



Naam dienstonderdeel
Directie Toeslagen

Van:
Bureau Directeursorondersteuning
Toeslagen

Verslag

Versie
Concept

Datum
15-09-2020

CONCEPT

verslag

MT-2-daagse Directie Toeslagen

Vergaderdatum 8/9 september 2020

Aanwezig:

[] (C&F) (vanaf A.2), [] (BDO) (vanaf A.2), []
(Ketenbureau) (vanaf A.2) en [] (verslag) (vanaf A.2).

Afwezig:

A TER BESPREKING

A.1 Kennismaking

Het MT maakt kennis met de nieuwe [].

A.2 PWC adviesrapport herijken productiesturing

Gast: []

Bijlage: "20200907 Presentatie MT Toeslagen 8 september v3.pdf"

Om de productieplanning en – sturing binnen Toeslagen te verbeteren is een pakket aan verbetermaatregelen nodig. Hiervoor is de basis gelegd in het rapport dat PwC op verzoek van het MT heeft opgesteld. De scope van de opdracht betreft de kantoorproductie van de directie Toeslagen. De keten van Toeslagen is buiten beschouwing gelaten.

Het MT bespreekt de aanbevelingen die voortkomen uit het PWC rapport. De portefeuille Productie en Kwaliteit heeft reeds een prioritering aangebracht. Het MT wordt de vraag gesteld of zij zich kunnen vinden in de prioritering. Daarnaast laat het overzicht zien met welke acties reeds gestart is.

Er zijn zes categorieën geformuleerd: beslissingsbevoegdheid, informatie, processen, structuur, stimulansen en doelstelling. De acties die onder elke categorie zijn geplaatst worden toegelicht door []. Elk MT-lid geeft aan met welke actie gestart moet worden.

[] geeft aan dat er behoefte is aan een bredere definitie van productiviteit, waarbij kwaliteit een centrale rol krijgen. [] stelt dat kwaliteit en de productiecijfers niet los van elkaar kunnen worden gezien. Dit leidt tot de voorkeur voor prioriteit aan 1.2 (bepaal hoe doelstelling moet worden vertaald in een nieuwe werkwijze voor productieplanning en sturing), waarna 5.1 (definieer de belangrijkste KPI's waar de organisatie momenteel behoefte aan heeft) en 5.2 (herintroduceer kwaliteitsprincipes in de teams) worden uitgevoerd. Om actie 1.2 te bewerkstelligen moeten nauwe contacten worden gezocht met het vernieuwingsprogramma, aangezien dit een overkoepelende missie en visie vereist.

[] geeft aan dat 3.1 (Institutionaliseer de []), 4.1 (Formuleer en demarkeer taken, rollen en verantwoordelijkheden) en 6.1 (Inventariseer de bestaande overlegstructuren en bepaal

voor elke overlegstructuur het nut en de noodzaak) voor haar prioriteit hebben. Dit geeft duidelijkheid over de besluitvorming in het productieproces en de efficiëntie daarvan. De rest van het MT beaamt dit. Bij deze actiepunten wordt ook kwaliteitsregie in overweging genomen.

Het MT geeft verder prioriteit aan 4.2 (Creëer een cultuur van lerende organisatie). Deze actie zorgt ervoor dat de nieuwe KPI's gedragen worden en daar recht aan wordt gedaan.

Het MT ziet het belang van 2.3 (Zorg voor herijking van de basis voor productiesturing) in, maar geeft aan dat dit pas na de herijking van de doelstellingen en structuur kan plaatsvinden.

Het MT benadrukt ook het belang van 3.3 (initieel portfolio management alsmede 'crisis' management). Het MT geeft mee dat de twee soorten management gesplitst zouden kunnen worden, om voldoende ruimte te geven aan crisismanagement.

De bespreking laat zien dat de MT-leden op één lijn liggen met de teamleiders, die de voor-prioritering hebben gemaakt. [] zal er samen met [] verder mee aan de slag gaan.

A.3 Werksessie Missie, visie, strategie

Gast: []

"Notitie rapport knelpuntenanalyse.docx", "Discussienotitie missie kernwaarden visie.docx", 20200826 Voorstel gesprekken nieuwe koers TSL_BvD.pdf".

Onder leiding van [] bespreekt het MT een nieuwe visie, missie en strategie voor Toeslagen.

Missie

De huidige missie is 'het juist, tijdig en rechtmatig toekennen en uitbetalen op een efficiënte manier met minimale inspanning voor de burger'. Het MT zou graag in de nieuwe missie willen formuleren wat het bestaansrecht van Toeslagen is. De missie moet extern gericht zijn, mede om interne medewerkers te kunnen inspireren. Toeslagen zorgt ervoor dat mensen kunnen meedoen. Waar Financiën zorgt voor een financieel gezond Nederland is Toeslagen verantwoordelijk voor het financieel gezond houden van de Nederlanders. De trefwoorden die in de missie terug moeten komen zijn: meedoen, solidariteit, herverdeling van welvaart, burger/doelgroep, financiële aspect, hogere doel, rol van uitvoerder, doelgroep-differentiatie, ondersteuning/helpen.

Visie

In de visie komen verschillende kernwaarden aan bod. De aanwezigen formuleren de twee kernwaarden die volgens hen bij Toeslagen passen. Na de discussie leken de kernwaarden 'aanspreekbaar, menselijk, rechtvaardig en betrouwbaar' het meeste draagvlak te hebben als specifieke kernwaarden voor Toeslagen.

Strategie

De strategie is opgebouwd in drie onderdelen; toekenningszekerheid, menselijke maat en adequate handhaving. Het MT gaat in gesprek over wat deze termen voor hen betekenen.

- Toekenningszekerheid

De toekenningszekerheid reflecteert op het achterliggende doel waar de missie op is gebouwd, namelijk het financieel ondersteunen van burger. Het MT constateert dat er een paradox is dat de wet toekenningszekerheid belemmert, terwijl de organisatie zijn best doet om de toekenningszekerheid te vergroten. In het huidige stelsel is dit een zwakte, waardoor er een continue focus op is om het te vergroten. Om dit te bewerkstelligen is het van belang het contact met de opdrachtgevers te versterken.

Het MT staat tot slot stil bij hoe toekenningszekerheid zich verhoudt tot privacy en proportionele gegevensuitwisseling. De wet stelt dat Toeslagen de gegevens mag verwerken. Ondanks dat is het hebben van draagvlak en vertrouwen in hoe er met de gegevens wordt omgegaan van cruciaal belang. Het MT stelt dat er meer toegewerkt moet worden naar doelgroepenbeleid en de burger centraal. De burger krijgt in dat systeem meer de mogelijkheid om zelf wijzigingen door te voeren. Ook is het van belang dat de motieven van burgers bij acties achterhaald worden, dat gaat verder dan attenderen of signaleren.

- Menselijke maat

Het begrip 'menselijke maat' is op meerdere manieren uit te leggen. De losse termen 'menselijk' en 'maatwerk' zijn eenduidiger. Er zijn twee groepen die maatwerk nodig hebben; mensen die van de

band afvallen en mensen die nooit op de lopende band kunnen komen (gebrek aan toegankelijkheid). Het grootste deel van de aanvragen wordt automatisch verwerkt, voor degene waarvoor dat niet mogelijk is, is er een persoonlijke, laagdrempelige behandeling. De burger heeft de ervaring dat er een persoon achter de computer zit. De menselijke maat bestaat uit drie componenten; (1) er moet de moeite worden genomen om besluiten te communiceren op een manier die bij de burger past, (2) de gronden van besluitvorming moeten adequaat worden vastgelegd in de systemen en (3) er wordt een de inhoudelijke afweging gemaakt.

- *Adequate handhaving*

Het inrichten van adequate handhaving is van belang voor zowel de burger die wel toeslag krijgt, als de burger die het niet krijgt. Er is draagvlak onder de bevolking voor solidariteit zolang je weet dat de regels worden gehandhaafd. Een groot onderdeel van handhaving is dienstverlening. De start is het herstellen van fouten. Dit gebeurt op basis van vertrouwen. Zodra er tekenen van misbruik zijn dan verandert de toon. Voor het MT betekent het begrip ook het verbeteren van de kwaliteit van het aantal strafrechtelijke trajecten, niet perse verlagen.

[] gaan over de missie, visie en strategie verder in gesprek met de opdrachtgevers, de ABP, de DG en uiteindelijk ook de Stas.

Praatplaat

Het MT maakt procesafspraken over het verder brengen van de praatplaat.

- 7 september jl. zijn medewerkers voor het eerst op de hoogte gebracht van de praatplaat, waarna hij via de mail is toegezonden.
- 15 september a.s. tijdens de M-dag wordt de praatplaat mondeling toegelicht.
- 6 oktober a.s. organiseert het MT een fysieke bijeenkomst met de teamleiders. Dit zal van 10-15.00 plaatsvinden inclusief lunch, **actie** []. Na een plenaire start gaan de verschillende afdelingshoofden uiteen met de teamleiders die onder hen vallen. Na de lunch volgt er een 'leuke activiteit'.

A.4 Ontvlechting

Bijlagen: "20200828 Notitie invullen strafondersteuning DG Toeslagen.pdf", "Agenda stuurgroep ontvlechting en inrichting DG Toeslagen 1 sept 2020.docx", "Bijlage functies stafondersteuning en mogelijke prioritering.docx", "Doorlooptijden verwerking instroom.pdf", "Instroomproces", "Notitie invulling 'no regret' functies.docx", "Notitie verhouding programma's C&O BD en O&I TSL 0.1.docx"

[] praat de aanwezigen bij over de Stuurgroep Ontvlechting en Inrichting van 1 september jl.. De DG heeft vier uitgangspunten geformuleerd; (1) in de verre toekomst wil ze toewerken naar een SvB-model (ZBO), (2) er is een overzichtelijk team nodig, (3) de massale processen van IV en CAP blijven behouden, deze worden niet zelf georganiseerd en (4) de positieve punten van de topstructuur blijven behouden.

In het primaire proces ziet de DG drie primaire proces directeuren; (1) TSL regluier, (2) UHT en (3) Beleid en Uitvoering (UHB, FJZ, Vaktechniek). Qua ondersteuning zijn er verschillende functies; Finance & Control, Riskmanagement, P-adviseur, Communicatie, Secretariaat en BDO. Het ketenbureau en het programma vernieuwing zijn nog niet belegd.

De DG wil verder een kwartiermaker voor elk onderdeel en een verandingsupportteam. Om alle staffuncties in te vullen is 49 fte gevraagd aan de stuurgroep. Hier is nog geen besluit over genomen door de stuurgroep en door de DOR. De 49 fte zou het 'snijverlies' zijn, het aantal mensen dat nodig is doordat Toeslagen een losse DG wordt. [] programmadirecteur Ontvlechting, is gestart met het werven van de medewerkers.

Er zijn verder nog grote stappen te zetten als het gaat om het O&F rapport, de inrichting van de medezeggenschap en gecoördineerd opdrachtgeverschap.

A.5 Workshop Scrum/ IT werk

Bijlage: "Presentatie MT v3.pptx"

Het MT krijgt een presentatie van [] Ketenmanager Toeslagen over het Scaled Agile Framework (SAFe) en hoe het ketenbureau dit in de praktijk brengt.

A.6 Bespreking jaarplannen

Bijlagen: "E-mail Inge Jaarplan", "20200827 JP2021_Osage opm SvdGFSHP.docx".

Het MT bespreekt de opsomming van doelen die voor Toeslagen zijn geformuleerd in het Jaarplan. Het doel van de bespreking is het nagaan of we ons kunnen herkennen in de doelen en er een actiehouders aan kunnen verbinden.

Doel	Jaar	Actiehouder	Opmerking
Alle ouders worden met brieven, appberichten of andere passende middelen geattendeerd als hun kinderopvangtoeslag af lijkt te wijken van actuele opvanggegevens, zodat zij dat kunnen checken en eventueel aanpassen.	2021		Het MT vraagt zich af of 'alle ouders' haalbaar is.
Met een landelijke en doorlopende voorlichtingscampagne worden mensen geïnformeerd over de algemene werking van een toeslag en dat op tijd wijzigen belangrijk is als er thuis iets veranderd.	2020/ 2021	Ketenbureau	
Toeslagen heeft medewerkers opgeleid en beschikbaar die mensen persoonlijk helpt en ook voor wat langere direct benaderbaar voor hen blijven om samen te zorgen dat de toeslagzaken goed blijven gaan.	2021	 	wordt gevraagd dit meetbaar te maken. De formulering is nu erg breed.
Er komt een digitale mogelijkheid om snel en eenvoudig informatie en documenten naar Toeslagen toe te sturen als daarom wordt verzocht. Dan hoeft dat niet meer alleen per post en op papier.	2021		
Er is meer capaciteit beschikbaar om zo vroeg mogelijk eventuele fouten in de aangevraagde toeslag op te merken, zodat die snel hersteld kunnen worden en eventueel terugbetalen zo veel mogelijk wordt voorkomen.	2021	 	
Als mensen een bezwaar indienen, gewezen worden op (mogelijke) fouten of gevraagd wordt bewijsstukken net sturen worden zij zoveel mogelijk in staat gesteld om dit toe te lichten per telefoon of brief. Beslissingen van Toeslagen die afwijken van wat mensen zelf hebben aangegeven worden goed en begrijpelijk gemotiveerd. Ook dan is nader contact mogelijk en wordt uitgelegd wat men eventueel hierin nog kan doen.	2021		Dit wordt onder andere gemeten in de klanttevredenheidsmonitor.
Het digitale Toeslagenaanvraagstelsel, de website en de brieven en berichten die naar de mensen worden gestuurd worden steeds verder aangepast op begrijpelijkheid, op gemak van invullen, reageren en contact zoeken. Als iemand er niet uitkomt dan moet direct duidelijk zijn wat hij/zij dan kan doen.	2020/ 2021/ 2022/ 2023		
Meer fysieke locaties in het land waar mensen met hun toeslagzaken geholpen kunnen worden, bijvoorbeeld ook bij een gemeente of andere instantie die mensen helpt met formulieren en dergelijke zaken.	2021		