

Strategisch Crisismanagement Toeslagen

Versie 09 maart 2020 (NB. Dit is een 'levend' document en wordt steeds vernieuwd op basis van laatste inzichten)

1. Vooraf

De invulling van het fraudebeleid voor de toeslagenregelingen heeft veel burgers in grote problemen gebracht. Zij zijn de dupe geworden van "de institutionele vooringenomenheid" waarmee het fraudebeleid voor de Kinderopvang toeslag is uitgevoerd, in combinatie met de doorwerking van het karakter van de toeslagen regelingen in de uitvoering en dienstverlening. Bezwaren en klachten van burgers, signalen van medewerkers en kritische evaluaties van de regelingen zijn daarbij stelselmatig genegeerd. Beroep bij de rechter tegen het disproportionele karakter van onderdelen van de regelingen is tot in hoogste instantie vruchteloos gebleken. Pas eind 2019 is daar verandering in gekomen met de uitspraak van de RvS¹. Veel burgers zijn hierdoor geschaad in hun vertrouwen in de overheid en de Belastingdienst. De reputatie van de dienst heeft hierdoor een enorme knauw opgelopen.

De ontstane situatie kan zonder overdrijven gekarakteriseerd worden als een *institutionele crisis*. Vanaf 2016 zijn de bakens in de uitvoering rond het fraudebeleid stap voor stap verzet. In de uitvoering van de regeling hebben in overleg met de opdrachtgever enkele kleine optimalisaties plaatsgevonden.

Mede dankzij het onderzoek van de Nationale Ombudsman 'Geen power play maar fair play' en de burgercontacten van enkele Tweede Kamerleden is de behandeling van de groep getroffen ouders een stevig politiek en publicitair issue geworden. In reactieve zin heeft het Ministerie van Financiën het afgelopen jaar stappen gezet bij het in kaart brengen van de aangerichte schade en het bieden van compensatie daarvoor. In de loop van 2019 is dit in een stroomversnelling gekomen en uitgegroeid tot een grote institutionele crisis. Mede gevoed door de aarzelende en soms amateuristische invulling van de oudercontacten (de zwartgelakte dossiers) heeft deze snelgroeiende crisis geleid tot het aftreden van staatssecretaris Snel, wisselingen in de ambtelijke top en splitsing van de besturing van de BD. Het management van deze crisis heeft zich in deze stroomversnelling parallel daaraan in interactie met de Stas en later de Minister mee ontwikkeld tot wat het nu is.

Met het aantreden van de nieuwe staatssecretarissen, de nieuwe SG en een nieuwe (interim) ambtelijke top bij Toeslagen en Belastingdienst is het in de aanloop naar het eindrapport van de Adviescommissie Uitvoering Toeslagen en de beleidsreactie daarop nu van groot belang en urgent om goed stil te staan bij de kwaliteit en inrichting van strategisch crisismanagement van de toeslagen affaire.

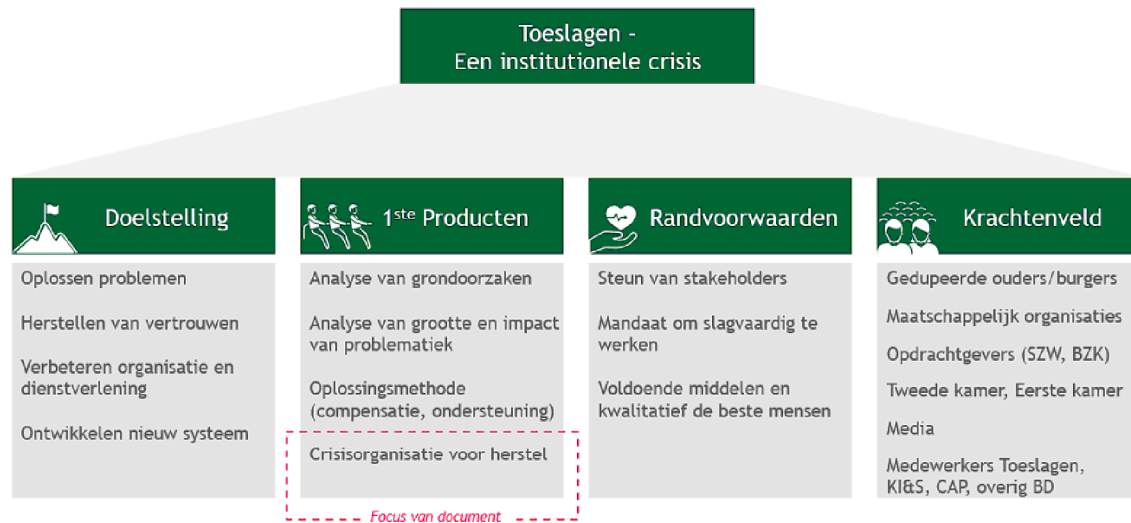
2. Doelen, producten en uitgangspunten in het oplossen van de crisis

Om uit de institutionele crisis te komen stellen we vier doelen: de veroorzaakte problemen voor burgers oplossen, vertrouwen herstellen, de organisatie en dienstverlening structureel verbeteren en een het toeslagensysteem herzien.

Om deze doelen te bereiken richten we ons op de korte termijn op het zo snel mogelijk in kaart brengen van de grootte van de problematiek op basis van data, het definiëren van oplossingsmethodes in de vorm van een compensatieregeling (mede op basis van AUT en ADR onderzoeken) en ondersteuning (zoals psychiatrische hulp en begeleiding in het traject). Om deze oplossingen snel uit te kunnen voeren richten we een

¹ ECLI:NL:RVS:2019:3535

crisisorganisatie voor herstel in, waarin we een aantal randvoorwaarden nodig hebben en we rekening moeten houden met het krachtenveld.



We erkennen dat er een institutionele crisis plaatsvindt en richten de organisatie in om deze crisis te besturen. We hanteren hierbij een aantal uitgangspunten:

- 1) We pakken de crisis in zijn geheel beet (we "omarmen" de crisis) en hebben overzicht over alle activiteiten, resultaten, afhankelijkheden en risico's
- 2) We staan continue in contact met stakeholders, detecteren proactief signalen vanuit de buitenwereld en ondernemen actie waar nodig
- 3) De organisatie heeft korte lijnen van de werkvloer naar de top, en teams met sterke afhankelijkheden werken samen
- 4) We herstellen gemaakte fouten en werken tegelijkertijd aan het verbeteren van de organisatie, de dienstverlening en het stelsel
- 5) De top stelt de organisatie in staat om slagvaardig te werken en neemt daarom snel besluiten binnen de gezette kaders van checks and balances
- 6) De burger staat centraal, in al zijn variëteit, en onze dienstverlening en besluiten
- 7) We compenseren ruimhartig op basis van billijkheid en snelheid
- 8) We richten ons actief op behoud van (spirit en elan van) personeel en op het aantrekken van nieuwe collega's voor de uitvoering van de hersteloperatie.

Concreet betekenen deze uitgangspunten voor de crisisorganisatie, in ieder geval dat:

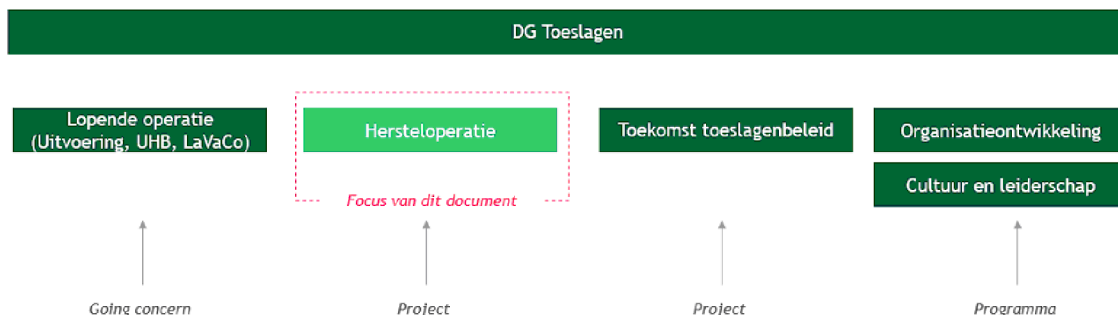
- Een strategisch crisisteam die de hersteloperatie bestuurt, de voortgang bewaakt en zorgt voor goede afstemming met andere betrokken bewindslieden en departementen
- Er een crisisbureau komt die continue de voortgang, afhankelijkheden, en risico's identificeert en monitort, en snel escaleert indien nodig
- Er onder het crisisbureau een crisiscommunicatieteam wordt opgericht, die signalen van stakeholders en de buitenwereld opvangt en bepaald hoe hier mee om te gaan, en daarnaast een communicatiestrategie en plan schrijft
- De herstelorganisatie snel opschaalt om de stroom aan verwachte hersteldossiers goed te bedienen
- In het maken van beleid er, naast uitvoerbaarheid, ook getoetst wordt op billijkheid, uitlegbaarheid en rechtsgelijkheid voor de burgers
- In de vertaling van beleid naar uitvoering er een variëteit aan situaties en persona worden getoetst om te zien of het proces voor elk type een goed verloop heeft
- In de hersteloperatie de burger centraal staat en we door middel van 'case management' zorgen dat, waar nodig, intensieve begeleiding plaatsvindt

3. Crisisorganisatie voor de hersteloperatie

We stellen voor om projecten en programma's om de crisis op te lossen apart te organiseren van de lopende operatie. Dit, zodat de lopende operatie niet in het geding komt door de grote aandacht voor de crisis. Echter, het is van belang dat de projectorganisatie contact en afstemming zoekt met de lopende organisatie, om de sterke afhankelijkheden die er zijn te managen. Ook moet er een feedbackloop zijn tussen de hersteloperatie en de andere organisatieonderdelen, zodat lessen die getrokken worden uit de crisis vertaald worden naar de lopende operatie, organisatieontwikkeling en toekomstig toeslagenbeleid.

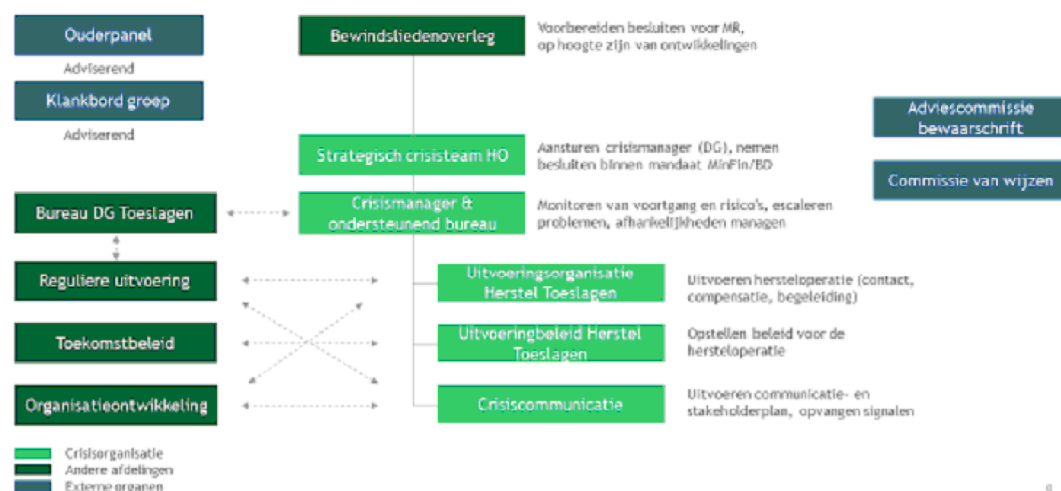
De crisisorganisatie zal worden opgesteld met interne capaciteit. Indien een functie tijdelijk niet kan worden ingevuld met interne capaciteit zal gezocht worden naar externe capaciteit voor tijdelijke invulling van de functie. Indien externe capaciteit wordt ingehuurd zal het uurtarief getoetst worden aan de vastgestelde normen. Doel is om uiteindelijk alle functies intern te hebben ingevuld.

In dit hoofdstuk zetten we uiteen hoe de organisatiestructuur voor de hersteloperatie wordt vormgegeven, inclusief samenstelling, rollen en mandaten en samenwerking met andere teams.



De organisatiestructuur bestaat uit een (i) een strategisch crisisteam, (ii) een crisismanager en - bureau, en een aantal werkteams: (iii) uitvoeringsorganisatie herstel toeslagen (UHT), (iv) beleid herstel toeslagen (BHT), (v) crisiscommunicatie.

Voorstel voor organisatie structuur - Hersteloperatie



i. Strategisch Crisis Team (SCT)

Samenstelling:

- Staatssecretaris Toeslagen & Douane (STD)

persoonsgegevens

- Crisismanager en secretaris uit het crisisbureau voor scherpe besluitvorming en actietoekenning

Rol, taken, mandaat

- Verantwoordelijk voor de uitvoering van beleid binnen de hersteloperatie
- Bereidt besluitvorming voor Bewindsliedenoverleg voor
- Monitort voortgang en risico's, escaleert naar het BWO indien nodig
- Verstrekt opdrachten aan de herstelorganisatie, via de crisismanager

Manier van werken:

- Het team komt twee keer per week samen voor de eerste drie maanden,
 - Maandag (30 minuten):
 - informeren over wijzigingen in planning, risicolog en dashboard
 - vaststellen agenda voor meeting donderdag
 - beantwoorden vragen van leden van het SCT

Het overleg op maandag is enkel informierend en betreft iedere week dezelfde set aan informatie. We stellen voor deze informatie uiterlijk vrijdag 15.00 aan te leveren zodat de stukken de laatste inzichten bevat

- o Donderdag (60 minuten):
 - bespreken gevraagde richting op (mitigerende) acties en aanpassingen
 - bespreken gevraagde besluiten van BWO/MR
 - beantwoorden vragen van leden van het SCT

Het overleg op donderdag vergt meer voorbereiding en zal ook eerder verstuurd moeten worden. We stellen voor om de leden van het SCT en CB op maandag de agenda voor donderdag te sturen, dinsdag einde dag de conceptstukken en woensdag uiterlijk 13.00 te versturen naar de leden van het SCT

ii. Crisismanager (CM) en crisisbureau (CB)

Samenstelling:

- De crisismanager is één persoon, hoofd van het crisisbureau en rapporteert aan de DG Toeslagen
- Het crisisbureau bestaat uit 6-8 personen
 - Het crisisbureau is een gecombineerd team van 4-6 parttime interne medewerkers en 2-3 fulltime medewerkers.

- De fulltime medewerkers vullen wekelijks de planning, risicolog en dashboard op basis van opgehaalde informatie uit de organisatie (via de part-time medewerkers), stellend de agenda vast voor de SCT overleggen en bereiden de overleggen voor.
- De parttime interne medewerkers fungeren als de link tussen de teams in de hersteloperatie, lopende operatie en concerndivisies, waar informatie en signalen vandaan moeten komen.
- Tijdelijk, voor de eerste 4-6 weken, wordt de rol van fulltime medewerkers vervuld door externe consultants. Dit geeft de crisismanager/DG Toeslagen tijd om fulltime medewerkers te werven/identificeren
- Zie in de bijlage de organogram met concrete namen en functies zoals afgestemd met de verschillende teams.

Rol, taken, mandaat

- Het crisisbureau is de spil in de hersteloperatie en ontlast de teams door de taken van projectmanagement op zich te nemen, zoals het helpen maken van een integrale planning, het identificeren van afhankelijkheden en risico's en bewaken van voortgang
- De crisismanager is verantwoordelijk voor de informatievoorziening aan de crisis- en reguliere organisatie, met behulp van het crisisbureau. De crisismanager zet genomen besluiten en acties uit en bewaakt de voortgang
- Praktisch houdt het bureau zich bezig met:
 - Voorbereiden van meetings van SCT en Bewindsliedenoverleg voor door agenda's te bepalen, stukken te verzamelen en oplegnotities te schrijven
 - Bewaken van voortgang op toezeggingen van Kamermoties
 - Zorgen voor tijdig opleveren van integrale planning, dashboard, risicoanalyse ter informatie voor crisismanager, SCT, Bewindsliedenoverleg
 - Een goede interactie tussen verschillende teams en afstemming met financiële en juridische functie. Knelpunten worden i.a.v. betreffende directeur besproken in SCT

Manier van werken:

- Het bureau komt dagelijks 30 minuten (dagstart) samen met crisismanager om voortgang, ontwikkelingen en taken voor de dag te bespreken
- Het bureau werkt in de eerste week een aantal producten, zoals een dashboard, risicolog en planning uit en haalt de benodigde informatie met prioriteit op zodat er snel inzicht komt in de voortgang en risico's
- Het bureau werkt met MVPs ('minimum viable products') en ontwikkelt deze verder naarmate het team leert en feedback krijgt van de organisatie
- Nadat de producten ontwikkeld zijn staat het bureau continu in contact met de andere delen van de organisatie om op de hoogte te zijn van de laatste informatie
- Het Crisisbureau werkt nauw samen met bureau DG Toeslagen, het bureau DG Toeslagen ondersteund bij het afstemmen van stukken voor het SCT d.m.v. de bestaande email procedures en het verwerken van deze stukken in DigiDoc. Daarnaast is bureau DG Toeslagen verantwoordelijk voor het bijhouden van moties en toezeggingen gerelateerd aan toeslagen alsmede doorzetten van Kamervragen naar het UHB crisisteam

iv. Team Uitvoeringsorganisatie Herstel Toeslagen (UHT)

Samenstelling

- De teams worden zo ingericht dat dossiers van 'kop tot staart' behandeld kunnen worden om overdrachtsmomenten te minimaliseren. Of deze teams ook een regionale focus krijgen hangt af van de reikwijdte en manier van werken van herstel. Dit wordt momenteel uitgewerkt.
- Het team bestaat uit medewerkers van Toeslagen, CAP en KI&S, uiteraard met ondersteuning vanuit de backoffice

- Op basis van een eerste inschatting zijn er circa 260-500 FTE nodig (afhankelijk van de toegestane duur van de hersteloperatie) die zich direct bezig houden met de hersteloperatie. Voor een gedetailleerde berekening, zie document 'Formatieberekening Herstelorganisatie (financieel 14-01-20)'

Nota bene: de omvang van de hersteloperatie is nog niet stabiel en hangt sterk af van het gekozen herstel beleid. De bovengenoemde samenstelling betreft enkel directe medewerkers en is gebaseerd op de volgende aannames:

- Er worden max ~13.500 toeslagen dossiers her-beoordeeld (CAF-11, CAF overig en vergelijkbare situaties)
- Er worden max ~17.000 invorderingsdossiers her-beoordeeld (toeslagen dossiers en ~3.500 OGS dossiers)
- De herstelperiode mag maximaal 1-2 jaar duren

Rol, taken, mandaat

- Samenstellen en toelichten van opgevraagde dossiers door burgers
- Her-beoordelen van toeslagen en invorderingsdossiers
- Uitvoeren van herstelwerkzaamheden, zoals berekenen en uitbetalen van compensatieregeling, maar ook het begeleiden van gedupeerden in het proces
- Sturen op voortgang en voorkomen van lange wachttijden in de hersteloperatie
- Helpen vormgeven van communicatiestrategie en plan (team crisiscommunicatie drijft dit)
- Geven opdrachten voor communicatie naar gedupeerden aan communicatieteam Belastingdienst en het service team bij Belastingtelefoon

Manier van werken

- Het team begeleidt burgers met hersteldossiers in ieder geval van begin tot eind in het proces. Nader uitgezocht moet worden wat de meest effectieve taakverdeling is tussen het team UHT en de reguliere operatie (variërend van enkel adviseren over herstelacties tot aan het volledig overnemen van gevallen). Dit proces moet bewaken dat burgers ten alle tijden één duidelijk aanspreekpunt hebben en dat dit aanspreekpunt de benodigde kennis heeft om de burger goed te begeleiden (zowel in herstel als lopende operatie)
- Het team denkt actief mee in het opstellen van beleid, vanuit de bril van uitvoerbaarheid en met de kennis van dossiers en de variëteit aan situaties. Indien er tijdens de uitvoering onduidelijkheden blijken over het beleid zoekt het team zo snel mogelijk interactie op met het team 'uitvoeringbeleid herstel toeslagen'
- Het team heeft contact met de lopende operatie om het verleden en de context van dossiers beter te begrijpen. Ook zal de capaciteitsverdeling tussen de lopende operatie en hersteloperatie goed gemonitord moeten worden, om scheefgroei te voorkomen. Indien de verdeling een knelpunt vormt moet dit geëscaleerd worden naar het strategisch crisisteam
- Het team draagt zorg voor complete en navolgbare verslaglegging van contactmomenten, gemaakte keuzes en vervolgacties. Zodra de werkwijze is vastgelegd zal er een inschatting gemaakt moeten worden van de bijbehorende kosten voor IV en andere ondersteunende functies

v. Team Uitvoeringbeleid Herstel Toeslagen (BHT)

Samenstelling

- Dit team varieert in grootte en samenstelling over tijd. We onderscheiden drie fases (zie rol, taken, mandaat voor gedetailleerde uitleg van fases)
- In de eerste fase wordt in scenario's en op hoofdlijnen gedacht. Dit kan met een klein, multidisciplinair team van 6-10 experts uit beleid, uitvoering, JZ, FEZ, IRF
- Door de korte tijdslijnen wordt dit team in de eerste fase ondersteund door externe consultants

- In de tweede fase moet het gekozen scenario in detail worden uitgewerkt en vastgelegd in een proces, kaders en criteria voor de uitvoering. Dit vergt een groter team van 10-15 fulltime FTE en een 'war room' aanpak om in een korte tijd tot een daadwerkelijk uitvoerbaar en navolgbaar proces te komen
- In de derde, en laatste fase, kan het team verkleinen tot 2-3 tal experts die vragen van de uitvoering beantwoord en indien nodig vragen aanscherpt.

Rol, taken, mandaat

- Fase 1: voorbereiden van beslissingen, d.m.v. scenario's en impactanalyses, de rapporten van Donner en ADR in acht nemend, over:
 - welke groepen in aanmerking komen voor compensatie
 - de compensatiemaatregelen en aanvullende ondersteunende maatregelen
 - het proces op hoofdlijnen (bijvoorbeeld triage aan de poort, commissie van wijze, adviescommissie bezwaarschriften)
 - Ook helpt dit team in de voorbereiding van het AO van 25 maart
- Fase 2: uitwerken en toetsen van gekozen richting
 - In detail uitwerken van het proces, zoals waar en hoe melden burgers zich, hoe wordt volgorde van behandeling bepaald, welke documenten zijn nodig voor de compensatie-toets, etc.
 - Doen van een complete uitvoeringstoets van het uitvoeringbeleid, inclusief specifieke casuïstiek te behandelen en het proces te doorlopen voor uitzonderingsgevallen
 - Inschatten van benodigde capaciteit en budget voor besloten werkwijze op basis van een vooraf bepaalde wenselijke doorlooptijd en inschatting van benodigde capaciteit per dossier
 - NB. De verantwoordelijkheid voor de uitvoeringstoets ligt bij UHB. Het team BHT ondersteunt UHB in het uitvoeren hiervan
- Fase 3: aanscherpen uitvoeringbeleid
 - Onafhankelijk van de kwaliteit van de uitvoeringstoets, zullen er punten van onduidelijkheid naar boven komen gedurende de uitvoering. Het team is verantwoordelijk voor het aanscherpen van het beleid en beantwoorden van vragen van het uitvoeringsteam

Manier van werken

- Het is in alle fases van belang dat het team veelvuldig contact zoekt met en gebruikt maakt van expertise uit de lopende operatie, zoals maar niet beperkt tot: juridische zaken, fiscale en juridische zaken, financiële zaken (door de grote financiële impact), VT en datafundamenten en analyse
- De eerste fase heeft een sterk politiek karakter en vraagt om documenten waar besluiten op genomen kunnen worden – met heldere voor- en nadelen, impact en advies
- De tweede fase vraagt om een 'war room' aanpak, waarin het team zich richt op het in detail uitwerken van de aanpak en dit met veel partijen en experts toetsen (zoals interne organisatie, maar ook ouderpanel, klankbord en bijvoorbeeld experts uit Groningen schade)
- De laatste fase is een minder proactieve en intensieve fase, waarin het uitvoeringbeleid team vragen beantwoord en verduidelijking verschaft aan de Uitvoeringsorganisatie herstel toeslagen.
- Beleidsbesluiten (na fase 2) worden geschreven door Vaktechniek, de verantwoordelijkheid hiervoor ligt niet bij BHT. De verantwoordelijkheid voor het goedkeuren van beleidsbesluiten ligt bij FJZ.

vi. Team crisiscommunicatie

Samenstelling

- Vertegenwoordiger in strategisch crisisteam (persoonsgegevens)
- Crisis communicatie manager (n.t.b.)

- Communicatiewoordvoerder Politiek en Media (persoonsgegevens)
- Communicatieadviseur Politiek en Media (persoonsgegevens)
- Communicatieadviseur Uitvoering Toeslagen CDC (persoonsgegevens)
- Communicatieadviseur interne en externe communicatie (persoonsgegevens)
- Twee ondersteunende adviseurs Communicatie (persoonsgegevens n.t.b.)
- Ondersteunend adviseur Events (n.t.b.)
- Monitoring (persoonsgegevens) van team Omgevingskennis
Communicatie Ministerie van Financiën)
- Redactie en vormgeving (persoonsgegevens)
- Koppeling naar aanpalende dossiers Toeslagen I en II (persoonsgegevens)

Rol, taken, mandaat:

- Strategische schakel betreffende alle communicatie vanuit de departementen, Stas, de Tweede Kamer en interne communicatie naar medewerkers
- Regie op alle communicatieboodschappen en kanalen
- Zorgen voor integraliteit en samenhang, ook met Toeslagen I en III, en KI&S
- Actueel houden van relevante pagina's op Rijksoverheid.nl en de sociale mediakanalen
- Controleren of gekozen communicatieaanpak ook beoogde effect sorteert en adviseert hierover
- Monitoren van signalen vanuit media en maatschappelijke correspondentie over het herstel van toeslagen en escaleren van mogelijke problemen of risico's naar de juiste teams
- Ontwikkelen en uitvoeren van oudercommunicatie bestaande uit het opzetten en uitvoeren van ouderbijeenkomsten alsmede het adviseren op inhoud en timing betreft mailings, brieven en telefonie richting ouders
- Monitoren van effectiviteit van briefings en belscripts door middel van snelle schakelingen met het serviceteam
- Ontwikkelen en uitvoeren stakeholdercommunicatie inclusief de opzet, uitvoering en afstemming van stakeholderbijeenkomsten,
- Advies geven op timing en inhoud van communicatie richting medewerkers BD via o.a. bijeenkomsten, intranet, en mailings
- Meeschrijven aan Kamerbrieven, Kamervragen, opvolging moties en toezeggingen
- Onderhouden van nauw contact met communicatie-adviseur COMM minfin
- Aanscherpen van communicatie acties gebaseerd op signalen van intranet, serviceteams en ouderbijeenkomsten

Manier van werken

- De deelnemers aan het team hebben de eigenlijke rollen die ze normaal ook hebben. Ze zetten hun dagelijkse expertise in om de communicatie vorm te geven
- De rollen in dit team worden part-time ingevuld door beschikbare interne medewerkers
- Het team komt ten minste twee keer per week samen om taken te verdelen voor op te leveren producten (zoals intern en extern communicatieplan) en de signalen vanuit de analist te bespreken
- Ook schakelt dit team met vertrouwenspersonen en P-raadspersonen om geanonimiseerde, geaggregeerde signalen op te halen van de interne organisatie

Vertrouwenspersonen en P-raadspersonen

- Vangen signalen van de werkvloer op en vatten signalen samen voor SG, pSG. Crisisbureau ontvangt kopie om op te nemen in dashboard en risicolog
- Organen bepalen eigen werkwijze

Bestuurlijke Klankbordgroep

Samenstelling:

- Bestuurlijk boegbeeld als voorzitter
- Experts in (strategisch) crisismanagement
- Bestuurder betrokken bij Groningenproblematiek
- Voorzitter van maatschappelijke organisatie (zoals Boink)
- Voorzitters belangrijkste brancheverenigingen
- Burgemeester van gemeente met (groot) aantal gedupeerde burgers
- Communicatie-expert
- Juridische expert

Rol, taken, mandaat:

- Adviseert het strategisch crisisteam in te nemen besluiten en acties

Manier van werken

- Klankbord komt op aanvraag van het strategisch crisisteam samen

Vereniging van gedupeerde burgers / Ouderpanel

Samenstelling:

- Een (permanent) orgaan die gedupeerde burgers samenbrengt om contact te faciliteren en (onder andere) ervaringen uit te wisselen
- De ouderpanel is een selectie van ouders uit de vereniging van gedupeerde ouders, bij voorkeur ouders die een 'trekkersrol' hebben gehad in Toeslagenproblematiek en een groter getal ouders vertegenwoordigen

Rol, taken, mandaat:

- Adviseert het strategisch crisisteam in te nemen besluiten en acties

Manier van werken

- Panel komt op aanvraag vanuit het strategisch crisisteam samen

NB. De Medezeggenschapsraad (OR) wordt via het reguliere proces betrokken en om advies gevraagd.

vii. Proces afstemming SCT stukken

Gezien het feit dat de belastingdienst onder verscherpt toezicht staat is het van het groot belang dat de juiste departementen zijn aangehaakt bij het afstemmen van de SCT stukken om zo juistheid van de inhoud te kunnen garanderen. Tegelijkertijd werken we in een situatie met korte tijdslijnen waardoor het juist uitvoeren van de benodigde afstemming uitdagend kan worden. Hierom vraagt de Crisisorganisatie medewerking van alle betrokken departementen om snel te reageren op aangeleverde stukken voor afstemming.

Om dit proces te bevorderen en in goede banen te leiden is onderstaande cadans in werking gesteld, gecentreerd rond twee SCT vergaderingen op maandag en donderdag. De cadans bevat strikte deadlines voor het leveren van feedback alsmede het uitsturen van stukken. We beklemtonen nogmaals dat we alle betrokkenen aansporen zich aan de cadans te houden, zo kunnen we samen tijdig kwalitatief hoogwaardige stukken leveren.

Cadans | Voorbereiden SCT overleggen

Acties	Maandag	Dinsdag	Woensdag	Donderdag	Vrijdag
Strategisch Crisisteam	SCT overleg - informierend			SCT overleg-richtinggevend	
Crisisbureau	Terugkoppeling aan crisisorganisatie en betrokken teams Voor 17.00: Uitsluiten actie- en besluitenlijst en agenda voor SCT overleg donderdag aan crisisorganisatie en betrokken teams	Verwerken informatie in conceptstuk SCT overleg donderdag Voor 17.00: Uitsluiten conceptstuk SCT overleg donderdag aan betrokken teams	Verwerken feedback op conceptstukken	Terugkoppeling aan crisisorganisatie en betrokken teams Maken conceptstuk voor overleg op maandag	Opnemen wijzigingen uit organisatie in stukken voor SCT
Crisisorganisatie		Voor 13.00: Aanleveren informatie voor agenda SCT donderdag	Voor 12.00: Geven feedback op conceptstukken SCT	Voor 20.00: Aanleveren wijzigingen planning, risicolog, dashboard	
Betrokken teams			Voor 12.00: Geven feedback op conceptstukken SCT		
Bureau DG Toeslagen			Voor 15.00: Uitsluiten definitieve stukken voor SCT overleg voor donderdag		Voor 15.00: Uitsluiten definitieve stukken SCT overleg van maandag
Nota bene: • Crisisorganisatie bestaat uit: UHT, BHT, Crisiscommunicatie • Betrokken teams zijn: UHB, DFZ, DJZ, FJZ, FEZ, SZW					

Om tijdige afstemming te kunnen garanderen wordt vanaf 9 maart jl. de reguliere medeparaaf FEZ-lijn gehanteerd voor afstemming betreft alle SCT gerelateerde stukken. Voorwaarde hiervoor is dat de stukken inhoudelijk zijn afgestemd met FEZ en C&F. Na inhoudelijk akkoord kan de e-mailprocedure worden gehanteerd. De afstemming, documentatie, informatiebeveiliging, versiebeheer, etc. binnen de Crisisorganisatie volgt zoveel mogelijk op reguliere wijze.

4. Financiële consequenties

Het opzetten van deze crisisorganisatie wordt deels samengesteld uit bestaande functies, zoals het Bestuurlijk Crisisteam en Strategisch Crisisteam.

Het grootste aandeel van nieuwe medewerkers zit in de Uitvoeringsorganisatie Hersteloperatie. De aanvraag voor extra financiële ruimte voor deze groei loopt via een andere route en laten we in deze notitie buiten beschouwing.

We gaan er daarnaast vanuit dat de ouderpanel en klankbord groep op vrijwillige basis worden gevuld en enkel reisvergoeding en vergader-gebonden kosten gemaakt worden.

Het budget nodig voor de crisisorganisatie bestaat daarmee uit:

- Het aanstellen van een full-time Crisismanager
- Het inhuren van tijdelijke consultants/adviseurs in het Crisisbureau, Crisiscommunicatie en indien nodig in het Uitvoeringbeleidteam

Op basis van een zeer ruwe inschatting van €150-200k all-in kosten per FTE nodig voor het opzetten van de crisisorganisatie. Zoals eerder aangegeven zal het uurtarief van externe partijen worden getoetst aan de vastgestelde normen zoals WNT om te verzekeren dat deze niet overschreden zullen worden.

Functie	FTE	Kosten
Crisismanager	1	€150-200k
Strategische adviseurs Crisisbureau	2-3	P.M. - extern

Communicatieadviseurs	1-2	P.M. - extern
Media-analist	1	P.M. - extern
Online-specialist	1	P.M. - extern
Strategische adviseurs Uitvoeringbeleid	2-5	P.M. - extern
Totaal	8-13	

5. Vervolgacties:

5.1 Interne en externe communicatie over crisisorganisatie

Zodra de crisisorganisatie is goedgekeurd door de Staatssecretaris van Toeslagen zal er zowel intern als extern gecommuniceerd moeten worden over de crisisorganisatie.

Externe communicatie: in de verzamelbrief naar de Kamer van 27 februari zal een passage worden opgenomen over de crisisorganisatie.

Interne communicatie: Zodra dit voorstel is goedgekeurd door DG Toeslagen wordt intern de opzet van de crisisorganisatie gecommuniceerd.

5.2 Bemensen en aanvragen huisvesting

De organisatie moet zo snel mogelijk worden bemenst.

Een aantal van de sleutelfuncties moet nog ingevuld worden door interne vervulling, dan wel via uitvraag bij het SSO O&P.

In parallel wordt het crisisbureau opgezet (dit kan niet wachten tot er een crisismanager is aangesteld), en de hoofden voor de teams 'uitvoeringorganisatie herstel toeslagen', 'uitvoeringbeleid herstel toeslagen' en 'crisiscommunicatie' gevormd. De hoofden stellen vervolgens hun eigen teams samen, nadat zij een inschatting van capaciteit en ideale samenstelling hebben voorgelegd aan het strategisch crisisteam. Voor de (parttime) personele versterking kijken we allereerst binnen de Belastingdienst naar de mensen die ook nu al (parttime) aan dit dossier en aan toeslagen werken, met het oog op kennisbehoud.

5.3 Opzetten en 'vullen' van producten voor crisisbureau

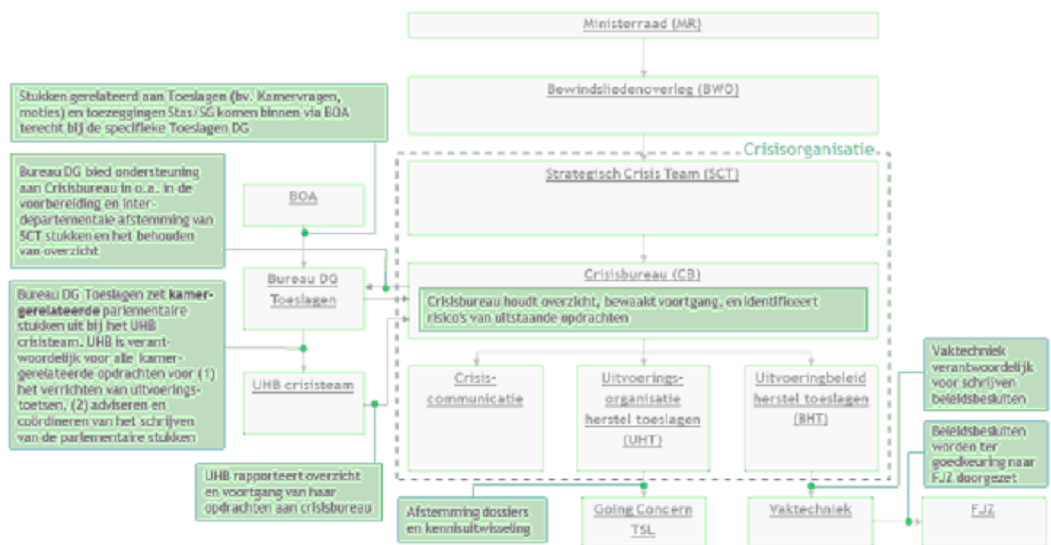
Het crisisbureau werkt zo snel mogelijk de volgende producten uit (met deze volgorde van prioriteit):

- Integrale planning voor korte termijn (zie punt 5.2) met verantwoordelijke, deadline en huidige status per activiteit
- Dashboard voor belangrijkste KPIs (zoals aantal uitbetaalde compensaties, aantal geaccepteerde compensaties, etc)
- Risicoanalyse en daaruit volgend risicologboek waarin risico's rondom de hersteloperatie overzichtelijk staan weergegeven
- Plan van aanpak voor de lange termijn met doelen (voor 2020), daarvan afgeleide maandelijkse subdoelen/plateauplanning en randvoorwaarden

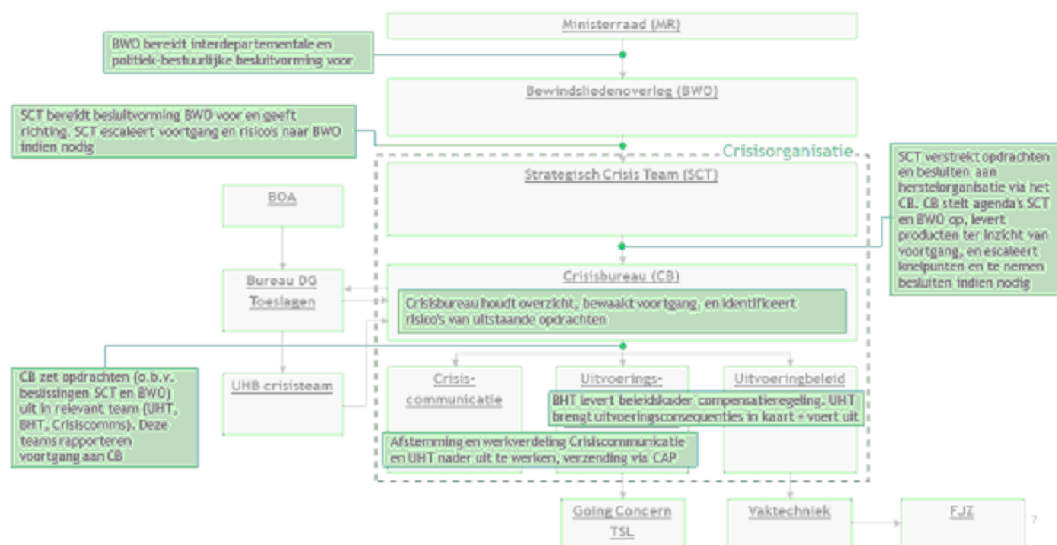
Voor alle producten geldt snelle naar een Minimal Viable Product (MVP)-benadering en doorontwikkeling.

6. Appendix I: schematische weergave samenwerking

Werkstromen crisisorganisatie met direct betrokken afdelingen



Werkstromen binnen de crisisorganisatie



7. Appendix II: Lijst met belangrijkste contacten

[Wordt apart verspreid – nog onderhanden werk]