

Strategisch Crisismanagement Toeslagen

Versie 27 februari 2020, ter bespreking in de BR op 2 maart 2020.

1. Vooraf

De invulling van het fraudebeleid voor de toeslagenregelingen heeft veel burgers in grote problemen gebracht. Zij zijn de dupe geworden van "de institutionele vooringenomenheid" waarmee het fraudebeleid voor de Kinderopvang toeslag is uitgevoerd, in combinatie met de doorwerking van het karakter van de toeslagen regelingen in de uitvoering en dienstverlening. Bezwaren en klachten van burgers, signalen van medewerkers en kritische evaluaties van de regelingen zijn daarbij stelselmatig genegeerd. Beroep bij de rechter tegen het disproportionele karakter van onderdelen van de regelingen is tot in hoogste instantie vruchteloos gebleken. Pas eind 2019 is daar verandering in gekomen met de uitspraak van de RvS¹. Veel burgers zijn hierdoor geschaad in hun vertrouwen in de overheid en de Belastingdienst. De reputatie van de dienst heeft hierdoor een enorme knauw gekregen.

De ontstane situatie kan zonder overdrijven gekarakteriseerd worden als een *institutionele crisis*. Vanaf 2016 zijn de bakens in de uitvoering rond het fraudebeleid stap voor stap verzet. In de uitvoering van de regeling hebben in overleg met de opdrachtgever ook enkele kleine optimalisaties plaatsgevonden.

Mede dankzij het onderzoek van de Nationale Ombudsman 'Geen power play maar fair play' en de burgercontacten van enkele Tweede Kamerleden is de behandeling van de groep getroffen ouders een stevig politiek en publicitair issue geworden. In reactieve zin heeft het Ministerie van Financiën het afgelopen jaar stappen gezet bij het in kaart brengen van de aangerichte schade en het bieden van compensatie daarvoor. In de loop van 2019 is dit in een stroomversnelling gekomen en uitgegroeid tot een grote institutionele crisis. Mede gevoed door de aarzelende en soms amateuristische invulling van de oudercontacten (de zwartgelakte dossiers) heeft deze snelgroeiende crisis geleid tot het aftreden van staatssecretaris Snel, wisselingen in de ambtelijke top en splitsing van de besturing van de BD. Het management van deze crisis heeft zich in deze stroomversnelling parallel daaraan in interactie met de Stas en later de Minister mee ontwikkeld tot wat het nu is. Tijd voor reflectie over de aanpak van het crisismanagement is er niet of nauwelijks geweest.

Met het aantreden van de nieuwe staatssecretarissen, de nieuwe ☐ en een nieuwe (interim) ambtelijke top bij Toeslagen en Belastingdienst is het in de aanloop naar het eindrapport van de Adviescommissie Uitvoering Toeslagen en de beleidsreactie daarop nu van groot belang en urgent om goed stil te staan bij de kwaliteit en inrichting van strategisch crisismanagement van de toeslagen affaire, als belangrijke factor om stap voor stap uit de crisis te komen.

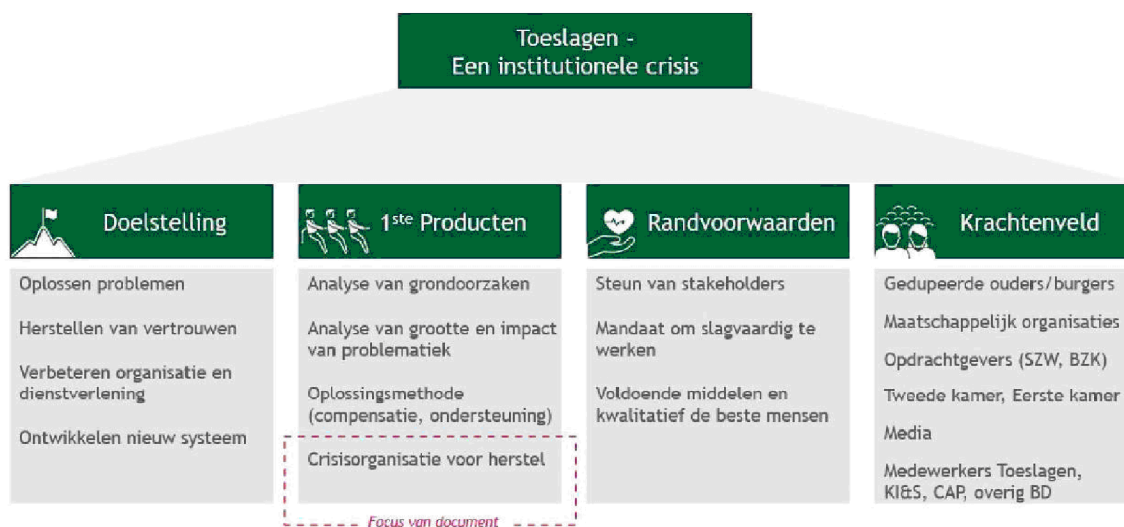
2. Doelen, producten en uitgangspunten in het oplossen van de crisis

Om uit de institutionele crisis te komen stellen we vier doelen: de veroorzaakte problemen voor burgers zoveel mogelijk op te lossen, stap voor stap het vertrouwen te herstellen, de organisatie en dienstverlening structureel te verbeteren en –in afwachting van de uitkomsten van de discussie over een stelselherziening- voor de korte termijn een aantal onderdelen van de (uitvoering van de) toeslagenregeling te herzien.

Om deze doelen te bereiken richten we ons op de korte termijn op het zo snel mogelijk in kaart brengen van de grootte van de problematiek op basis van data, het definiëren van oplossingsmethodes in de vorm van een compensatieregeling (mede op basis van

¹ ECLI:NL:RVS:2019:3535

AUT en ADR onderzoeken) en ondersteuning (zoals psychiatrische hulp en begeleiding in het traject). Om deze oplossingen snel uit te kunnen voeren richten we een crisisorganisatie voor herstel in, waarin we een aantal randvoorwaarden nodig hebben en rekening moeten houden met het krachtenveld.



We erkennen dat er een institutionele crisis plaatsvindt en richten de organisatie in om deze crisis te besturen. We hanteren hierbij een aantal uitgangspunten:

- 1) We pakken de crisis in zijn geheel beet (we "omarmen" de crisis) en hebben overzicht over alle activiteiten, resultaten, afhankelijkheden en risico's
- 2) We staan continue in contact met stakeholders, detecteren proactief signalen vanuit de buitenwereld en ondernemen actie waar nodig
- 3) De organisatie heeft korte lijnen van de werkvloer naar de top. Teams met sterke afhankelijkheden werken samen
- 4) We herstellen gemaakte fouten en werken tegelijkertijd aan het verbeteren van de organisatie, de dienstverlening en het stelsel
- 5) De top stelt de organisatie in staat om slagvaardig te werken en neemt daarom snel besluiten
- 6) De burger staat centraal, in al zijn variëteit, in onze dienstverlening en besluiten
- 7) We compenseren op basis van billijkheid en snelheid
- 8) We richten ons actief op behoud van (spirit en elan van) personeel en op het aantrekken van nieuwe collega's voor de uitvoering van de hersteloperatie.

Concreet betekenen deze uitgangspunten voor de crisisorganisatie, in ieder geval dat:

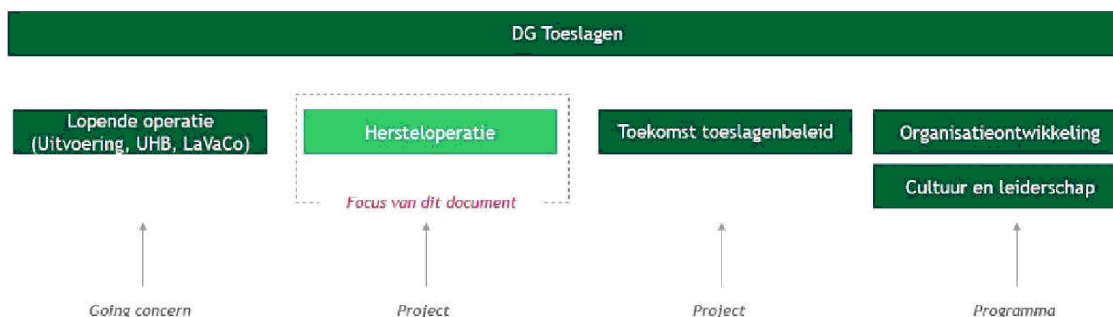
- Een strategisch crisisteam dat de hersteloperatie bestuurt, de voortgang bewaakt en zorgt voor goede afstemming met andere betrokken bewindsleden en departementen
- Er een crisismanager komt, ondersteunt door crisisbureau, die continue de voortgang, afhankelijkheden, en risico's identificeert en monitort, en snel escaleert indien nodig
- Er onder het crisisbureau een crisiscommunicatieteam wordt opgericht, die signalen van stakeholders en de buitenwereld opvangt en bepaald hoe hier mee om te gaan, en daarnaast een communicatiestrategie en plan schrijft
- De herstelorganisatie snel opschaalt om de stroom aan verwachte hersteldossiers goed te bedienen
- In het maken van beleid er, naast uitvoerbaarheid, ook getoetst wordt op billijkheid, uitlegbaarheid en rechtsgelijkheid voor de burgers

- In de vertaling van beleid naar uitvoering er een variëteit aan situaties en persona vooraf worden getoetst om ervoor te zorgen dat we deze variëteit in de dienstverlening goed bedienen
- In de hersteloperatie de burger centraal staat en we door middel van 'case management' zorgen dat, waar nodig, intensieve begeleiding plaatsvindt

3. Crisisorganisatie voor de hersteloperatie

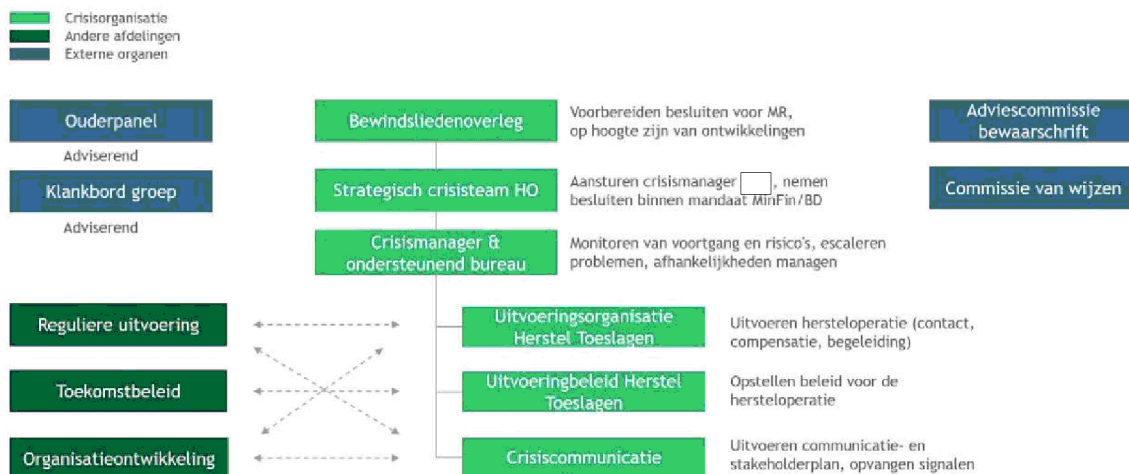
We stellen voor om de projecten en programma's die nodig zijn om de crisis op te lossen apart te organiseren van de lopende operatie. Dit, zodat de lopende operatie niet (langer) in het geding komt door de grote aandacht voor de crisis. Echter, het is van belang dat de projectorganisatie contact en afstemming zoekt met de lopende organisatie, om de sterke afhankelijkheden die er zijn te managen. Ook moet er een feedbackloop zijn tussen de hersteloperatie en de andere organisatieonderdelen, zodat lessen die getrokken worden uit de crisis vertaald worden naar de lopende operatie, organisatieontwikkeling en toekomstig toeslagenbeleid.

In dit hoofdstuk zetten we uiteen hoe de organisatiestructuur voor de hersteloperatie wordt vormgegeven, inclusief samenstelling, rollen en mandaten en samenwerking met andere teams.



De organisatiestructuur bestaat uit een (i) bewindsliedenoverleg, (ii) een strategisch crisisteam, (iii) een crisismanager en – bureau, en een aantal werkteams: (iv) uitvoeringsorganisatie herstel toeslagen, (v) uitvoeringbeleid herstel toeslagen, (vi) crisiscommunicatie.

Voorstel voor organisatie structuur - Hersteloperatie



i. Bewindsliedenoverleg

Samenstelling:

- Minister President (MP),
- Minister Financiën (MFIN),
- Staatssecretaris Toeslagen & Douane (STD),
- Staatssecretaris Sociale Zaken & Werk (SZW) en
- Minister voor Milieu en Wonen

Rol, taken, mandaat:

- Verantwoordelijk voor het bespreken en voorbereiden van interdepartementale, en politiek-bestuurlijke besluitvorming, die vervolgens naar de Ministerraad gaat
- Geïnformeerd zijn over de voortgang, geïdentificeerde risico's en signalen

ii. Strategisch Crisis Team (SCT)

Samenstelling:

- Staatssecretaris Toeslagen & Douane (STD)
- MinFin (functioneert als voorzitter van team),
- Toeslagen ,
-
-
-
-
- uit het crisisbureau voor scherpe besluitvorming en actietoekenning

Rol, taken, mandaat

- Richting gevend in besluitvorming
- Verantwoordelijk voor de uitvoering van beleid binnen de hersteloperatie
- Bereidt besluitvorming voor Bewindsliedenoverleg voor

- Monitort voortgang en risico's, en escaleert naar het Bewindslidenoverleg indien nodig
- Verstrekt opdrachten aan de herstelorganisatie, via de crisismanager

Manier van werken:

- Het team komt twee keer per week samen voor de eerste drie maanden, op de maandagochtend voor 30 minuten om de meest urgente zaken te bespreken, en donderdag voor 60 minuten om uitgebreider voortgang en risico's te bespreken
- Het team krijgt wekelijks, op vrijdag een dashboard, risicolog en planning toegestuurd door de crisismanager

iii. Crisismanager (CM) en crisisbureau (CB)

Samenstelling:

- De crisismanager is één persoon, van het crisisbureau en rapporteert aan Toeslagen
- Het crisisbureau bestaat uit 6-8 personen
 - Voor de eerste drie maanden is het crisisbureau een gecombineerd team van 4-6 parttime interne medewerkers en 2-3 fulltime externe consultants
 - De parttime interne medewerkers fungeren als de link tussen de teams in de hersteloperatie en lopende operatie, waar informatie en signalen vandaan moeten komen.
 - Bij voorkeur is het team van interne medewerkers samengesteld:
 - uit teams in de hersteloperatie (uitvoeringsorganisatie herstel toeslagen, uitvoeringbeleid herstel toeslagen, crisiscommunicatie)
 - en vanuit de lopende operatie uit de teams DF&A (Datafundamenten & Analytics) en Centrale Administratieve Processen (CAP)
 - De huidige organisatie is al overvraagd en het zal een uitdaging zijn om medewerkers vrij te spelen voor het crisisbureau. Om voldoende slagkracht te garanderen in het bureau stellen we voor om de eerste 4-6 weken een "buitenboordmotor" te creëren door 2 externe consultants aan het team toe te voegen voor het maken en monitoren, en kritisch analyseren van dashboard, risicolog en planning

Rol, taken, mandaat

- Het crisisbureau is de spil in de hersteloperatie en ontlast de teams door de taken van projectmanagement op zich te nemen, zoals het helpen maken van een integrale planning, het identificeren van afhankelijkheden en risico's en bewaken van voortgang
- De crisismanager is verantwoordelijk voor de informatievoorziening aan de crisis- en reguliere organisatie, met behulp van het crisisbureau. De crisismanager zet genomen besluiten en acties uit en bewaakt de voortgang
- Praktisch houdt het bureau zich bezig met:
 - Voorbereiden van meetings van SCT en Bewindslidenoverleg voor door agenda's te bepalen, stukken te verzamelen en oplegnotities te schrijven
 - Bewaken van voortgang op toezeggingen van Kamermoties
 - Zorgen voor tijdig opleveren van integrale planning, dashboard, risicoanalyse ter informatie voor crisismanager, SCT, Bewindslidenoverleg
 - Een goede interactie tussen verschillende teams en afstemming met financiële en juridische functie. Knelpunten worden i.a.v. betreffende besproken in het SCT.

Manier van werken:

- Het bureau komt dagelijks 30 minuten (dagstart) samen met crisismanager om voortgang, ontwikkelingen en taken voor de dag te bespreken

- Het bureau werkt in de eerste week een aantal producten, zoals een dashboard, risicolog en planning uit en haalt de benodigde informatie met prioriteit op zodat er snel inzicht komt in de voortgang en risico's
- Het bureau werkt met MVPs ('minimum viable products') en ontwikkelt deze verder naarmate het team leert en feedback krijgt van de organisatie
- Nadat de producten ontwikkeld zijn staat het bureau continu in contact met de andere delen van de organisatie door aan te haken bij MT-meetings en de benodigde informatie op te halen om de producten te kunnen bijwerken

iv. Team Uitvoeringsorganisatie Herstel Toeslagen (UHT)

Samenstelling

- De teams worden zo ingericht dat dossiers van 'kop tot staart' behandeld kunnen worden om overdrachtsmomenten te minimaliseren. Of deze teams ook een regionale focus krijgen hangt af van de aantal dossiers die er binnen herstel komen te vallen
- Het team bestaat uit medewerkers van Toeslagen, CAP en KI&S, uiteraard met ondersteuning vanuit de backoffice
- Op basis van een eerste inschatting zijn er circa 260-500 FTE nodig (afhankelijk van de toegestane duur van de hersteloperatie) die zich direct bezighouden met de hersteloperatie. Voor een gedetailleerde berekening, zie document 'Formatieberekening Herstelorganisatie (financieel 14-01-20)'

Nota bene: de omvang van de hersteloperatie is nog niet stabiel. De bovengenoemde samenstelling betreft enkel directe medewerkers en is gebaseerd op de volgende aannames:

- Er worden max ~13.500 toeslagen dossiers her-beoordeeld (CAF-11, CAF overig en vergelijkbare situaties)
- Er worden max ~17.000 invorderingsdossiers her-beoordeeld (toeslagen dossiers en ~3.500 OGS-dossiers)
- De herstelperiode mag maximaal 1-2 jaar duren

Rol, taken, mandaat

- Samenstellen en toelichten van opgevraagde dossiers door burgers
- Her-beoordelen van toeslagen en invorderingsdossiers
- Uitvoeren van herstelwerkzaamheden, zoals berekenen en uitbetalen van compensatieregeling, maar ook het begeleiden van gedupeerden in het proces
- Sturen op voortgang en voorkomen van lange wachttijden in de hersteloperatie
- Voeren van regie over oudercontacten en kanalenstrategie, en geven opdrachten aan serviceteam bij Belastingtelefoon

Manier van werken

- Het team begeleidt burgers met hersteldossiers in ieder geval van begin tot eind in het proces. Nader uitgezocht moet worden wat de meest effectieve taakverdeling is tussen het team UHT en de reguliere operatie (variërend van enkel adviseren over herstelacties tot aan het volledig overnemen van gevallen). Dit proces moet bewaken dat burgers ten alle tijden één duidelijk aanspreekpunt hebben en dat dit aanspreekpunt de benodigde kennis heeft om de burger goed te begeleiden (zowel in herstel als lopende operatie)
- Het team denkt actief mee in het opstellen van beleid, vanuit de bril van uitvoerbaarheid en met de kennis van dossiers en de variëteit aan situaties. Indien er tijdens de uitvoering onduidelijkheden blijken over het beleid zoekt het team zo snel mogelijk interactie op met het team 'uitvoeringbeleid herstel toeslagen'
- Het team heeft contact met de lopende operatie om het verleden en de context van dossiers beter te begrijpen. Ook zal de capaciteitsverdeling tussen de lopende operatie en hersteloperatie goed gemonitord moeten worden, om

scheefgroei te voorkomen. Indien de verdeling een knelpunt vormt moet dit geëscaleerd worden naar het strategisch crisisteam

- Het team draagt zorg voor complete en navolgbare verslaglegging van contactmomenten, gemaakte keuzes en vervolgacties. Zodra de werkwijze is vastgelegd zal er een inschatting gemaakt moeten worden van de bijbehorende kosten voor IV en andere ondersteunende functies

v. Team Uitvoeringbeleid Herstel Toeslagen (BHT)

Samenstelling

- Dit team varieert in grootte en samenstelling sterk over tijd. We onderscheiden drie fases (zie rol, taken, mandaat voor gedetailleerde uitleg van fases)
- In de eerste fase wordt in scenario's en op hoofdlijnen gedacht. Dit kan met een klein, multidisciplinair team van 4-6 experts uit beleid, uitvoering, JZ, FEZ, IRF
- In de tweede fase moet het gekozen scenario in detail worden uitgewerkt en vastgelegd in een proces, kaders en criteria voor de uitvoering. Dit vergt een groter team van 10-15 fulltime FTE en een 'war room' aanpak om in een korte tijd tot een daadwerkelijk uitvoerbaar en navolgbaar proces te komen
- In de derde, en laatste fase, kan het team verkleinen tot 2-3 tal experts die vragen van de uitvoering beantwoord en indien nodig vragen aanscherpt.

Rol, taken, mandaat

- Fase 1: voorbereiden van beslissingen, d.m.v. scenario's en impactanalyses, de rapporten van Donner en ADR in acht nemend, over:
 - Welke groepen in aanmerking komen voor compensatie
 - De compensatiemaatregelen en aanvullende ondersteunende maatregelen
 - Het proces op hoofdlijnen (bijvoorbeeld triage aan de poort, commissie van wijze, adviescommissie bezwaarschriften)
 - Mogelijk wenselijk om de scenario's ook te toetsen bij klankbord en ouderpanel
- Ook helpt dit team in de voorbereiding van het AO van 25 maart
- Fase 2: uitwerken en toetsen van gekozen richting
 - In detail uitwerken van het proces, zoals waar en hoe melden burgers zich, hoe wordt volgorde van behandeling bepaald, welke documenten zijn nodig voor de compensatie-toets, etc.
 - Vooraf uitvoerig testen van het uitvoeringbeleid door specifieke casuïstiek te behandelen en het proces te laten doorlopen.
 - Inschatten van benodigde capaciteit en budget voor besloten werkwijze op basis van een vooraf bepaalde wenselijke doorlooptijd en inschatting van benodigde capaciteit per dossier
- Fase 3: aanscherpen uitvoeringbeleid
 - Onafhankelijk van de kwaliteit van de uitvoeringstoets, zullen er punten van onduidelijkheid naar boven komen gedurende de uitvoering. Het team is verantwoordelijk voor het aanscherpen van het beleid en beantwoorden van vragen van het uitvoeringsteam

Manier van werken

- Het is in alle fases van belang dat het team veelvuldig contact zoekt met en gebruikt maakt van expertise uit de lopende operatie, zoals maar niet beperkt tot: juridische zaken, fiscale en juridische zaken, financiële zaken (door de grote financiële impact), VT en datafundamenten en analyse
- De eerste fase heeft een sterk politiek karakter en vraagt om documenten waar besluiten op genomen kunnen worden – met heldere voor- en nadelen, impact en advies
- De tweede fase vraagt om een 'war room' aanpak, waarin het team zich richt op het in detail uitwerken van de aanpak en dit met veel partijen en experts toetsen

(zoals interne organisatie, maar ook ouderpanel, klankbord en bijvoorbeeld experts uit Groningen schade)

- De laatste fase is een minder proactieve en intensieve fase, waarin het uitvoeringbeleid team vragen beantwoordt en verduidelijking verschaft aan de Uitvoeringsorganisatie herstel toeslagen.

vi. Team crisiscommunicatie

Samenstelling

- Politiek en Media (tevens Woordvoerder)
- Uitvoering,
- UHT/Service team
- van media en maatschappelijke correspondentie,
- in online en sociale-media

Rol, taken, mandaat:

- De deelnemers aan het team hebben de eigenlijke rollen die ze normaal ook hebben. Ze zetten hun dagelijkse expertise in om de communicatie vorm te geven
- Bepaalt strategie en plan voor externe communicatie, naar de Tweede kamer en media, en interne communicatie naar medewerkers en departementen
- Coördineert uitvoering van alle communicatieacties anders dan woordvoering
- Adviseert op basis van de analyse (duiding) over woordvoeringlijnen en communicatieaanpak
- Houdt in de gaten of gekozen communicatieaanpak ook beoogde effect sorteert en adviseert hierover
- Monitort signalen vanuit media en maatschappelijke correspondentie over het herstel van toeslagen en escaleert mogelijke problemen of risico's naar de juiste teams
- Informatie verschaffen en adviseren van UHB in het schrijven van Kamerbrieven en beantwoorden van Kamervragen

Manier van werken

- De rollen in dit team worden parttime ingevuld door beschikbare interne medewerkers
- Het team komt ten minste twee keer per week samen om taken te verdelen voor op te leveren producten (zoals intern en extern communicatieplan) en de signalen vanuit de analist te bespreken
- Ook schakelt dit team met vertrouwenspersonen en P-raadspersonen om geanonimiseerde, geaggregeerde signalen op te halen van de interne organisatie

Vertrouwenspersonen en P-raadspersonen

- Vangen signalen van de werkvloer op en vatten signalen samen voor crisisbureau
- Organiseren sessies voor de top en werkvloer

Bestuurlijke Klankbordgroep

Samenstelling:

- Bestuurlijk boegbeeld als voorzitter
- Experts in (strategisch) crisismanagement
- Bestuurder betrokken bij Groningenproblematiek
- Voorzitter van maatschappelijke organisatie (zoals BOINK)
- Voorzitter branchevereniging
- Burgemeester van gemeente met (groot) aantal gedupeerde burgers
- Communicatie-expert
- Juridische expert

Rol, taken, mandaat:

- Adviseert het strategisch crisisteam in te nemen besluiten en acties

Manier van werken

- Klankbord komt op aanvraag vanuit het strategisch crisisteam samen

Ouderpanel

Samenstelling:

- Een (permanent) orgaan die gedupeerde burgers samenbrengt om contact te faciliteren en (onder andere) ervaringen uit te wisselen
- Het ouderpanel is een selectie van ouders uit de groep gedupeerde ouders, bij voorkeur ouders die een 'trekkersrol' hebben gehad in Toeslagenproblematiek en een groter getal ouders vertegenwoordigen

Rol, taken, mandaat:

- Adviseert het strategisch crisisteam in te nemen besluiten en acties

Manier van werken

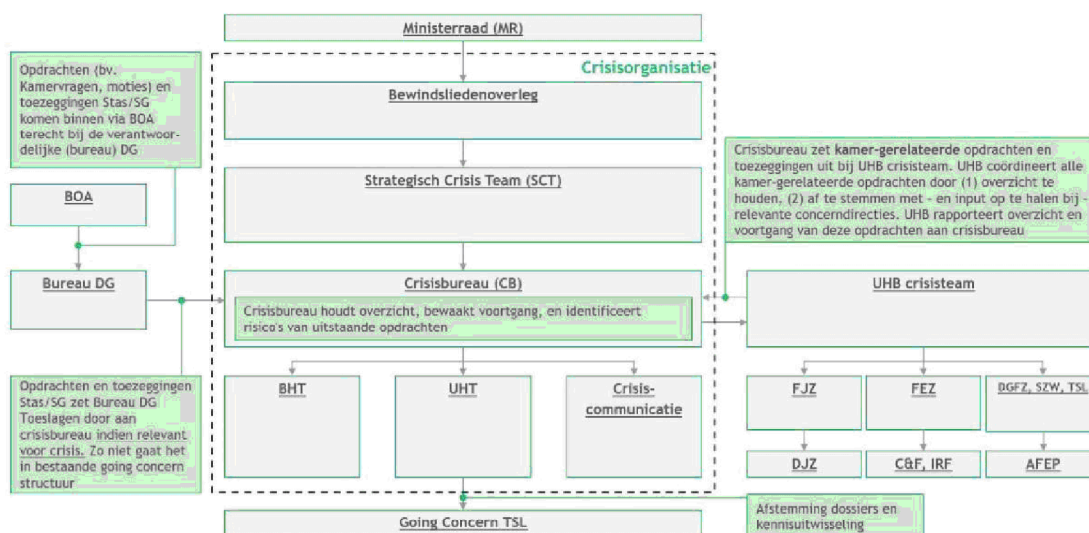
- Panel komt op aanvraag vanuit het strategisch crisisteam samen

NB. De medezeggenschap (OR) wordt via het reguliere proces betrokken en om advies gevraagd.

vii. Processtromen crisisorganisatie met direct betrokken afdelingen

Het crisisbureau fungeert als centraal aanspreekpunt voor direct betrokken afdelingen buiten de crisisorganisatie. Opdrachten vanuit de kamer (bv. Kamervragen, moties) en toezeggingen gedaan door de Stas/SG gerelateerd aan Toeslagen komen via BOA terecht bij de ☐ TSL. Indien gerelateerd aan de toeslagencrisis, worden deze opdrachten en toezeggingen doorgezet naar het Crisisbureau. Kamer-gerelateerde opdrachten en toezeggingen die een reactie vereisen worden door het crisisbureau uitgezet bij het UHB-crisisteam. UHB coördineert de uitvoering van deze opdrachten met relevante concerndirecties en rapporteert de voortgang van deze opdrachten aan het crisisbureau. Het crisisbureau houdt het totaaloverzicht van uitgezette opdrachten en toezeggingen, bewaakt de voortgang hiervan en identificeert eventuele afhankelijkheden en risico's.

Processtromen crisisorganisatie met direct betrokken afdelingen



4. Vervolgacties:

4.1 Interne en externe communicatie over crisisorganisatie

Zodra de crisisorganisatie is goedgekeurd door de Bestuursraad en de Staatssecretaris zal er zowel intern als extern gecommuniceerd worden.

Externe communicatie: in de brief naar de Kamer van 27 februari in de aanloop naar het AO van 4 maart is een passage worden opgenomen over de crisisorganisatie.

Interne communicatie: in aanvulling op dit document komen we tot een voorstel voor interne werkprocessen en overleggen. Nadat dit voorstel is goedgekeurd door ☐ Toeslagen wordt intern (Toeslagen en MinFin) de opzet van de crisisorganisatie gecommuniceerd.

4.2 Bemensen en aanvragen huisvesting

De organisatie moet zo snel mogelijk worden bemenst.

Een aantal van de sleutelfuncties moet nog ingevuld worden door interne vacature vervulling, zo nodig via aanvraag bij het SSO O&P.

Parallel wordt het crisisbureau opgezet en via de hoofden voor de teams 'uitvoeringorganisatie herstel toeslagen', 'uitvoeringbeleid herstel toeslagen' en 'crisiscommunicatie' gevormd. De hoofden stellen voor zover nog nodig hun eigen teams samen, nadat zij een inschatting van capaciteit en ideale samenstelling hebben voorgelegd aan het strategisch crisisteam. Voor de (parttime) personele versterking kijken we allereerst binnen de Belastingdienst naar de mensen die ook nu al aan dit dossier en aan toeslagen werken, met het oog op kennisbehoud.

4.3 Maken van integrale planning (operationeel crisisplan) voor korte termijn

Er lopen veel verschillende activiteiten naast elkaar: zo worden dossiers verzameld, ouderavonden georganiseerd, Kamervragen beantwoord en scenario's ontwikkeld voor compensatie. Daarnaast zijn er een aantal belangrijke externe momenten, zoals een gepland AO en publicaties van onderzoeken en rapporten (AUT, AP), waar rekening mee gehouden moet worden.

Om succesvol te kunnen sturen op deze activiteiten (zie voor een overzicht van de hoofdactiviteiten die momenteel lopen het schema hieronder), afhankelijkheden te monitoren en risico's tijdig te mitigeren is het van belang om in kaart te brengen:

- Welke activiteiten lopen
- Wie verantwoordelijk is voor welke activiteit
- Wat de gestelde deadline is
- Wat de huidige status is (op tijd/waarschijnlijk te laat/te laat)

Om het overzichtelijk en actiegericht te houden stellen we voor te werken met een tijdshorizon van 2 maanden (8 weken), die minstens wekelijks bijgewerkt wordt met een additionele week. Zie hieronder een voorbeeld van (1) een overzicht van alle thema's en hoofdactiviteiten binnen elk thema, (2) een detailplanning van een hoofdactiviteit

(1) Voorbeeld van te maken totaaloverzicht aan hoofdactiviteiten

Thema's	(Hoofd) activiteiten
A Crisisorganisatie	I. Bepalen en goedkeuren structuur crisisorganisatie II. Bepalen van sleutelfuncties III. Bepalen van teams IV. Definieren van producten (zoals dashboard, risico-log, etc) V. Invulling geven aan producten
B Uitvoeringsbeleid herstel toeslagen	I. Uiteenzetten mogelijkheden voor reikwijdte, compensatie en proces op hoofdlijnen II. Uitwerken gekozen richting voor reikwijdte, compensatie en proces op hoofdlijnen III. Toetsen van gekozen richting op uitvoerbaarheid, billijkheid, uitlegbaarheid etc IV. Verduidelijken beleid tijdens uitrol in hersteloperatie
C Uitvoeringsorganisatie herstel toeslagen	I. Herbeoordelen toeslagendossiers II. Herbeoordelen invorderingsdossiers III. Samenstellen en toelichten van opgevraagde Toeslagen/Invorderingsdossiers IV. Dienstverlening in kader van herstel V. Aansturing herstelorganisatie ((programma)management, control en overige staf)
D Crisiscommunicatie	I. Opstellen en uitvoeren communicatiestrategie intern en extern (media, politiek, ouders) II. Opzetten monitoring externe en interne wereld
E Afhankelijkheden andere organisatieonderdelen, projecten en programma's	I. ...toekomstbeleid Toeslagen II. ...organisatieontflechting III. ...organisatieontwikkeling (cultuurprogramma, waarheidsvinding & verzoening, verbetering)

Eerste overzicht ter
illustratie - aan te vullen

(2) Voorbeeld van te maken detailplanning per hoofdactiviteit

■ Loopt volgens planning
■ Loopt achter op planning
■ Lijkt deadline niet te halen

Onderwerp	Acties	17-23 feb	24-28 feb	02-06 mrt	09-13 mrt	Wie
Uiteenzetten mogelijkheden (scenario- analyse)	Bepalen opties en impact voor reikwijdte	■				...
	• Type groepen in kaart brengen	■				...
	• Grootte van groepen inschatten	■				...
	Bepalen opties en impact voor opbouw en hoogte	■				...
	• Overzicht van type schade te compenseren	■				...
	• Triage proces in kaart brengen (bijv. standaard bedrag, detailberekening)	■				...
	Bepalen proces op hoofdlijnen	■				...
	• Aanmeldingsmethode burgers	■				...
	• Toetsing op schade	■				...
	• Methode voor volgorde van afhandelen	■				...
Voorbereiden besluitvorming en communicatie	• Proces voor urgente (schrijnende) gevallen	■				...
	• Proces voor bezwaar en beroep	■				...
	Voorbereiden besluitvorming en communicatie		■			...
	• Impact en afwegingen helder uiteenzetten		■			...
	• Notitie afstemmen met SCT		■			...
	• Sturing van BWO verwerken		■			...
	• Impact van ADR en AUT rapporten in kaart brengen			■		...
	• Voorbereiden AO 25 maart				■	...
	• Voorbereiden MR besluit obv AUT, ADR, AP				■	...

Ter illustratie

4.4 Opzetten en 'vullen' van producten voor crisisbureau

Het crisisbureau werkt zo snel mogelijk de volgende producten uit (met deze volgorde van prioriteit):

- Integrale planning voor korte termijn (zie punt 5.2) met verantwoordelijke, deadline en huidige status per activiteit
- Dashboard voor belangrijkste KPI's (zoals aantal uitbetaalde compensaties, aantal geaccepteerde compensaties, etc.)
- Risicoanalyse en daaruit volgend risicologboek waarin risico's rondom de hersteloperatie overzichtelijk staan weergegeven

- d) Plan van aanpak voor de lange termijn met doelen (voor 2020), daarvan afgeleide maandelijkse subdoelen/plateauplanning en randvoorwaarden

Voor alle producten geldt snelle naar een Minimal Viable Product (MVP)-benadering en doorontwikkeling.

(b) 2 dashboards van belang: interne planning ('input'), en resultaat ('output')

Dashboard over planning

Activiteit	Wie	Deadline	Status
Analyseren compensatie-scenario's		23 feb	Loopt Ter illustratie
Werven crisisteam	Crisis manager	1 april	Nog te starten
Werven crisismanager	SS&OP	1 april	Nog te starten

■ Loopt volgens planning
■ Loopt achter op planning
■ Lijkt deadline niet te halen

Dashboard over resultaten

Activiteit	27-feb	24-feb	02-mrt
Delen van dossiers			
# opgevraagd	xx (100%)	..	..
# in behandeling	xx (80%)	..	..
# afgerond	xx (30%)	..	..
# afspraken ingepland	xx (90%)	..	..
# toegelicht	xx (20%)	..	..
Compensatie CAF 11			
# gedupeerden gemeld	..	..	..
# herbeoordeeld	..	..	..
# compensatie aangeboden	..	..	..
# compensatie niet aangenomen	..	..	..
Compensatie CAF - overig			
Compensatie andere zaken			

(c) Risico analyse op basis van aantal interne en externe aspecten

Mogelijke risico's	Intern	Human resources	Is er een tekort aan mensen, kwaliteiten? Hoe is de moraal? Wordt er goed samengewerkt? etc.
		IT systemen	Kan de juiste informatie uit de systemen worden getrokken? Kunnen belangrijke analyses gedraaid worden?
		Ontvlechting	Zijn er afhankelijkheden met de ontvlechting waar we rekening mee moeten houden?
		Herziening stelsel	Zijn er afhankelijkheden vanuit de stelselherziening waar we rekening mee moeten houden?
		Overig	Andere, intern gedreven, risico's?
	Extern	AUT rapport	Welke uitspraak verwachten we vanuit AUT? Wat als deze uitspraak anders is? Kunnen we op tijd reageren?
		AP onderzoek	Welke uitspraak verwachten we vanuit AP? Wat als deze uitspraak anders is? Kunnen we op tijd reageren?
		Tweede kamer	Welke vragen zijn nog onbeantwoord? Welke vragen verwachten we nog? Komen we toegezegde moties na?
		Media	Welke verhalen spelen er? Welke signalen krijgt Boink binnen?
		Gedupeerden	Hoe hebben ouders tot nu toe gereageerd op AUT-1? Hoe worden ouderavonden en belmomenten ervaren?

(c) Risico-log: lijst van risico's incl. inschatting grootte en mitigerende actie

Risico titel	Beschrijving	Kans	x	Impact	=	Risicogrootte	Categorie	Actieplan	Verantwoordelijk	Startdatum	Einddatum	Status
[Naam]	[Wat]	[1-10]		[1-10]		[1-100]	[Intern/extern /etc]	[Beschrijving activiteiten]	[Wie]	[Datum]	[Datum]	Nog niet gestart/loopt/ afgerond
...	...	...		...		...	...	...	...	...	...	...
...	...	...		...		...	...	...	...	...	...	...