

## ADVIES

**Voor:** Staatssecretaris van Financiën  
**Van:** Bestuurlijke Adviesraad Kinderopvangtoeslag  
**Betreft:** Advies "Organisatie UHT"  
**Datum:** 17 november 2020

### Adviesvraag

De Belastingdienst vraagt advies over de keuzes die gemaakt moeten worden na de start van de UHT per 1 november. In de hele operatie van crisis, herstel en reguliere uitvoering 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 en geborgd moet worden. Afhankelijk van aard en omvang zal hierop een keuze gemaakt moeten worden

Toeslagen gaat nu de uitvoeringsfase in, met een eenvoudiger structuur die de organisatie klaar maakt voor de toekomst. Taken van het crisisbureau worden ingebed in de staande organisatie, met daarbij behorende aanpassingen zoals het afschalen van het crisisbureau, het verminderen van het aantal SCT's en nadruk op de uitvoering. Parallel wordt een bureau DG, bedrijfsvoering, FCR en ketenmanagement ingericht en vindt er ontvlechting plaats van de Toeslagenorganisatie, die los komt van de Belastingdienst. Er wordt een steviger verbinding gemaakt tussen communicatie en het management van Toeslagen en UHT.

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. Bijna 9.000 ouders hebben zich als gedupeerde gemeld bij Toeslagen. Dit kan uitgroeien tot meer dan 20.000, blijkt uit onderzoeken in databases van de Belastingdienst. Hiervoor staat vooral de UHT-organisatie aan de lat.

Vragen aan de BAK:

- Hoe kan Toeslagen zijn stakeholdermanagement vormgeven, rekening houdend met de verschillende eisen die worden gesteld en de verschillen in tempo?
- Welke risico's loopt Toeslagen als het niet lukt voldoende tempo te maken in de uitvoering, en wat zijn dan opties om te handelen?
- Wat betekent de nieuwe wijze van organiseren voor de rol van de staatssecretaris?

## Advies

### **Bespreekpunten**

De beeldvorming over Toeslagen is negatief, door steeds weer nieuwe incidenten en berichten in de media over de samenwerking met gemeenten. Nu snel productie draaien en de ouders vinden die nog niet in beeld zijn -nog daar gelaten of dat lukt- ziet de BAK als weliswaar noodzakelijke, maar niet voldoende voorwaarde om het sentiment over Toeslagen te keren.

De BAK constateert dat de vele structuurwijzigingen tot gevolg hebben dat het voor de Adviesraad - en waarschijnlijk ook voor veel andere betrokkenen - onduidelijk is hoe de organisatie er nu uit ziet. Ook is mede hierdoor sprake van veel personele wisselingen. Dit leidt tot ongerustheid bij de BAK. De BAK is bezorgd dat dit continue herordenen leidt tot veel intern gedoe, en ook dat de staatssecretaris steeds moet uitleggen waarom intern wijzigingen worden doorgevoerd, in de context van tegenvallende prestaties.


De BAK ziet dat de druk op de staatssecretaris en Toeslagen komt van drie kanten. Allereerst van de getroffen ouders. Als tweede uit de organisatie, die nog steeds niet optimaal functioneert en steeds verandert. Ten derde van de politiek, waar meer winst te behalen is met het uitvergroten van incidenten uit het verleden, dan met perspectief creëren voor de toekomst. Dit wordt verergerd door de verkiezingen die in aantocht zijn. “De staatssecretaris wordt voortdurend ingehaald door schaduwen uit het verleden en niet door de successen van de toekomst”.

De BAK constateert dat de interne gerichtheid die voortvloeit uit het steeds veranderen van de organisatie, in combinatie met het ontbreken van een eigen verhaal, ertoe leidt dat de staatssecretaris steeds meer is geïncorporeerd in het systeem. Terwijl het essentieel is dat ze als politiek-bestuurder met een blik naar buiten, de organisatie scherp houdt.

### **Advies**

Volgens de BAK kan Toeslagen alleen de gewenste prestaties leveren, als aan de volgende voorwaarden is voldaan:

- Rust in de organisatie zodat de staatssecretaris zich niet op interne zaken hoeft te richten en zij kan focussen op het verbinden van de buitenwereld (de getroffen ouders, de gemeentebestuurders) met de uitvoeringspraktijk. De BAK acht de staatssecretaris in staat zich echt te verbinden met de ouders en de problemen die zij hebben, en dat ook goed over het voetlicht te brengen. De staatssecretaris moet loskomen van de incidenten uit het verleden en ze moet tegelijkertijd verbonden blijven met de organisatie.
- Er is een narratief: een verhaal dat duidelijk maakt hoe Toeslagen de ouders tegemoet wil komen en wat de waarden zijn die daar onder liggen. Een narratief dat laat zien dat de staatssecretaris alles doet wat mogelijk is om getroffen ouders te helpen. Een narratief dat duidelijk maakt wat de hobbels zijn en daar niet omheen draait. Een narratief dat ruimte geeft en kaders biedt voor de opvolging van het rapport van de Autoriteit Persoonsgegevens (een suggestie daarvoor, die past bij de waarden die Toeslagen heeft geformuleerd, is om het meest schrijnende geval als uitgangspunt /referentie te gebruiken voor de hele groep).

- 
- Een duidelijke routekaart wordt opgesteld, met aantallen ouders die geholpen zullen worden, en ook met wat in samenwerking met de gemeenten op welk moment wordt gedaan om ouders tegemoet te komen. Een routekaart die de sfeer ademt dat er echt wat gebeurt, dat Toeslagen 'op de bok zit'.
  - De wijze van communiceren over acties en resultaten via de website en de voortgangsrapportage wordt voortgezet. De BAK is daar positief over.

De BAK biedt aan om mee te denken over het narratief en daarmee verbonden de opvolging van het rapport van de Autoriteit Persoonsgegevens.