



Belastingdienst

memo

Analytics Toeslagen onder DF&A
nav Kamerbrief 19-11-2019 een update

Betreft

Deze memo betreft een update naar aanleiding van de Kamerbrief van voormalig Staatssecretaris Menno Snel van 15-11-2019, en gaat in op de aanpak voor verbeterde analytics bij Toeslagen onder verantwoordelijkheid en aansturing van DF&A. DF&A en Toeslagen richten hier momenteel een verbetertraject voor in. Omdat vastgestelde kaders ontbreken die voortvloeien uit het ontvlechtingstraject wordt hiervan in deze memo geabstraheerd. Er wordt ingegaan op de huidige situatie met een duidelijke route totdat de kaders er wel zijn.

Op hoofdlijnen zijn er twee scenario's: een samenwerking óf een samengaan van de analytics-activiteiten bij Toeslagen met de corporate dienst Datafundamenten & Analytics. Beide scenario's hebben voor- en nadelen. Deze worden in onderhavige memo geschetst.

Gevraagd

Aan de DG's wordt gevraagd om aan te geven van welk scenario moet worden uitgegaan.

Aanleiding

Bovengenoemde Kamerbrief is opgesteld in reactie op het rapport van de Adviescommissie Donner over de fraudeaanpak bij kinderopvangtoeslag. Daarmee werd de Kamer geïnformeerd over de benodigde oplossingen voor CAF 11-ouders, een reconstructie van de handelwijze CAF en maatregelen om herhaling te voorkomen.

In de kamerbrief staat het volgende: "Toeslagen maakt niet meer zelfstandig risico-selecties en data-analyses; dit komt onder verantwoordelijkheid en aansturing van de centrale data-afdeling te liggen."¹

In de periode januari tot maart² zijn over dit onderwerp diverse gesprekken gevoerd. Daar waren o.a. de iDG's, [] bij

¹ Kamerbrief 15-11-2019, Oplossing voor de CAF 11-ouders, reconstructie handelwijze CAF en maatregelen om herhaling te voorkomen, pagina 8

² 20-1, 4-2, 27-2 en 2-3

Corporate Dienst
Datafundamenten &
Analytics
MT

Croeselaan 14
3521 CA Utrecht
www.belastingdienst.nl

Contactpersoon

[]@belastingdienst.nl

Datum

13 april 2020

Versienummer

0.6a

Memo afgestemd met
MT-leden DF&A en
Stuurgroep Analytics United
..
"

Bijlage 2

betrokken. Uiteindelijk heeft dit ertoe geleid dat [] en [] uitgangspunten voor bovengenoemde verbetertraject hebben geformuleerd (zie bijlage 1). Daarbij heeft [] aangegeven dat er om deze verantwoordelijkheid te kunnen invullen, eerst aan een aantal voorwaarden moet zijn voldaan.

In onderhavige memo worden op hoofdlijnen twee scenario's geschetst: één waarbij onder aansturing van DF&A de kwaliteit bij Toeslagen in een intensieve samenwerking, gefaseerd en beheerst omhoog wordt gebracht, en een tweede waarbij de analytics-clusters en -werkzaamheden van Toeslagen met hetzelfde doel onder de operationele en tactische aansturing van DF&A worden geplaatst.

De reden voor een keuze tussen beide scenario's is om de verantwoordelijkheid – en daarmee de sturing en verantwoording – helder te beleggen. Bij scenario 1 ligt de verantwoordelijkheid voor het Verbetertraject bij DF&A. Totdat dit is afgerond blijft de sturing en verantwoording op de analytics-producten bij adToeslagen. Daarna kan dit naar DF&A. Bij scenario 2 ligt ook de sturing en verantwoording op de analytics-producten vanaf de start van het Verbetertraject bij []

Huidige situatie

Van augustus 2019 t/m heden is DF&A reeds betrokken bij de beantwoording van vragen van de commissies Donner. Onder andere twee fte's gaan zijn in het Data Analytics Team van Toeslagen als helpende handen aan de slag gegaan.

Vooruitlopend op een gezamenlijk gedragen aanpak zijn de volgende acties ondernomen³:

- exploratie van diverse organisatiemodellen ten behoeve van de wijze waarop risico-selectie en data-analyse activiteiten binnen Toeslagen onder verantwoordelijkheid en aansturing van DF&A kunnen komen (DF&A, 23-1-2020)
- eerste inventarisatie van risico's van de huidige werkwijze Toeslagen (IV&D en Toeslagen, 27-1-2020)
- doorgeven aan DF&A van overzichten werkzaamheden per analytics-team bij Toeslagen (Toeslagen, begin maart 2020)
- Project Initiatie Document Toeslagen AVG-compliant, concept (Toeslagen, 10 maart 2020)
- werving en start M1er (programmamanager) voor inrichting en uitvoering van het Verbetertraject 'Analytics United': conform politieke en ambtelijke opdracht (DF&A, 15 maart 2020)
- instelling gezamenlijke Stuurgroep van Toeslagen en DF&A onder voorzitterschap van programmamanager DF&A
- overzicht procesmaatregelen als extra waarborgen voor het verantwoord ontwikkelen en toepassen van advanced analytics, concept (DF&A, 6 april)
- tijdslijn met alle activiteiten / inzet t.b.v. Toeslagen door cluster Inning en VEA (DF&A, 7 april)

Op dit moment worden de analytics-werkzaamheden bij Toeslagen uitgevoerd door de teams Data Analytics Toeslagen (DAT) (21 medewerkers), Productieregie (6 medewerkers), Queryloket (4 medewerkers) en Bedrijfsvoering (2 medewerkers). De MT-verantwoordelijkheid berust bij []. De recent (datum..) ingerichte Uitvoering Hersteloperatie Toeslagen (UHT) maakt grotendeels gebruik van het team DAT

³ Compleet maken van genomen en te nemen acties is onderdeel van het programma.

Met opmerkingen []

Met opmerkingen []

i.c.m. DF&A.

Een eerste analyse⁴ heeft m.b.t. de werkzaamheden van de analytics-teams van Toeslagen de volgende risico's geconstateerd:

- data beschikbaar van niet-toeslaggerechtigden streeft doelbinding Toeslagen voorbij
- door snelle klantvraag beantwoording vindt er niet altijd een extra check op privacy en doelbinding plaats
- data is op verschillende manieren in verschillende systemen voor verschillende analytics-teams van Toeslagen beschikbaar, hierdoor is er geen centraal overzicht op welke data voor wie beschikbaar is
- er is geen goed overzicht op de ingaande dataroutes (vanuit CAP naar toeslagen)
- er is geen PIA uitgevoerd op Datafundament Toeslagen om te bepalen wie bij welke gegevens mag, nu kan iedereen overal bij
- handhavingsacties die gevoed worden met data uit het Datafundament Toeslagen moeten worden uitgesteld omdat het Datafundament niet up-to-date is als één persoon de data niet handmatig kan toevoegen (bv door ziekte of vakantie).

Dit is een eerste inventarisatie. Een 'deep dive' op de risico's maakt onderdeel uit van het Verbetertraject en tevens worden nu reeds diverse acties ter verbetering ondernomen⁵. Een gespecialiseerde auditor zal daartoe worden ingehuurd. Maar nu al weten we, ook uit eerdere dossiers, dat het afbreukrisico groot is.

Bij DF&A is sinds haar formele oprichting in 2017, binnen de kaders van IV&D een kwaliteitsbeleid ontwikkeld en geïmplementeerd⁶. Per... is dit kwaliteitsbeleid bij DF&A voldoende bevonden door de Autoriteit Persoonsgegevens en de Algemene Rekenkamer.

Met opmerkingen : Wie o wie weet dit.

Gewenste situatie

Alle medewerkers die analytics-taken verrichten voor Toeslagen, inclusief de Uitvoering Herstelorganisatie Toeslagen Uitvoering (UHT), doen dit op termijn binnen de kaders van IV&D en volgens de (op de wet aanvullende) standaarden en richtlijnen bij DF&A. Zowel op het gebied van privacy & security, kwaliteit als portfolio ("voorkant, achterkant en tussenliggende activiteiten"). Waarbij uitvoering wordt gegeven aan de toezegging uit de Kamerbrief van 15 november 2019 en de afspraken gemaakt tijdens de overleggen van 27 februari en 2 maart 2020.

⁴ Verslag sessie Toeslagen met domeinarchitect Analytics, 27-01-2020 DA domein Analytics

⁵ Toeslagen o.a. Weekupdate 6 analytics 04-02-2020 10:08

⁶ Dit kwaliteitsbeleid ziet op:

- inzet capaciteit en prioritering opdrachten; - interactie met gegevens;
- inrichting en snelheid van het voortbrengingsproces; - toepassing van standaarden en richtlijnen inclusief die m.b.t. privacy bescherming; - audit(s), kwaliteitsmetingen en kwaliteitsbeheersing; - "solution" architectuur; - implementatie; - (technisch) beheer; - beveiliging en security maatregelen (o.a. e-mail/toegang).

Aanpak

Onder leiding van DF&A gaan:

- DF&A en Toeslagen Analytics samenwerken zodanig dat alle analytics-werkzaamheden van Toeslagen op een kwalitatief niveau komen conform zowel de kaders van IV&D als de aanvullende richtlijnen van DF&A.
- DF&A en Toeslagen Analytics samenwerken teneinde de analytics-vraagstukken naar aanleiding van de Hersteloperatie tijdig en correct⁷ af te handelen.

Met name bij de start van het Verbetertraject zal er aandacht moeten zijn voor de bewustwording en betrokkenheid van de relevante medewerkers van Toeslagen.

De aanpak tot kwaliteitsverbetering zal tevens gericht moeten zijn op verantwoord en te verantwoorden datagebruik.

Een goed prioriteringsproces voor zowel de gebruikelijke analytics-vraagstukken bij Toeslagen als die t.b.v. de Hersteloperatie moet worden ingeregeld.

Van elk product, moet bekend zijn wat de kwaliteit is. Als het noodzakelijk is om een keuze te maken tussen kwaliteit vs snelheid, moet die keuze **bewust** worden gemaakt. Bij het maken van die keuze spelen de klant én de leverancier een rol.

Er wordt steeds gewerkt aan het verbeteren van de werkwijze, zodat kwaliteit wordt ingebakken tijdens het bouwen van het product.

Kaderstellend voor alle producten zijn de eisen van het Domein Analytics en daarbinnen de door DF&A ontwikkelde kwaliteitseisen.

Twee scenario's

1) Interactief, virtueel en stapsgewijs

Er wordt stapsgewijs toegewerkt naar de kwaliteitsverbetering die nodig is zodat DF&A uiteindelijk de verantwoordelijkheid voor de werkwijze en producten van Toeslagen-analytics kan nemen:

Er wordt één virtueel team ingericht van Toeslagen-medewerkers die met analytics bezig zijn. Dezen worden omringd door een schil van DF&A-experts die enerzijds mee kunnen werken met deze activiteiten en anderzijds portfolioerwijze, standaarden en richtlijnen kunnen overdragen. Strategie van "Learning by doing, in combinatie met Imiteren". Enkele nieuwe medewerkers worden toegevoegd ter versterking van de uitvoering, het leren en de permanente brugfunctie tussen DF&A en Toeslagen. Zo nodig worden medewerkers van andere ketens zoals bijvoorbeeld de Ketens Gegevens betrokken.

⁷ Correct houdt in dat ook de vraagstukken van de Hersteloperatie, hoewel deze vaker eenmalig zijn en onder hoge druk worden uitgevoerd, naar analogie van de beoogde kwaliteitsverhoging bij de reguliere analytics werkzaamheden van Toeslagen, uitgevoerd moet gaan worden conform de standaarden van DF&A.

De risico's bij Toeslagen-analytics worden nader onderzocht. De reeds genomen maatregelen en de te nemen maatregelen worden geïnventariseerd. Er wordt een timeline met vereiste capaciteit en competenties gemaakt van de benodigde verbetermaatregelen.

Het virtuele team gaat o.l.v. DF&A de verbetermaatregelen ontwikkelen, inschatten welke implementatietijd en - capaciteit benodigd is. Zorgen dat deze capaciteit er komt en de implementatie ter hand nemen.

De verantwoordelijkheid voor het verbetertraject ligt bij de DF&A. De functionele aansturing van de medewerkers van Toeslagen-analytics vindt plaats onder regie van DF&A.

Zolang het verbetertraject niet is afgerond en ge-audit, berust de verantwoordelijkheid voor de analytics-producten die Toeslagen maakt i.h.k.v. continuïteit en herstelorganisatie, dan wel voor de exploitatie van bestaande producten, bij Toeslagen.

2) Nabij, reëel en direct

Toeslagen valt per direct onder verantwoordelijkheid en aansturing van DF&A: De analytics-medewerkers van Toeslagen komen per direct onder DF&A te hangen onder leiding van een Programmadirecteur. Daaronder gaat alles in duo's. Een duo vanuit DF&A en Toeslagen neemt de teamleiding op zich. De medewerkers gaan per direct meewerken met de diverse afdelingen van DF&A, met steeds een duo van DF&A en Toeslagen als kern: met het team Portfoliomanagement & Delivery voor intake t/m afronding van een product, met de bouwteams, met name VEA, voor de bouw, en met de afdeling Kwaliteit voor de kwaliteitsborging.

Er is sprake van een tijdelijke situatie. Reorganisatie van werk en medewerkers is niet aan de orde. Daarom zal afhankelijk van het scenario op individueel niveau een detacheringsovereenkomst opgesteld kunnen worden. Hierdoor is de mandatering conform besluit geborgd. Tevens blijft de juridische positie van de individuele medewerker ongewijzigd en vormt de detachering een juiste grondslag om tijdelijk individuele afspraken over plaats van tewerkstelling aan te passen indien dit aan de orde is.

De functionele aansturing van de medewerkers van Toeslagen-analytics en alle analytics-producten die gemaakt worden, zowel als de exploitatie van de huidige producten, vallen onder de verantwoordelijkheid van de DF&A.

Ook nu worden de risico's nader onderzocht en de verbetermaatregelen gedetermineerd. Deze worden echter direct opgepakt in een leer-verbeterlus met de DF&A-afdeling die gaat over de betreffende proces-stap. Waar dit niet meteen lukt wordt een backlog bijgehouden en een implementatieplan gemaakt.

Tijdsplanning scenario 1 (onder voorbehoud van de Corona-crisis)

- Programmamanagement door DF&A is geregeld per 15 maart. Per die datum heeft DF&A de inspanningsverplichting om dit kwaliteitstraject te leiden.

- Na de beginperiode (nov 2019 - maart 2020), gaat de intensieve samenwerking t.b.v. bovenstaande in per 1 april van dit jaar.

- Synergie tussen de teams onderling op het gebied van analytics bij Toeslagen is geregeld per 1 mei 2020⁸.

- Een goed prioriteringsproces⁹ voor zowel de gebruikelijke analytics vraagstukken bij Toeslagen als die t.b.v. de Hersteloperatie is geregeld per 1 mei¹⁰.

- Inventarisatie op risico's en bestaande kwaliteitsinspanningen bij Toeslagen en vaststellen wat er verder nodig is, is onderzocht per 1 mei.

- Per 1 juli zijn de belangrijkste kwaliteitsverbeteringen opgesteld en is duidelijk hoe lang implementatie zal duren¹¹.

- Per 1 september zijn de belangrijkste kwaliteitsverbeteringen geïmplementeerd en kan (na een positieve audit) DF&A de verantwoordelijkheid nemen voor de kwaliteit van het functioneren en de analytics-producten van Toeslagen-analytics.

- Per 1 december is duidelijk of Toeslagen-analytics weer los van DF&A kan gaan functioneren en is ook duidelijk of dat het voorkeursscenario is i.v.m. de ontvlechting of dat de voorkeur uitgaat naar een andere aanpak (meerdere scenario's mogelijk¹²).

- Per 1 december ligt er een plan waarin beschreven staat of en zo ja hoe en volgens welk scenario Toeslagen verantwoord en veilig in meer of mindere mate van zelfstandigheid analytics-werkzaamheden uit zal voeren.

Tijdsplanning scenario 2 (onder voorbehoud van de Corona-crisis)

- De [] functioneert per direct als [] van het dedicated team Toeslagen-analytics & DF&A.

- Per 1 mei is het teamleiders-duo bekend en beschikbaar.

- Per 1 mei is per DF&A team de DF&A-kant van het duo ofwel de [] bekend voor zowel het WAT/ portfoliomanagement, het WIE/bouwen en het HOE/kwaliteit.

⁸ Functionerend tenminste als één virtueel team.

⁹ Het hoe is onderwerp van onderzoek en dus deel van de opdracht

¹⁰ Interactie met de prioritering van opdrachten van DF&A richting de rest van de BD-organisatie staat hierbij nog pm

¹¹ Of dit haalbaar is hangt af van het verloop van de eerdere stappen.

¹² Risico-selectie en data analyse Toeslagen en aansturing onder centrale data-afdeling

Belastingdienst PSK 23-1-2020

- Per 1 mei worden de 33 medewerkers van Toeslagen-analytics geplaatst onder de functionele aansturing van DF&A. Medewerkers werken per direct mee in de teams bij DF&A, maar blijven/worden mét de toegevoegde medewerkers één dedicated team Toeslagen.

- Per 15 mei zijn de medewerkers ingezet op hun sterkte naar de belangrijkste elementen: intake/portfoliomanagement, vakinhoud (analyse, data mining, methodologie), procedures en logging, quality assurance.

- Per 1 juni zijn de resterende risico's en wat er aan gedaan is in beeld. Wanneer niet werkende weg opgelost doordat binnen DF&A wordt gewerkt, worden de mitigerende maatregelen gelogd en ingepland.

- Per 1 juli zijn de belangrijkste kwaliteitsverbeteringen doorgevoerd en zijn werkwijze en productkwaliteit m.b.t. Toeslagen-analytics gelijk getrokken met die van DF&A (en waar zinvol uiteraard ook andersom).

Voor- en nadelen

Scenario 1 heeft als voordeel dat zoveel mogelijk wordt meebewogen met de huidige werkwijze van Toeslagen-analytics. Voor de individuele medewerkers verandert er niets. De focus is op kwaliteitsverbetering. De geconstateerde risico's kunnen worden opgepakt, zonder dat er afleiding is door nieuwe teamvorming e.d.. Het verbeterplan kan via het gezamenlijke virtuele team worden doorgevoerd. Deze optie leidt meer tot zelfstandigheid en is 'zachter', maar daarmee risicovoller, doordat de transparantie van Toeslagen richting DF&A en daarmee het tempo van kwaliteitsverbetering achter blijven. Het traject is (te) vrijblijvend met daardoor een (te) lange doorlooptijd tot gevolg. Het risico dat er sprake zal zijn van kwetsbare producten die onvoldoende in beeld zijn is groter. Daarmee is er sprake van een groter politiek afbreukrisico.

Scenario 2 heeft als voordeel dat meteen duidelijk is van waaruit alle medewerkers aan de slag gaan. Vanuit één corporate dienst. Alles eenduidig aangestuurd binnen de bestaande kaders en patronen van DF&A. In dit scenario gaan we meteen aan de slag met het onderhanden werk en wordt parallel daaraan geleerd en worden verbetermaatregelen geïmplementeerd. Door één dedicated team te maken van medewerkers van Toeslagen-analytics aangevuld met versterking vanuit DF&A, worden samenhang, effectiviteit en kwaliteit binnen Toeslagen-analytics naar verwachting aanzienlijk bevorderd. De PDCA-lus kan sneller en strakker ingeregeld worden. Bij een latere wens tot ontvlechting kan het team als een geheel weer worden teruggeplaatst.

Extra inzet

Extra inzet is nodig. Over de periode juni 2019 – maart 2020 hebben oplopend 0,5 – 3,5 fte van DF&A (mee)gewerkt aan producten en borging van kwaliteit t.b.v. Toeslagen-analytics, voornamelijk vragen vanuit de commissies Donner. Dit ging ten koste van het overige portfolio. Aan de reguliere vragen bij Toeslagen met hetzelfde risico-profiel moet inclusief de beoogde kwaliteitsverbetering nog begonnen worden. Daarnaast blijven er bijzondere vragen komen bijvoorbeeld vanuit SZW in relatie tot het Corona-virus of van het IBO taks-inzet. Het is verder opvallend

hoeveel aandacht er nog besteed moet worden aan het correct gebruik van datafundamenten. Dit is een breed risico.

De extra inzet zal gaan om een combinatie van expert-werkzaamheden en medewerkers die de rol van teamleider/kwartiermaker/duo-functies van de kant van DF&A kunnen vervullen.

De inschatting is dat het structureel om tenminste vijf fte gaat die de volgende activiteiten gaan uitvoeren:

- 1) opzetten en implementeren intake en portfolio (schaal 13). Alle vragen worden geregistreerd, intake uitgevoerd, inhoudelijk beoordeeld en toegevoegd aan de portfolio indien intake akkoord is ==> tevens duo-rol het WAT
- 2) complexe vragen worden behandeld door risk en compliance officer (schaal 13). Willen/mogen/kunnen - toets bij begin; mocht het tot product leiden: GEB uitvoeren, maatregelen laten goedkeuren en pas dan implementeren ==> tevens duo-rol het WIE
- 3) ontwikkel- en exploitatieproces opzetten, uitrollen en doorontwikkelen (schaal 12). Rol voor onafhankelijke senior data analist. Vooraf quality assurance opstellen en achteraf quality control meten. Leidt tot voorspelbaarheid van kwaliteit ==> tevens DUO-rol het HOE
- 4) exploitatie: portfolio van producten in productie onderhouden (schaal 12); life cycle management; borgen juist gebruik data, code en opruimen/vernietigen obsolete.
- 5) interne controle (schaal 11). Een onafhankelijk toets op het juiste gebruik van procedures/richtlijnen.

Daarnaast twee tijdelijke functies:

- verandermanager (rol). [] aan de DF&A-kant (duo met [] Toeslagen-analytics) van het overall team Analytics United. Die het Wie Wat en Hoe verbindt tevens [] van de Stuurgroep. Die zorgt voor het learning by doing. Die de afgesproken zaken regelt en afmaakt. En die control functie uitoefent.
- [] om het programma op te zetten en te implementeren. Looptijd 1 jaar.

In deze opsomming wordt ervan uitgegaan dat Analytics voorlopig gebruik blijft maken van de [] van het Domein analytics en de overige functies van de CAB.

Risico's op hoofdlijnen

Vertraging t.g.v. Corona-crisis, werving medewerkers, weerstand, onvoldoende politiek besef, Toeslagen als geheel onder druk en in transitie, veel nieuwe medewerkers binnen Toeslagen (w.o. BCG) en daarmee onduidelijke rolverdeling, urgentiebesef. Kan DF&A met name in geval van scenario 2, snel en effectief genoeg de medewerkers accommoderen en de PDCA-lus in de teams van DF&A inregelen. Onvoldoende betrokkenheid Uitvoering Herstelorganisatie Toeslagen.

Gevraagd

Een besluit van de DG's over het scenario van voorkeur. Teneinde kwaliteitsrisico's en daarmee politieke risico's zoveel mogelijk te beperken, is het advies vanuit zowel

Toeslagen als DF&A, om te kiezen voor scenario 2. Toeslagen-analytics wordt integraal en per direct functioneel onder DF&A gebracht.

Bijlage I: Voorgeschiedenis met uitgangspunten

Vrijwel direct na zijn komst per 20-1-2020 heeft de [] aan [] (en [] aan []) laten weten dat in het licht van de ontvlechting er een pas op de plaats gemaakt zou gaan worden met het realiseren van dit besluit en dat er eerst een onderzoek zou moeten komen.

Tijdens het gesprek over de 3e VMR op 4 februari 2020 heeft [] aangegeven in deze context geen verantwoordelijkheid te kunnen nemen voor de activiteiten van Toeslagen Analytics.

In een gesprek op 27 februari 2020 met de iDG's Toeslagen en BD, de [] C&F en [] UHB zijn vervolgens een aantal zaken afgesproken:

- Alsnog uitvoering geven aan de toezegging in de kamerbrief van 15 november 2019. Belangrijke uitgangspunten hierbij zijn dat er én maatregelen moeten zijn genomen om de verantwoordelijkheid en aansturing door DF&A te effectueren én dat de samenwerking tussen Toeslagen en DF&A constructief blijft.
 - Voor de zomer ligt er een plan waarin beschreven staat hoe Toeslagen verantwoord en veilig zelfstandig analytics-werkzaamheden uit zal voeren inclusief het realiseren van synergie en corresponderend met het overall plan dat er voor de zomer voor de ontvlechting moet liggen.
 - Toeslagen II krijgt tot nader order in de portfolio van DF&A een hogere prioriteit dan andere opdrachten. DF&A zal zorgdragen voor tijdige communicatie van de gevolgen naar de andere afnemers. Dit wordt in nauwe samenwerking met de keten GKT uitgevoerd.
- Op 2 maart 2020 zijn tussen [] en [] de volgende **uitgangspunten** voor het vervolg overeengekomen:
- de aansturing en verantwoordelijkheid gebeurt functioneel: er worden geen mensen overgeheveld; Er zal een gezamenlijk (virtueel) team gevormd worden met medewerkers van Toeslagen en DF&A onder functionele aansturing van leidinggevend van DF&A.
 - het betreft alle analytics¹³ activiteiten, dus ook die activiteiten die buiten het dedicated Analytics Toeslagen team (D.A.T.) plaatsvinden (Queryloket, Bedrijfsvoering, Ad hoc).
 - de analytics aanvragen van Toeslagen II worden meegenomen in de aanpak;

¹³ Zie de domeinarchitectuur Analytics

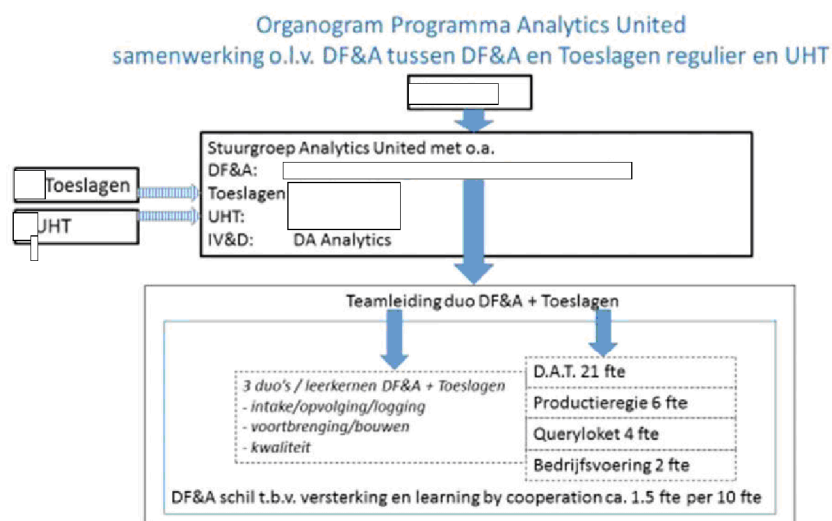
- de medewerkers van Toeslagen maken geen deel uit van de totale capaciteit van DF&A en blijven dus dedicated voor Toeslagen werken. Zij staan als eerste opgesteld voor alle vragen van Toeslagen. DF&A zal specifiek voor Toeslagen II (zoals besloten) de bijzondere aanvragen oppakken die Analytics Toeslagen niet kan uitvoeren. Voor de laatste negen vragen van Toeslagen II is dit al gebeurd (overleg 27-2).

- we onderscheiden twee hoofdactiviteiten:

* korte termijn: welke maatregelen moeten geïmplementeerd zijn zodat DF&A de verantwoordelijkheid ook kan dragen (dus kan sturen en verantwoorden).

* voor de zomer: opleveren van een plan waarin beschreven staat hoe Toeslagen verantwoord en veilig zelfstandig analytics werkzaamheden uit zal voeren - inclusief het realiseren van synergie.

Bijlage 2 Organogram



17-4-2020

apm Analytics United