



Belastingdienst

memo

Analytics United
naar een integraal kwaliteitsniveau

Betreft

Naar aanleiding van de CAF-dossiers, een samenwerking óf samengaan van de analytics-activiteiten bij Toeslagen met de directie Datafundamenten & Analytics. Beide scenario's hebben voor- en nadelen. Deze worden in onderhavige memo geschetst. Aan de DG's wordt gevraagd welk scenario hun voorkeur heeft.

Aanleiding

In de kamerbrief van 15 november 2019¹ is, als reactie op het eerste rapport van Donner, door de toenmalige staatssecretaris het volgende aan de Tweede Kamer gemeld:

De volgende stap is dat alle uitvoerende teams goed op deze lijnen zijn en worden aangesloten. Daarom heb ik de leiding van Toeslagen gevraagd om daar werk van te maken. Ik wil Toeslagen daarmee voor de juridische- en controle inrichting gelijkrekken met de rest van de Belastingdienst. Dat geldt ook voor de data-specialisten. Recent heb ik uw Kamer geïnformeerd over de brief van de Autoriteit Persoonsgegevens dat er geen tekortkomingen meer zijn bij de centrale data-afdeling (Corporate dienst Datafundamenten en Analytics). Toeslagen maakt niet meer zelfstandig risico-selecties en data-analyses; dit komt onder verantwoordelijkheid en aansturing van de centrale data-afdeling te liggen.

In de gesprekken die hierna plaats hebben gevonden heeft de [] DF&A aangegeven dat er om deze verantwoordelijkheid te kunnen invullen eerst aan een aantal voorwaarden moet zijn voldaan. In onderhavige memo worden twee scenario's geschetst: één waarbij onder aansturing van DF&A de kwaliteit bij Toeslagen in een intensieve samenwerking in fases en beheerst omhoog wordt gebracht en een tweede waarbij de analytics clusters van Toeslagen per direct samengevoegd worden met de bestaande teams van DF&A.

¹ <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2019/11/15/kamerbrief-over-oplossing-voor-de-caf-11-ouders-en-maatregelen-om-herhaling-te-voorkomen>

VERTROUWELIJK

Corporate Dienst
Datafundamenten &
Analytics
MT

Croeselaan 14
3521 CA Utrecht
www.belastingdienst.nl

Contactpersoon

[] Data Analytics en
Toeslagen
T 06 []
[]@belastingdienst.nl

Datum

5 april 2020

Versienummer

0.1

Memo afgestemd met

..
..
..

Bijlagen

Huidige situatie

Sinds bovengenoemde brief is DF&A samen met Toeslagen aan de slag gegaan. In de afgelopen periode is gezamenlijk onderzoek gedaan, er zijn scenario's uitgewerkt en de inventarisatie van de analytics-werkzaamheden bij Toeslagen is uitgevoerd en opgeleverd aan DF&A.

Op dit moment worden de analytics-werkzaamheden bij Toeslagen uitgevoerd door de teams Analytics (21 medewerkers), Productieregie (6 medewerkers), Queryloket (4 medewerkers) en Bedrijfsvoering (2 medewerkers).

Een eerste analyse onder leiding van IV&D heeft m.b.t. de werkzaamheden van deze analytics-teams van Toeslagen de volgende risico's geconstateerd:

- data beschikbaar van niet-toeslaggerechtigden streeft doelbinding Toeslagen voorbij
- gebrek aan anonimiseren/pseudonimiseren ==> mogelijk niet AVG proof
- 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 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-GEB** 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).

Bij DF&A is er over de periode ... binnen de kaders van IV&D een kwaliteitsbeleid ontwikkeld en geïmplementeerd dat 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).

Per... is dit kwaliteitsbeleid bij DF&A getoetst/geaudit en op niveau bevonden door ...

Gewenste situatie

Alle medewerkers die analytics-taken verrichten bij Toeslagen, inclusief de Herstelorganisatie Uitvoering Toeslagen (HUT), doen dit volgens de standaarden en richtlijnen bij DF&A. Zowel op het gebied van privacy & security, kwaliteit als portfolio ("voorkant, achterkant en tussenliggende activiteiten"). Waarbij dus uitvoering wordt gegeven aan de toezegging van 15 november 2019 en de afspraken in latere interne overleggen van 27 februari en 2 maart 2020.

Met opmerkingen Dit klinkt gezellig, maar de werkelijkheid is dat allemaal heel moeizaam en lastig is gegaan. Er wordt weinig/moeizaam medewerking gegeven door toeslagen. Vandaar ook het gesprek van 27/2. Lijkt me goed om dat wel expliciet te noemen.

Aanpak

Onder leiding van DF&A gaan:

- DF&A en Toeslagen Analytics samenwerken zodanig dat de analytics-werkzaamheden van Toeslagen op een kwalitatief niveau worden gebracht conform zowel de kaders van IV&D als de binnen deze kaders doorontwikkelde QA/QC van DF&A.
- DF&A en Toeslagen Analytics samenwerken teneinde de analytics-vraagstukken naar aanleiding van de Hersteloperatie **tijdig en correct²** af te handelen.

Met opmerkingen []: Hoe ga je om met de spanning tussen deze twee? Tot nu toe lijkt tijdig (en dus de politieke druk) voor correct te gaan.

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.

- Opmerking kader hierboven: ergens moet je misschien ook nog iets zeggen over bewustwording bij medewerkers. En dus meer de zachte kant. Ik weet niet of hierboven de beste plek is. Maar verantwoord datagebruik gaat ook over (ik vind zelf begint met:) bewustwording bij de medewerkers.

Twee scenario's

1) Interactief, virtueel en stapsgewijs

Er wordt stapsgewijs toegewerkt naar het onder verantwoordelijkheid en aansturing van DF&A werken;

Er worden virtuele teams ingericht van medewerkers van DF&A en Toeslagen op het gebied van intake, analytics en kwaliteit. Deze bestaan uit een kern van experts van DF&A in combinatie met de zittende medewerkers van Toeslagen en enkele nieuwe veelbelovende junioren die worden opgeleid. Zo nodig worden medewerkers van andere ketens zoals bijvoorbeeld de Keten Gegevens betrokken.

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.

heeft opmaak toegepast: Lettertype: Cursief

² Correct houdt in dat ook de vraagstukken van de Hersteloperatie, hoewel deze vaker eenmalig zijn en onder hoge druk worden uitgevoerd, moeten profiteren van de kwaliteitsverhoging bij de reguliere analytics werkzaamheden van Toeslagen, waar alles uitgevoerd moet gaan worden conform de standaarden van DF&A.

De virtuele teams gaan 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.

2) Nabij, reëel en direct

Toeslagen valt per direct onder verantwoordelijkheid en aansturing DF&A.

De analytics-medewerkers van Toeslagen komen per direct binnen het team van de DF&A-afdeling Operatie & Exploitatie. Intake en portfoliomanagement vindt per direct plaats binnen- en conform de werkwijze van de afdeling Portfoliomanagement waaraan ook een medewerker van Toeslagen wordt toegevoegd.

Ook nu worden de risico's nader onderzocht, de verbetermaatregelen gedetermineerd en een implementatieplan gemaakt.

Voor- en nadelen

Scenario 1 heeft als voordeel dat medewerkers niet naar een andere afdeling hoeven te verhuizen. Het verbeterplan kan door het formeren van virtuele teams geleidelijk invulling krijgen. Nadeel is dat het (veel te) vrijblijvend kan zijn en daardoor een te lange doorlooptijd het gevolg is.

Scenario 2 heeft als voordeel dat meteen duidelijk is van waaruit alle medewerkers aan de slag gaan. Vanuit één directie. Alles eenduidig aangestuurd binnen de bestaande kaders en patronen van DF&A. In dit scenario moeten dezelfde stappen gezet worden met het diepgaandere onderzoek van de risico's, hoe die te mitigeren en wanneer, en dat ook te implementeren. Doordat de medewerkers van Toeslagen in DF&A opgaan is het lastiger een dedicated team in te richten.

Risico's op hoofdlijnen

Corona vertraging, werving medewerkers, 'gezonde' weerstand', Toeslagen als geheel onder druk en in transitie', veel nieuwe medewerkers binnen Toeslagen (w.o. BCG) en daarmee onduidelijke rolverdeling, urgentiebesef.

Extra inzet

Ongeacht waar deze activiteiten landen (of binnen Toeslagen of elders) is de inschatting dat het om 5 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.
- 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.
- 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.

heeft opmaak toegepast: Lettertype: Cursief

Met opmerkingen []: Ik mis het belangrijke nadeel dat op dit moment niet AVG proof wordt gewerkt. En juist daar loopt de staatssecretaris in dit dossier waar de ogen van de kamer zeer nauw op zijn gericht een groot risico. Een tweede risico is dat niet wordt gedaan wat wel aan de kamer is gemeld. Daar loop je sowieso al een risico omdat dit de afgelopen maanden ook al zo is. Aan een notitie aan de DG's moeten die politieke risico's er wel in.

Met opmerkingen []: Weerstand lijkt me ook een issue in dit scenario.

Met opmerkingen []: Is dit tijdelijk of zijn dit functies die permanent ontbreken bij Toeslagen en altijd nodig zijn om het kwaliteitsniveau ook in de toekomst te borgen?

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.

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

Gevraagd

De mening van de DG's over het scenario van voorkeur.

Met opmerkingen : Je wilt geen mening maar een besluit. Wat doen we?
En leggen we geen voorkeur/advies neer vanuit
Laten we het open? Ik ben er altijd voor om een advies te geven.
Anders zou je iets moeten zeggen dat gezien de politieke risico's we het besluit over de keuze voor de scenario's graag bij de DG's leggen?