



memo

Opdracht ontwikkelen en implementeren indicatorenmodel

Datum

24 april 2017

Versienummer

0.3

Datum vaststelling**Vastgesteld door****Opdrachtgever****Auteur****Bijlagen**

1. Uitwerking fasen
2. Reactie M2

Inleiding

In de periode september 2016 tot en met februari 2017 is een indicatorenmodel ontwikkeld om de effectiviteit van het toezicht te kunnen meten. Toeslagen beschikt al over meerdere indicatoren om inzicht te verkrijgen in prestaties en resultaten, maar heeft de behoefte om op basis van een vastgestelde set aan indicatoren te kunnen vaststellen of het handhavingsbeleid effectief is. Gezien de complexiteit van het ontwikkelen van een dergelijk model is besloten om in eerste instantie een indicatorenmodel te ontwikkelen voor het instrument "toezicht".

Uit de Beleidsdoorlichting Handhaving Toeslagen die is uitgevoerd in 2016 over de jaren 2014 tm 2016 is gebleken dat het wel aannemelijk is dat de bereikte resultaten het gevolg zijn van het handhavingsbeleid, maar dat dat op basis van de beschikbare indicatoren niet aantoonbaar is. Met het ontwikkelde indicatorenmodel wil Toeslagen onderzoeken of het mogelijk is om de effectiviteit van het handhavingsbeleid meer dan aannemelijk en bij voorkeur aantoonbaar te maken. In de bestuurlijke reactie op deze Beleidsdoorlichting is door de Staatssecretaris toegezegd dat Toeslagen verder bouwt aan een set aan indicatoren om de effectiviteit van het handhavingsbeleid beter te kunnen meten. In de beantwoording op recent gestelde Kamervragen over de Beleidsdoorlichting is deze toezegging nogmaals herhaald.

In welke mate het mogelijk is, om meer dan aannemelijk te maken dat ons toezicht effectief is, kunnen we onderzoeken door het ontwikkelde model te gaan opzetten en uitproberen. Dit memo omvat daartoe de opdracht en vraagt het MT akkoord te gaan met:

- a) De bestuurlijke inbedding
- b) De opdrachtschrijving
- c) De inzet van de benodigde expertise van de kwadranten voor alle fasen
- d) De bestuurlijke inbedding en structurele uitvoering van het model.

a) Bestuurlijke inbedding opdracht

Het indicatorenmodel heeft als doel meer dan aannemelijk en bij voorkeur aantoonbaar te maken, dat het toezicht van Toeslagen effectief is. Effectief toezicht leidt tot hoog rendement en lage(re) kosten. Vanuit het kwadrantenmodel is de verantwoordelijkheid voor het handhavingsbeleid belegd bij de [] met portefeuille handhaving. Het opdrachtgeverschap voor de uitwerking en uitvoering van het model wordt in lijn hiermee ook belegd bij de [] met portefeuille Handhaving.

Het model is bedoeld voor interne doeleinden, namelijk het vergroten van inzicht in de effectiviteit van het toezicht, op basis waarvan het toezicht als geheel of onderdelen daarvan kunnen worden bijgesteld. Het model is dus niet (primair) bedoeld voor externe verantwoording.

b) Opdracht

De opdrachtoomschrijving is eenvoudig:

“Werk het indicatorenmodel - zoals dat is opgeleverd op 28 februari 2017 - uit op basis van de aanbevelingen uit het eindrapport.”

De uitwerking van het model is aanzienlijk minder eenvoudig en omvat een aantal fasen, die hieronder kort worden toegelicht, maar in de 1^e fase nog moeten worden uitgewerkt. Het doel is om deze fasen te doorlopen in de periode mei tot en met december 2017, waarbij het doel is om eind oktober 2017 een eerste proefrun van het model te laten plaatsvinden. Afhankelijk van het resultaat daarvan kan vervolgens de 1^e meting plaatsvinden op basis van DT2016. Tijdens fase 6 kan worden vastgesteld of fase 7 en 8 nog in 2017 kunnen worden uitgevoerd of doorlopen naar 2018.

Fase	Omschrijving	Verantwoordelijk	Periode
1	Plan van aanpak maken	HHR	Mei, juni
2	Prioritering indicatoren	HHR	Juni, juli
3	Normering indicatoren	HHR	Juni, juli
4	Opzetten model	DAT	Juli, augustus, september
5	Proefrun model obv DT2015	DAT	Oktober
6	Analyse resultaten, evaluatie en aanpassing model	HHR	Oktober, november
7	1 ^e meting obv DT2015 en 16	DAT	November
8	Analyse resultaten, evaluatie en aanpassing model	HHR	November, december, januari

c) Benodigde expertise

Het indicatorenmodel is tot stand gekomen dankzij de expertise en inbreng vanuit meerdere disciplines. Zoals wordt aanbevolen in het eindrapport worden dezelfde disciplines betrokken bij de verdere uitwerking, het opzetten en het uitvoeren van het model, bij voorkeur door dezelfde collega's die hebben bijgedragen aan deze eerste opzet van het model. Het gaat hierbij om expertise van Bedrijfsvoering (DAT, PFC en Rechtmatigheid), Productieregie (business-analisten), IM (business consultant) en Handhavingsregie (business-analisten). Voor borging van continuïteit, verdeling van werklast en optimale kwalitatieve inbreng is het wenselijk om de benodigde inzet per team door meerdere collega's te laten invullen. Bij voorkeur in ieder geval 2 medewerkers van DAT, PR en HHR, 1 medewerker PFC en 1 Rechtmatigheid van BV en 1 medewerker van IM.

De regie op de uitvoering van de opdracht en de inhoudelijke begeleiding van de vervolgfasen wordt belegd bij het team Handhavingsregie.

d) Bestuurlijke inbedding en structurele uitvoering van het model

Het opzetten en het beheren van het model, het verzamelen en vastleggen van de benodigde data en het uitvoeren van de proefrun en de vervolgmetingen wordt belegd bij het team Data Analytics Toeslagen. Dit team beschikt over de benodigde expertise en tooling om een dergelijk model op te zetten, te onderhouden en uit te voeren, analoog aan het risicoclassificatiemodel. Zij doen dit in opdracht van de handhaving.

Bijlage 1: uitwerking fases

Vooruitlopend op het nog op te stellen plan van aanpak voor de nadere uitwerking en implementatie van het indicatorenmodel wordt hieronder op hoofdlijnen beschreven welke activiteiten plaatsvinden per fase en wat het op te leveren eindproduct is. Uitgangspunt bij onderstaande globale uitwerking is, dat dezelfde collega's die hebben deelgenomen aan het opstellen van het indicatorenmodel, in alle fasen van het project een bijdrage leveren vanuit hun functie en expertise. Onderstaand wordt een inschatting van de benodigde inzet in uren gegeven.

Fase	Omschrijving	Op te leveren product	Verantwoordelijk	Periode, expertise en tijdsindicatie
1	Plan van aanpak maken: - Beschrijving per fase van de benodigde activiteiten, inzet capaciteit en te realiseren (deel- of eind) product; - Het opstellen van het plan van aanpak vindt plaats samen met de eerder betrokken collega's.	- Plan van aanpak - inclusief planning, capaciteitsbeslag en op te leveren producten	HHR	<u>Periode:</u> Start mei, aanbieden aan MT uiterlijk 20 juni 2017. <u>Tijdsindicatie:</u> Ca 32 uur, 4 uur per persoon
2	Prioritering/selectie indicatoren: - De 51 benoemde indicatoren moeten gewogen en geprioriteerd worden; - Dit resulteert in een kleinere set aan indicatoren die inhoudelijk sterk zijn, representatief zijn voor de relevante strategische drijver(s), meetbaar (te maken) zijn, stabiel zijn. - Het prioriteren zal plaatsvinden in maximaal 3 expertsessies	Set indicatoren waarmee zowel de proef- als de nulmeting kan worden uitgevoerd	HHR	<u>Periode:</u> Start juni, aanbieden aan MT uiterlijk 25 juli 2017. <u>Tijdsindicatie:</u> Ca 60 uur, 10 uur per persoon (bijeenkomsten, zoekwerk en voorbereidingen)
3	Normering indicatoren: - De geselecteerde indicatoren voor de proef- en nulmeting worden vooraf genormeerd, zodat de uitkomsten van de metingen daaraan kunnen worden getoetst. - Het normeren zal plaatsvinden in maximaal 3 expertsessies - In deze fase wordt ook de "vertaalsleutel" ontwikkeld waarmee verschillende soorten gegevens onderling vergelijkbaar worden. - Het ontwikkelen van de vertaalsleutel kan naar verwachting plaatsvinden tijdens de expertsessies.	Normering per indicator en vertaalsleutel	HHR	<u>Periode:</u> Start juni, aanbieden aan MT uiterlijk 25 juli 2017. <u>Tijdsindicatie:</u> Ca 60 uur, 10 uur per persoon (bijeenkomsten, zoekwerk en voorbereidingen)
4	Opzetten model: - Vaststellen welke gegevens moeten worden vastgelegd; - Inrichten model; - Opstellen documentatie met definities en kenmerken gegevensset.	1e versie model waarmee de proefrun uitgevoerd kan worden	DAT	<u>Periode:</u> Start juli, model gereed uiterlijk 16 oktober 2017 <u>Tijdsindicatie:</u> Ca 160-200 uur

5	Proefrun model obv DT2015	Set aan resultaten, geschikt voor analyse en evaluatie	DAT	<u>Periode:</u> Oktober, november <u>Tijdsindicatie:</u> Ca 40 uur
6	Analyse resultaten, evaluatie en aanpassing model	- Rapport proefrun, - GO/NO GO voor fase 7 en 8 - Aangepaste set indicatoren	HHR + DAT	<u>Periode:</u> Oktober, november, december <u>Tijdsindicatie:</u> Ca 100-140 uur
7	1 ^e meting obv DT2015+16	Set aan resultaten, geschikt voor analyse en evaluatie	DAT	<u>Periode:</u> November <u>Tijdsindicatie:</u> Ca 40 uur
8	Analyse resultaten, evaluatie en aanpassing model	Rapport 1^e meting	HHR	<u>Periode:</u> November, december, januari <u>Tijdsindicatie:</u> Ca 100-140 uur

Benodigde capaciteit per team:

Team/expertise	Uren
HHR: beleidsmedewerker	220
HHR: intelligence-analisten	280
PR: business-analisten	280
DAT: data-analisten	380
BV: PFC en rechtmatigheid	140
IM	30
Totaal benodigd	1.330

Bijlage 2: reactie M2 HHR, D.A.T., PR en BV

Voorafgaand aan bespreking van voorliggend memo is het concept inclusief inschatting van de benodigde inzet voorgelegd aan de betrokken medewerkers en hun teamleiders. De medewerkers is gevraagd om de ingeschatte uren te beoordelen op haalbaarheid, dat heeft geleid tot een bijstelling naar boven van het aantal naar verwachting benodigde uren.

De teamleiders is gevraagd of de gevraagde inzet past in het werkpakket van de benodigde medewerkers. Hieronder zijn deze reacties opgenomen. De conclusie is dat de benodigde capaciteit niet bij alle teams beschikbaar is zonder aanpassing van het werkpakket of uitbreiding van capaciteit.

HHR:

- Benodigde inzet moet nog beoordeeld worden, aanleiding en bijbehorende prioriteit (uitvoering aanbeveling beleidsdoorlichting) is bekend en weegt mee bij beoordeling.

PR:

- Benodigde inzet tot juli lijkt mogelijk, daarna zal deze capaciteit nodig zijn voor de Correcte Huishoudsamenstelling;
- Bijdrage aan bouwen model is beperkt vanwege geringe kennis SAS-tooling, nadruk in de bouwfase ligt dan bij DAT;
- Na juli ligt focus van PR op werkstroombesturing, het is nu nog niet mogelijk om aan te geven of inzet t.b.v. het indicatorenmodel gerealiseerd kan worden.

D.A.T.:

- De gevraagde inzet bij D.A.T. voor de eerste fasen is niet beschikbaar. OM de inzet beschikbaar te maken moet het werkpakket van D.A.T. geherprioriteerd worden.

BV:

- Inschatting is dat BV vooral in eerste fasen, meedenken en reviewen een bijdrage levert, zowel vanuit Rechtmatigheid als PFC.
- Verdere bijdragen worden gaandeweg het project beoordeeld.

IM:

- Beschikbaarheid nog niet nagevraagd, omdat nog vastgesteld moet worden welke bijdrage IM in dit project moet leveren.