen op het gebied van sturing en escalatie

- **Programmasturing:** overzicht met programmastatus wordt gebruikt om te rapporteren over verschillende thema's van de organisatie inrichting; Wendbaar & PMO, Volledig & Juist, Oudergericht en Lerend. In dit overzicht worden eindresultaten, sub-resultaten, afhankelijkheden en de status weergegeven
- **Strategische sturing:** het strategisch crisisteam is verantwoordelijk voor de strategische beslissingen, bijvoorbeeld over beleidsvraagstukken en prioriteiten met betrekking tot de productie
- **Operationele sturing:** voortgang op de productie wordt handmatig bijgehouden
- **Proces escalatie:** overzicht met integrale risico's en issues wordt gebruikt voor escalatie aan het management team en aan het strategisch crisis team
- **Inhoudelijke escalatie:** de persoonlijk zaakbehandelaar en het specialisten team kunnen met vragen terecht bij de Vaktechnische lijn

Context | Achtergrondinformatie over de interne organisatie

Belangrijkste kenmerken van de cultuur van UHT

- De organisatie is in 6 maanden gegroeid naar 400 medewerkers. Deze medewerkers zijn geworven vanuit andere afdelingen van de Belastingdienst of extern
- Het merendeel van de medewerkers zijn bij UHT gaan werken omdat zij intrinsiek gemotiveerd zijn om ouders te helpen en zij de taak van het UHT van groot maatschappelijk belang achten
- Persoonlijk zaakbehandelaren zijn specifiek geworven zodat zij geen voorkennis hebben met Kinderopvangtoeslag of fraudesignalering
- De organisatie is opgestart in de periode dat thuis gewerkt werd door COVID-19. Veel teams zijn nog nooit fysiek bij elkaar gekomen en alle communicatie verloopt via telefoon, videobellen of mail
- Slechts een gedeelte van de medewerkers was betrokken bij het behandelen van de 1^e 100 zaken, wat zorgt voor een verschil in ervaren betrokkenheid tussen medewerkers
- Persoonlijk zaakbehandelaars hebben een vrij individualistische taak. Door het organiseren in teams is beoogd meer binding te creëren tussen de medewerkers wat ook ten goede komt van het lerend effect

Personeel

Processen

IT/IV

Besturing

Cultuur

Overzicht van afgenomen interviews

Naam

Namen kunnen op verzoek, en met goedkeuring van betreffende, worden gedeeld.

Functie

Persoonlijk zaakbehandelaar
Programmamanager UHT
Voorzitter Bezwaarschriften- en adviescommissie
Voorzitter Commissie Werkelijke Schade
Plaatsvervangend directeur UHT
Afdelingshoofd UHT (MT Lid)
Persoonlijk zaakbehandelaar
Verantwoordelijke QA UHT
Secretaris Bezwaarschriften- en adviescommissie
Voorzitter Commissie Werkelijke Schade
Kwartiermaker betalen en inning
Teamleider persoonlijk zaakbehandelaren (PodCo) en Vaktechnisch Assistent
Persoonlijk zaakbehandelaar
Business Architect Toeslagen
Voorzitter Commissie van Wijzen
Voorzitter Bezwaarschriften- en adviescommissie
Afdelingshoofd KI&S (MT Lid)