

MEMO

Voor: Bestuurlijke adviesraad kinderopvangtoeslag

Van: Lysias

Betreft: Verslag gesprek enkele leden van de BAK dd 29 oktober 2020

Aanwezig: Namens Toeslagen en SCT: [] [] []
Namens de BAK: [] oud-burgemeester, kenner van aardbevingsproblematiek in Groningen); []

Datum: 3 november 2020

Onderwerp bespreking

Onderwerp van gesprek waren keuzes die de komende tijd gemaakt moeten worden na de start van de UHT per 1 november. Op een bepaald moment zal de hersteloperatie zover zijn afgerond, dat een andersoortige organisatie nodig is en aanpassingen moeten worden gedaan in de verantwoordelijkheden, sturing of structuur. Om daar niet op het laatste moment over na te denken, maar voorbereid te zijn, wordt dit gesprek nu gevoerd met een aantal leden van de BAK die hier ervaring mee hebben. Hiervoor heeft [] een korte notitie opgesteld.

In de hele operatie van crisis, herstel en regulier herkent Toeslagen de volgende fases:

1. Inrichtingsfase en crisis-aanpak
2. Uitvoeringsfase waarin UHT als "reguliere tijdelijke" organisatie een taak uitvoert, die niet past in het reguliere werk
3. Afbouw / borgingsfase waarin de taken die in de tijdelijke organisatie gedaan worden en die blijvend gedaan moeten worden geborgd gaan worden. Afhankelijk van aard en omvang zal hierop een keuze gemaakt moeten worden

Toeslagen gaat nu de uitvoeringsfase in, met daarbij behorende aanpassingen zoals het afschalen van het crisisbureau, het verminderen van het aantal SCT's en nadruk op de uitvoering. De ambitie is om vanaf november 'full swing' te beginnen met de herstelbetalingen aan ouders. In eerste instantie aan ouders die in acute nood en nood verkeren. Er hebben zich nu bijna 9000 ouders als gedupeerde gemeld bij Toeslagen. Dit kan uitgroeien tot een getal boven de 20.000, blijkt uit onderzoeken in databases van de Belastingdienst. Hiervoor staat vooral de UHT organisatie aan de lat.

Parallel wordt een bureau [] bedrijfsvoering, FCR en ketenmanagement ingericht en vindt er ontvlechting plaats van de Toeslagenorganisatie, die los komt van de Belastingdienst. Dit leidt tot de volgende opbouw van de toeslagen organisatie vanaf begin november, onder leiding van de []

- Bureau ondersteuning van de
- Beleid en uitvoering, beleidsmatige ondersteuning,
- Toeslagen herstel (UHT), uitvoering van de hersteloperatie
- Toeslagen regulier, uitvoering van de regulier toeslagen
- Bedrijfsvoering, bedrijfsvoeringondersteuning
- Ketenmanagement,
- Finance control en risk.
- Programma's- ontvlechting, cultuur etc.

In de notitie gestelde vragen aan de BAK-leden:

1. Welke fases zijn volgens jullie te onderkennen in de hersteloperatie, dit staat los van de ontvlechting en ander veranderingen.
2. Hoe kijken jullie aan tegen de samenstelling van een "herstel team" wat nu het SCT is?
3. Welke kennis en vaardigheden heb je in de verschillende fases nodig?
4. Wat zijn criteria om aan een volgende fase te beginnen. Is dat de hoeveelheid nog te compenseren ouders? Of zijn er andere indicatoren. En welke veranderingen zijn dan noodzakelijk?
5. Hoe kun je de herstel organisatie in stand houden. Omdat veel medewerkers in de hersteloperatie zijn uitgeleend is de zorg voor continuïteit steeds aanwezig. Wat helpt om die continuïteit te "garanderen"?
6. Hoe zorgen we voor een soepele overdracht naar de reguliere organisatie?
7. Hoe laten we dat wat we leren in de hersteloperatie landen in de reguliere organisatie en hoe maken we de keuze of dit wel de beste manier is?

Gespreksverslag op hoofdlijnen

Introductie

Na een korte introductie van alle aanwezigen, leidt het gesprek in. Zij schetst de situatie van Toeslagen. Kort gezegd komt het erop neer dat Toeslagen met grotendeels nieuwe mensen aan de top en in de organisatie een aantal grote opgaven oppakt. Niet alleen de compensatie van ouders, maar ook de parlementaire ondervraging, de aangifte, het ontvlechten van Toeslagen. Ook belangrijk zijn het versterken van de relatie met de Tweede Kamer en het versterken van de samenwerking in de keten. De organisatie moet nu komen tot een meer stabiele organisatie, waar de herstelorganisatie onderdeel van is. De crisisstructuur wordt afgeschaald en overgeheveld naar de lijnorganisatie. Dit alles gebeurt in belangrijke mate met mensen die tijdelijk zijn ingehuurd, of gedetacheerd uit andere onderdelen van de Belastingdienst. Er zit dus weinig stabiliteit in de organisatie. Toeslagen heeft maar een korte periode om grote stappen te zetten, en te leren: de staatssecretaris heeft de Tweede Kamer beloofd om vanaf januari stevig te kunnen opschalen.

geeft aan dat dus enerzijds sprake is van een organisatie die steeds meer een stabiele koers inzet, maar die anderzijds ook nog erg wordt geleefd door de waan van de dag.



[] benoemt het heersende gevoel als “als je ons nou even met rust laat, dan zul je zien dat er - sneller- antwoord komt”. Maar zo werkt het helaas niet. Wat ook lastig is, is dat wat Toeslagen zegt precies moet kloppen, bij de geringste afwijking hebben ze meteen weer problemen. “Alles wat we doen, ligt meteen op straat: een foute opmerking van een PZB-er en het staat meteen op Twitter”. Dat draagt eraan bij dat medewerkers liever niet teveel vertellen over wat ze aan het doen zijn

Bespreekpunten

De belangrijkste bespreekpunten zijn:

1. Hoe kun je koersvast zijn, en tegelijkertijd omgaan met turbulentie?
2. Hoe organiseer je rust in de omgeving?
3. Hoe managen we de overgang naar de staande organisatie?
4. Zijn er zaken die we stil kunnen zetten, of temporiseren?

Reacties vanuit de BAK

Wat opvalt, is dat Toeslagen niet ‘aan de bal’ lijkt te zijn. De vragen die nu worden gesteld, verhouden zich niet goed tot het beeld dat je krijgt van Toeslagen. In de notitie en ook in de toelichting, wordt een procesantwoord gegeven op een inhoudelijke vraag. Het gaat over andere dingen dan de buitenwereld waarneemt. Dat komt ook door het beeld dat Tweede Kamerleden creëren. [] benoemt dat meer politieke winst te behalen lijkt met het opsporen van fouten uit het verleden, dan het schetsen van -en bijdragen aan- perspectief voor de toekomst.

Leg uit *hoe* je ouders gaat helpen. Niet wat daar allemaal (intern) voor nodig is. Je moet wel eerlijk zijn dat de snelheid lager is dan voorzien, en lager dan je zou willen.

De BAK-leden geven een aantal suggesties:

- Wees abstracter in je beloften: ‘underpromise, overdeliver’.
- Maak een splitsing tussen mensen die binnen de boel op orde brengen, en mensen die buiten het verhaal vertellen. Je moet het binnen verdienen, en de mensen die binnen hard aan de slag zijn, moet je niet laten afleiden door de dagelijkse problemen buiten.
- Wees je ervan bewust dat je begint met een achterstand en handel daarnaar. De term “full swing” suggereert meer dan je kunt waarmaken. Toeslagen wil het zelf doen, met eigen mensen. Dat is mooi, maar het vraagt ook veel. Je moet zeker weten dat je alles intern zo goed georganiseerd en geborgd hebt, dat je het buiten kunt waarmaken.
- Zorg dat je investeert in een krachtig en zelfbewust team: wat betekent het voor je medewerkers om bij te dragen aan erkenning, eenvoud, ruimhartigheid. Dat moet hen vertrouwen geven. De ervaring in Groningen leert dat het veranderen van de structuur niet helpt, als je de basisprincipes niet verandert. De leden van de BAK reageren positief als [] vertelt dat hier veel in wordt geïnvesteerd: teams spreken over dilemma’s die ze tegenkomen in de praktijk, met een [] erbij. Die delen dit vervolgens ook weer onderling. Met als doel de principes te doorleven.
- Er zijn veel partijen die Toeslagen op de vingers kijken en mee proberen te sturen. [] noemt ze “de wildplassers”. Hoe kun je die partijen gaan benutten, hoe kunnen ze Toeslagen helpen met het opbouwen van vertrouwen?

legt uit hoe het bij de SVB rond de PGB's gelukt is om de buitenwereld te gaan benutten als 'schokdemper' voor de Kamer. Dat kan alleen als je 'maniakaal transparant' bent. Je moet volledig voorspelbaar zijn in dat je uitsluitend bezig bent met het oplossen van problemen in de buitenwereld. Breng partijen en personen goed in kaart en bedenk hoe je hen zover kunt krijgen dat ze iets voor je gaan doen, bijvoorbeeld richting Kamerleden. Ook de leden van de BAK zouden daar een rol in kunnen vervullen.

- Wees je heel bewust van je taalgebruik. Als je in de eerste zin zegt dat je uitgaat van vertrouwen, en in de tweede dat je gaat helpen bewijs te verzamelen, dan is de conclusie: "ze vertrouwen me toch niet". Dat geldt ook voor het woord 'toetsen', dat straalt iets heel anders uit dan 'helpen'.
- Je externe communicatie moet samenvallen met je interne communicatie: je wilt communiceren over wat je anders doet, niet wat je toch wel doet. In dit geval is 'wij gaan mensen helpen' voldoende. Toetsen blijf je toch wel doen, ook al communiceer je daar niet over. geeft aan dat ze dit snapt, maar dat het niet gemakkelijk is. Toeslagen was heel dienstverlenend, maar moest vervolgens vooral keihard fraude aanpakken (vaak tegen de zin van medewerkers Toeslagen en met steun van medewerkers uit andere delen van de Belastingdienst). En nu weer terug naar dienstverlening. Dat vraagt veel aandacht voor de medewerkers, en onderstreept in feite wat de leden van de BAK zeggen: communiceer vooral over waar je naartoe wilt.

Overige vragen

De organisatie is in disbalans: hoe voorkomen we dat we nu weer doorschieten? De leden van de BAK vinden dat een thema om je pas in fase 3 over te bekommeren: nu moet je vooral sturen op de verandering. Herstel vraagt echt iets anders dan werken in een staande organisatie; gun jezelf daar ook de tijd voor. "Uit het loodsbootje UHT mag wel een echt ander geluid komen."

legt het dilemma voor van actief op zoek gaan naar ouders die mogelijk recht hebben op compensatie, terwijl je weet dat je hen niet op korte termijn kunt helpen. De leden van de BAK vinden dat geen dilemma. Volgens hen is er geen andere optie dan actief en maximaal in te zetten om deze ouders te vinden. Dat ondersteunt je boodschap van vertrouwen. Ook intern is dit een duidelijk en krachtig signaal. En andersom, als je het niet doet, ondermijnt je je eigen verhaal. Natuurlijk moet je wel duidelijk zijn over wat mensen kunnen verwachten. De leden van de BAK realiseren zich dat dit niet gemakkelijk te organiseren is, maar desalniettemin zijn ze unaniem van mening dat het de te verkiezen werkwijze is.

Vervolg

De aanwezigen van Toeslagen benoemen dat ze zich door dit gesprek eens te meer realiseren dat er eigenlijk geen verschil is tussen de uitvoering van het werk en communicatie daarover: die moeten echt hand in hand gaan. Dat vraagt ook iets van het MT, namelijk meer aandacht voor communicatie en communicatie onderdeel maken van het primair proces.

We spreken af dat op basis van dit verslag de BAK zal spreken over het onderwerp van de organisatie en opgaven van Toeslagen. De vragen aan de BAK worden in samenspraak met Toeslagen/SCT opgesteld.