

RAPPORT

Werkelijk anders organiseren

Doorontwikkeling van de organisatie
van de Commissie Werkelijke
Schade

71914 - Intern vertrouwelijk - 2 april 2024

5.1.2e

en

5.1.2e

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1	3
Context en achtergrond van de opdracht	3
1.1 Aanleiding en vraagstelling	3
1.2 Aanpak	4
Hoofdstuk 2	5
Analyse langs zeven lijnen	5
2.1 Algemeen beeld	5
2.2 Beoordeling langs zeven elementen	6
2.2.1 Leiderschap	6
2.2.2 Cultuur	7
2.2.3 Structuur	8
2.2.4 Werkprocessen	9
2.2.5 Leren	11
2.2.6 Competenties	12
2.2.7 Prikkels	12
Hoofdstuk 3	14
De belofte: wat CWS wil zijn	14
3.1 Doel en missie	14
3.2 Noodzaak van een nieuwe start	14
Hoofdstuk 4	16
Randvoorwaarden: hoe CWS daar kan komen	16
4.1 Leiderschap	16
4.2 Cultuur	16
4.3 Structuur	17
4.4 Werkprocessen	18
4.5 Leren	19
4.6 Competenties	19
4.7 Prikkels	19
Hoofdstuk 5	21
Vervolgproces	21
5.1 Hercontractering op de nieuwe CWS	21
5.2 Gezamenlijke uitwerking	21
Bijlagen	23
B.1.1 Bestudeerde documenten	23
B.1.2 Gesprekken en interviews	23
B.1.3 Kamerstukken en moties	23

Context en achtergrond van de opdracht

Dit hoofdstuk beschrijft het ontstaan van de CWS en formuleert de opdracht aan ons voor advies en de aanpak waarmee we tot dit advies zijn gekomen.

1.1 Aanleiding en vraagstelling

De Commissie Werkelijke Schade (CWS) is in juni 2020 ingesteld door de staatssecretaris van Financiën. De CWS onderzoekt in individuele gevallen de werkelijke schade die een ouder door de problemen met de kinderopvangtoeslag heeft geleden. Ouders kunnen bij de CWS terecht wanneer UHT hen als gedupeerde heeft erkend. Aanmelden is nog mogelijk tot 1 januari 2025 of zes maanden na de definitieve compensatiebeschikking. Waar CWS aanvankelijk nog rekende op enkele tientallen dossiers, gaat het inmiddels om ruim 3.000 dossiers en dit aantal zal naar verwachting verder toenemen. De gemiddelde doorlooptijd van het moment dat een ouder zich meldt tot en met het advies aan de UHT is opgelopen tot bijna twee jaar. Inmiddels zijn er ook twee andere routes beschikbaar voor ouders om de werkelijke schade vergoed te krijgen: de VSO-route via het ministerie van Financiën en de 'methode Laurentien' (Stichting Gelijkwaardig Herstel).

In het najaar van 2023 heeft de staatssecretaris aan de Kamer laten weten dat versnelling en verbetering bij de commissie wenselijk is, met een focus op 1) inregelen van de benodigde capaciteit en gerichte expertise, 2) toename van tevredenheid van ouders over de bejegening (met als aanvullend beoogd effect vermindering van het percentage bezwaren) en 3) inlopen van achterstanden en verkorten van de doorlooptijd van een dossier.

Wet hersteloperatie toeslagen

Artikel 2.1, lid 3:

Aan een aanvrager van compensatie die *aannemelijk* maakt dat en in welke mate de door hem werkelijk geleden schade overeenkomstig het civiele schadevergoedingsrecht hoger is dan een bedrag als bedoeld in artikel 2.3, eerste tot en met zevende lid, wordt door de Dienst Toeslagen op aanvraag aanvullende compensatie voor de werkelijke schade toegekend.

De eerste periode van de organisatie heeft in het teken gestaan van opbouwen en kan worden gekarakteriseerd als pioniersfase. Daar paste een manier van werken bij die minder gestructureerd was en sterk leunde op de individuele professionaliteit en deskundigheid. Met de huidige omvang van de organisatie is meer structuur en uniformering van de werkwijze nodig. Dat geldt des te meer omdat ondanks de forse groei van het aantal medewerkers, de productie van adviezen is gedaald in plaats van gestegen.

Recent is een nieuwe voorzitter van de commissie aangetreden en al eerder is het management van de CWS opnieuw ingericht. Zij hebben al eerste stappen gezet om de nieuwe organisatie en werkwijze vorm te geven. Aan Berenschot is vervolgens gevraagd om een organisatiescan uit te voeren van de Commissie Werkelijke Schade en aanbevelingen te formuleren om de organisatie klaar te krijgen voor de toekomst. Het operationele doel daarbij is om het aantal afgeronde adviezen per week flink te verhogen. Maar belangrijker is de achterliggende missie van CWS om de schade te erkennen die ouders hebben ondervonden als gevolg van de toeslagenaffaire en bij te dragen aan het herstel.

Die missie krijgt extra urgentie in het licht van de conclusies die de Enquêtecommissie Fraudebeleid en Dienstverlening trekt. De commissie stelt in stevige bewoordingen dat "... de drie staatsmachten blind [zijn] geweest voor mens en recht, waardoor levens zijn vermorzeld. Het is pijnlijk dat juist het systeem van sociale zekerheid en toeslagen dat is bedoeld om mensen te ondersteunen, diezelfde mensen de vernieling in heeft geholpen." Ook de conclusie dat de patronen die hieraan ten grondslag liggen die tot op de dag van vandaag nog niet doorbroken zijn, benadrukt het belang van de opdracht van CWS.

1.2 Aanpak

We hebben in onze aanpak de volgende stappen gezet:

1. In een documentenstudie hebben we de feitelijke informatie geanalyseerd met betrekking tot de opdracht van de CWS, de werkwijze, de inrichting en de governance. We hebben dit met name gedaan op basis van door de CWS aangeleverde documenten en daarnaast zelf relevante verslagen, rapporten en Kamerstukken verzameld.
2. We hebben interviews gehouden met alle leden van het managementteam en met de bestuurssecretaris. We hebben vervolgens groepsgesprekken gevoerd met (coördinerend) secretarissen, screeners, stafjuristen en de REK. Deze gesprekken hielpen ons om de feitelijke informatie te verrijken en daarmee een zo compleet mogelijk beeld van het huidige functioneren van de CWS te krijgen. Na deze eerste ronde van gesprekken hebben we interviews gehouden met de huidige leden van de commissie.
3. Eerste analyse van de bevindingen: in beknopte vorm hebben we de hoofdlijnen geformuleerd van wat we hebben opgehaald in de documenten, interviews en groepsgesprekken. We hebben op basis daarvan een aanzet gedaan voor aanbevelingen die gaan over zowel no-regret maatregelen op korte termijn, als over meer structurele en vedergaande aanpassingen van de organisatie op lange termijn. Deze eerste analyse hebben we besproken met het MT en de voorzitter van de CWS.
4. Vervolgens hebben we in een werksessie met MT en voorzitter CWS een verdieping aangebracht op de eerste analyse. Daarin hebben we stilgestaan bij wat het meest urgent is om nu aan te pakken, wat de CWS daarin voor elkaar wil krijgen en onder welke randvoorwaarden dat concreet kan gaan lukken. We hebben onze analyse en aanbevelingen hiermee aangescherpt en die voorgelegd in een validatiegesprek met MT en voorzitter, en in vervolg daarop de nu voorliggende rapportage gemaakt.

Analyse langs zeven lijnen

In dit hoofdstuk analyseren we waar de CWS nu staat en duiden we dat aan de hand van zeven aspecten van de organisatie die wat ons betreft essentieel zijn bij de inrichting van CWS.

2.1 Algemeen beeld

Het aantal adviezen dat de CWS uitbrengt ligt veel te laag. Op basis van recente cijfers lijkt er een kleine toename te zijn, maar het gaat nog altijd om niet meer dan vier à vijf per week. Wanneer de CWS op deze manier verdergaat, zal de afhandeling van alle dossiers zo lang gaan duren, dat dit vanuit het perspectief van de ouders en maatschappelijk onaanvaardbaar is. Daar komt bij dat het onzeker is hoeveel dossiers nog bovenop de huidige voorraad zullen komen. In totaal hadden 68.376 ouders zich eind 2023 aangemeld voor de herstelregeling en zijn 34.911 integrale beoordelingen gedaan. Pas wanneer ouders als KOT-geduceerde zijn erkend en een definitieve beschikking van UHT hebben ontvangen, kan de procedure bij CWS gaan lopen.

Tot en met eind 2023 heeft de CWS 3.035 verzoeken voor compensatie van aanvullende schade gehad en 448 adviezen uitgebracht. De praktijk wijst uit dat zo'n 10% van de geduceerde ouders de stap naar de CWS maakt, wat zou kunnen betekenen dat er nog eens 3.000 dossiers bij zouden kunnen komen. Bovendien tekent ongeveer de helft van de ouders bezwaar aan bij de Bezwaarschriftenadviescommissie (BAC), waardoor de UHT en CWS die dossiers nog niet kan afronden.

Op basis van de instellingsregeling is de taak van de commissie tamelijk instrumenteel: het gaat om het adviseren over aanvragen, het maken van een beoordelingskader en het inrichten van de adviesprocedure. Intern is er aandacht voor de achterliggende missie, het erkennen van de schade die ouders is aangedaan en helpen die te herstellen en (financieel) te compenseren, maar de signalen vanuit de buitenwacht gaan met name over het verhogen en versnellen van de productie.

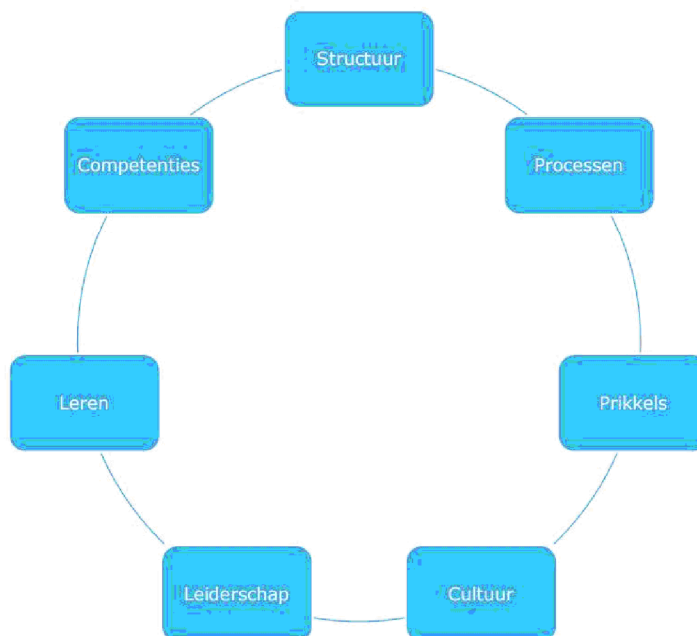
We zien een organisatie die niet stevig is en weinig samenhang vertoont. De basis is niet op orde en dat maakt de organisatie fragiel. De organisatie is (te) snel gegroeid, waarbij met name de sterke toename van het aantal secretarissen opvalt, wat in elk geval maakt dat het inwerken van alle nieuwe secretarissen onder druk staat. Ook zien we dat de organisatie geen basis heeft waar ze op kan terugvallen en dat maakt voortbouwen en verder ontwikkelen lastig. Elk onderdeel apart heeft wel stappen gezet in de onderlinge samenwerking, maar telkens los van de rest en niet in samenhang met de andere organisatieonderdelen. Er is al veel in gang gezet in de organisatie van het werk en de werkprocessen, maar het concrete resultaat daarvan, bijvoorbeeld betere onderlinge samenwerking of een significante versnelling van het adviestraject is nog niet gerealiseerd.

We horen veel beelden en meningen over elkaar. Screeners en secretarissen, de werkorganisatie en het MT, de secretarissen en de REK/stafjuristen, de werkorganisatie en de commissie allemaal

over elkaar. Er is echter maar weinig echt gesprek of directe feedback. Dat er lange tijd geen eigen huisvesting was, dat het werk thuis werd gedaan en dat overleg voornamelijk online plaatsvond, heeft zeker niet geholpen.

2.2 Beoordeling langs zeven elementen

De organisatiescan doen we langs zeven elementen die essentieel zijn voor de beoordeling van CWS. In onderstaande figuur zijn deze opgenomen:



- *Leiderschap*. Leiderschap gaat om a) wie de leiders zijn, en b) hoe ze zich gedragen.
- *Structuur*. Structuur gaat om het organisatie-ontwerp. We kijken a) naar hoe het werk is opgeknapt en ook weer is geplakt, en b) naar hoe de verantwoordelijkheden zijn verdeeld.
- *Werkprocessen*. Werkprocessen gaan over a) de wijze waarop de processen zijn ingericht; b) de verbeteringen die in de werkprocessen kunnen worden gevonden, en c) de mate waarin iedereen dezelfde werkprocessen hanteert.
- *Prikkels*. Het gaat er om a) een set prikkels te ontwerpen die de doelen ondersteunen, en b) de verkeerde prikkels elimineren.
- *Cultuur*. Cultuur gaat over de manier waarop wordt samengewerkt. We kijken naar a) hoe jullie met elkaar omgaan; b) wat de ongeschreven regels zijn over hoe jullie werken, en c) naar hoe er feedback gegeven wordt.
- *Leren*. Leren gaat over hoe jullie nieuwe oplossingen ontwikkelen. We kijken naar a) hoe het leren is georganiseerd; b) naar wat er uitkomt, en c) naar hoe jullie opschalen.
- *Competenties*. Competenties gaat om de benodigde vaardigheden en kwaliteiten in de organisatie. We kijken naar a) welke competenties aanwezig zijn en versterkt kunnen worden, en b) welke competenties er toegevoegd moeten worden aan de organisatie.

2.2.1 Leiderschap

Het leiderschap aan de top is sinds het najaar veranderd. Er is een nieuwe voorzitter gekomen en de rol van operationeel directeur is toegevoegd aan de organisatie. Ook de rol van de commissie is

aangepast en het aantal leden van de commissie is teruggebracht. Het is belangrijk dat de voorzitter en directeur wortels hebben in Den Haag en in de Belastingdienst, omdat zij daarmee de taal spreken van de ketenpartners en hiermee verbinding hebben. Ook in het geven van tegengas in geval van onmogelijke wensen uit de politiek is dit belangrijk.

Consequentie van deze aanpassingen is wel dat er opnieuw verloop was in de top van de organisatie, waardoor een deel van de medewerkers zich ook afvraagt wie er voor hen opkomt en wie er staat voor de organisatie, bijvoorbeeld wanneer er negatieve berichtgeving is over CWS. Sowieso is het leiderschap flink in beweging, want ook in het voorzitterschap van de commissie hebben de laatste jaren veel wisselingen plaatsgevonden.

Voor de medewerkers in de organisatie is de rol van het MT en ook die van de MT-leden niet duidelijk. De rollen, taken en verantwoordelijkheden zijn niet helder. Het is ook onduidelijk wie nu de leiding van de organisatie heeft, is dat de voorzitter, de commissie of de directeur. Het specificeren van de rollen is daarmee essentieel. De rollen, taken en verantwoordelijkheden zijn ook niet beschreven, anders dan deels in het instellingsbesluit.

Ten aanzien van de MT-leden wordt opgemerkt dat zij geen sterk juridisch profiel hebben, daarmee worden ook vraagtekens gezet bij de toegevoegde waarde van het MT. Zij kunnen immers de gegeven adviezen niet inhoudelijk beoordelen.

Heel concreet wordt aangegeven dat onduidelijk is wat door commissieleden en management wordt gedaan met signalen van de medewerkers over zaken die niet goed gaan. In meerdere sessies en bijeenkomsten is bij medewerkers opgehaald wat zij anders zouden willen, maar blijft onduidelijk wat er met de feedback gebeurt.

Tot slot wordt door medewerkers ervaren dat de instructies van MT-leden en coördinatoren niet consistent zijn. Waardoor het lijkt alsof men elkaar tegenspreekt en medewerkers niet weten naar wie ze moeten luisteren.

2.2.2 Cultuur

CWS is een organisatie die in relatief korte tijd is opgebouwd, waarbij de context in die periode ook nog eens sterk is veranderd. De organisatie is gestart met de gedachte dat het zou gaan om een relatief klein aantal gedupeerde ouders dat zich zou melden (maximaal 100). Met die gedachte is de CWS als een soort startup begonnen. Een kleine organisatie die ging pionieren en waar veel ruimte en vrijheid was om te doen wat nodig was. Toen de aantallen bleven oplopen groeide de organisatie tot een soort familiebedrijf waarin nog weinig structuur en kaders waren. Om de huidige aantallen binnen een afzienbare tijd te kunnen verwerken, is een professionele bureaucratie nodig, waarin duidelijke spelregels en kaders nodig zijn om te zorgen dat er op een uniforme en kwalitatief hoogwaardige manier wordt gewerkt aan het herstel van de werkelijke schade.

De organisatie bestaat grotendeels uit juristen, wat vanuit de aard van het werk begrijpelijk en noodzakelijk is. Veel van deze juristen hebben hun eigen advocatenkantoor (gehad), zijn zzp'er of zijn gedetacheerd vanuit andere organisaties. Zoals in veel organisaties met vooral veel hoogopgeleide professionals is er een grote hang naar individuele autonomie, waardoor men zich lastig laat aansturen, zeker als dat gebeurt door leidinggevendenden zonder juridische achtergrond.

De medewerkers hebben kwaliteit hoog in het vaandel staan, maar ze hanteren hierbij vooral hun eigen normen. Er zijn beperkt gedeelde normen.

Binnen de organisatie zijn weinig gedragsregels en de medewerkers hebben heel veel vrijheid om hun werk te doen op de manier die zij zelf willen. Voor een belangrijk deel is dit verklaarbaar

vanuit de start in coronatijd, waarbij van medewerkers werd verwacht dat ze thuiswerkten en zelfstandig konden functioneren. Voor een deel is het ook het gevolg van het feit dat er weinig medewerkers in dienst zijn van CWS. Ze hebben daarmee ook meerdere loyaliteiten (de detacheerder voor wie ze werken, het eigen bedrijf, etc.) en de vrijheid en autonomie die CWS bood paste daar goed bij.

Medewerkers spreken elkaar beperkt aan op het functioneren, er is dus weinig feedback. Wel zijn er allerlei opvattingen en beelden over elkaar, zonder dat die worden uitgesproken. Voorbeelden:

"Er zijn secretarissen binnen die na zeven maanden nog geen advies hebben uitgebracht"

"We doen niets met het werk van de screeners; ik kijk helemaal niet naar de screeningsnotitie"

"Dit is een goede!"

Men spreekt wel over elkaar, maar beperkt met elkaar. Het is relatief eenvoudig om het ingewikkelde gesprek uit de weg te gaan en het werk eromheen te organiseren.

Met name tussen secretarissen en screeners is gevoelsmatig een groot verschil in status en positie, die in elk geval maar beperkt verklaard kan worden uit opleiding en werkervaring. We hebben regelmatig secretarissen horen zeggen dat zij niets aan het werk van de screeners hebben. Het beeld dat ontstaat is niet van het samen aan een klus werken, eerder van eilandjes die ieder hun eigen werk zo goed mogelijk proberen te doen, zonder zich al te veel te bemoeien met de anderen. Veel van het werk van de screeners wordt door de secretarissen weer overgedaan.

De medewerkers van de CWS zijn over het algemeen erg voorzichtig, ze willen geen fouten maken en zijn risicomijdend. De juridische juistheid staat centraal. Er gaat veel tijd zitten in het heel precies uitzoeken van zaken om te voorkomen dat er fouten gemaakt worden. Mogelijk kan dit worden verklaard uit de historie van de toeslagenaffaire waarin heel veel fout is gegaan.

In elk geval heeft een deel van de medewerkers ook de opvatting dat er geen geld ten onrechte mag worden uitgekeerd. Dit leidt er ook toe dat er wantrouwen is naar sommige ouders en hun gemachtigden, omdat de indruk is dat zij misbruik willen maken van de situatie. In de organisatie kwamen we dan ook regelmatig cynisme tegen ten aanzien van de hele hersteloperatie.

Een flink deel van de gesprekspartners mist een gedeeld beeld van missie en visie waar de CWS voor staat. Dit zou wat hen betreft kunnen helpen de organisatie te richten en keuzes te maken.

2.2.3 Structuur

De CWS heeft haar structuur werkende weg ontwikkeld, zich steeds aanpassend aan nieuwe omstandigheden. Met de nieuwe instellingsregeling die in oktober 2023 is ingegaan, heeft de commissie een andere rol gekregen. Ook is er vanaf dat moment meer nadruk op de rol van de (coördinerend) secretarissen komen te liggen. Bovendien is er een managementteam ingesteld, bestaande uit een operationeel directeur, drie teamleiders, een procesmanager en een bestuurssecretaris. Maar de precieze rollen, taken en verantwoordelijkheden van elk van hen zijn onduidelijk. Een voorbeeld hiervan is de rolverdeling tussen voorzitter en directeur, die beiden verantwoordelijk zijn voor de werkwijze van de commissie. Dat maakt het voor medewerkers soms onduidelijk bij wie ze waarvoor moeten zijn.

Met de snelle groei van de organisatie is de behoefte aan overleg en afstemming gegroeid. Hoewel er een soort van organogram is, ontbreekt een heldere overlegstructuur. Er is een routing voor het agenderen van stukken in het MT en in de commissie, maar hoe vindt vervolgens de terugkoppeling plaats? Er leven in de organisatie verschillende beelden van wie met wie overlegt

en waar besluiten worden genomen, maar dit is nauwelijks op papier vastgelegd. Zo vragen medewerkers zich af of de afspraken die de coördinerend secretarissen met 'hun' secretarissen maken worden vastgelegd en of er een regulier overleg is van de coördinerend secretarissen met het MT.

De PO (projectondersteuning) staat op afstand van de rest van de organisatie, terwijl zij wel het eerste contact met de ouders of gemachtigden leggen wanneer die een verzoek hebben ingediend.

Er zijn geen duidelijke afspraken over wie wat doet tussen PO enerzijds en de screeners en secretarissen anderzijds. Door de knip in het adviesproces tussen wat de screeners doen en wat de secretarissen doen, zijn dit ook van elkaar gescheiden teams.

De positie van CWS ten opzichte van ketenpartners is complex. Zo is er een sterke afhankelijkheid van de UHT voor het aanleveren van dossiers voor CWS en voor de ouders of gemachtigden (de gelakte dossiers). De directeur heeft de dagelijkse leiding over de werkorganisatie en is verantwoordelijk voor de bedrijfsvoering, maar beschikt niet over een eigen budget en heeft geen directe zeggenschap over personeelsbeleid en ICT-ondersteuning.

2.2.4 Werkprocessen

Primair proces

De eerste stap in het werkproces is het verzoekformulier dat ouders moet invullen om de behandeling van hun dossier te kunnen starten. Het is een uitgebreid formulier van in totaal 38 pagina's, wat moeilijk te hanteren is. De bedoeling van het formulier is om ouders op weg te helpen aan welke soorten schade zij kunnen denken, maar het effect kan zijn dat zij door de overdaad aan opties snel het overzicht kwijtraken.

Het duurt na het indienen van het verzoek, waarbij ouders contact hebben met de projectondersteuning, vaak enige maanden voor de screeners daadwerkelijk met het dossier aan de slag gaan. De dossiers moeten vanuit UHT komen, omdat medewerkers van CWS geen toegang tot die informatie hebben. De aanlevering van dossiers hapert, hoewel er onlangs nieuwe afspraken zijn gemaakt voor snellere aanlevering door UHT. Wanneer de screener zijn deel afrondt in een screeningsnotitie, blijft het dossier weer enkele maanden liggen tot een secretaris tijd heeft het op te pakken. Pas als de secretaris met het dossier bezig is, wordt er een toelichtingsgesprek (TG) met de ouders gehouden, dit is dus ruim een jaar na het indienen van het verzoek.

Sowieso wordt het proces gekenmerkt door veel periodes van wachten: om te beginnen tot het moment waarop CWS en ouder het (al dan niet gelakte) dossier hebben en vervolgens de aanvullende informatie die CWS aan ouders of hun gemachtigden vraagt. Daarna is het wachten op externen die ingeschakeld worden als er medische vragen aan de orde zijn of een ingewikkelde schadepost waarvoor de kennis niet in huis is.

Bij het schrijven van het advies werkt de secretaris samen met een tandempartner, die meeleest en feedback geeft en ook aanwezig is bij het TG. Daarnaast wordt het advies voorgelegd aan de REK (Rechtseenheid en Kwaliteitscontrole), inclusief mogelijkheid van tussentijdse feedback, en aan de stafjuristen. Vervolgens wordt het advies in het MT besproken. Daarna gaat het met oplegnotitie naar de commissieledenvergadering om vastgesteld te worden. Zo zijn er in het adviesproces dus verschillende feedbackmomenten en kwaliteitsslagen ingebouwd, maar zijn ze soms lastig te onderscheiden (wie let waarop?) en is de toegevoegde waarde van elke stap onduidelijk. Ook de discussiepunten worden niet altijd in de oplegnotitie opgenomen, waardoor de commissieleden niet weten welke professionele verschillen van inzicht er zijn en wat de argumenten pro en contra zijn.

Het systeem waarin de secretaris de voortgang van het advies moet bijhouden, M-files, wordt als weinig prettig en ontoegankelijk ervaren. Weliswaar zijn alle stappen die de secretaris zet tijdens het proces in M-files opgenomen, van het aanmaken van het conceptadvies tot het inplannen van een TG, maar het systeem faciliteert niet en dwingt ook niets af. De secretaris zal zelf alert moeten blijven op deadlines of informatie die lang op zich laat wachten.

Tegelijkertijd moet M-files ook als verzamelplek voor alle relevante achtergronddocumenten dienen, zoals het actuele template, de leidraad en notities over specifieke schadeposten, maar zijn die documenten niet altijd actueel of zijn ze moeilijk vindbaar.

Er zijn al eerste stappen gezet om het proces sneller en eenvoudiger te maken. Zo is er de groene stroom, waarin van relatief kleinere schadeposten sprake is en een beperkt aantal jaren waarin de toeslag is gekort. In de verkorte procedure werken secretaris en screener samen en is het gesprek met de ouders in een eerdere fase.

Er is beperkt zicht op hoe ver het staat met een dossier. In het dashboard, waar de MT-leden inzage in hebben, zijn de werkvoorraden en de statussen van dossiers zichtbaar, maar de kwaliteit van de informatie is wisselend. Niet zichtbaar is waar de medewerkers (screeners, secretarissen) precies hun uren aan besteden of waarom een traject lang duurt. Voor de coördinerend secretarissen is dit voor het team van secretarissen waar zij mee te maken hebben, nog enigszins te volgen vanwege de regelmatige werkoverleggen. Maar op het niveau van het MT ontbreekt de sturingsinformatie die nodig is om te weten waar medewerkers mee bezig zijn, wie te veel of te weinig werk onderhanden heeft en hoe medewerkers presteren. Er wordt nu wel gewerkt aan dit soort informatie, maar de kwaliteit van wat er in M-files staat maakt het nog niet makkelijk daar echt op te sturen. Behalve de algemene wens om meer adviezen per week af te leveren, zijn er nauwelijks KPI's afgesproken die in targets voor medewerkers kunnen worden vertaald.



Figuur 1. Stappenplan CWS (te vinden op <https://www.werkelijkeschade.nl/het-proces>)

Ondersteunende processen

De ondersteunende PIOFACH-processen zijn beperkt ingericht en stuurbaar door CWS (bijvoorbeeld de werkplekinrichting). Voor alle ondersteunende processen is CWS afhankelijk van UHT. Dit zorgt er bijvoorbeeld voor dat er geen inzicht is in de contracten (uren, tarief) van de medewerkers, maar ook niet in de daadwerkelijk gefactureerde uren. CWS heeft geen eigen IT-voorzieningen waardoor ze gebruik maken van de WIFI van de Belastingdienst, wat weer gevoelig ligt bij sommige gedupeerde ouders. CWS heeft ook geen eigen budget en is ook hier afhankelijk van UHT.

2.2.5 Leren

Er is zeer beperkt sprake van leren in de organisatie, omdat er geen gezamenlijke normen zijn over wat een goed advies is, zowel qua proces als inhoud. In plaats daarvan zijn er individuele normen die secretarissen hanteren, als zij zelf schrijven of als zij als tandepartner meelesen.

Vervolgens hebben stafjuristen en REK hun eigen aandachtspunten en dat geldt daarna ook voor het MT en de commissie. Al die stappen hebben mogelijkheden voor leren in zich, maar ze worden onvoldoende benut, waardoor het voor de secretaris die het advies opstelt niet altijd duidelijk is wat er moet worden verbeterd. Omdat het aantal adviezen laag ligt, zit er veel tijd tussen het ene advies en het volgende, waardoor het geleerde ook niet snel in praktijk kan worden gebracht.

De eerste stappen voor kennisdeling zijn wel gezet, bijvoorbeeld met teamdagen. Ook bespreken screeners en secretarissen in eigen kring waar ze bij de screening of het opstellen van een advies tegenaan lopen. Maar intervisie, los van voorliggende adviezen of dossiers, komt eigenlijk niet voor.

Het inwerken en de onboarding van de vele nieuwe medewerkers wordt gedaan door ervaren secretarissen. Dat is aan de ene kant goed, omdat zij de werkwijze van CWS goed kennen. Aan de andere kant is de invulling ook gekleurd door hoe zij gewend zijn een adviestraject aan te pakken, het is met andere woorden sterk individueel bepaald en weinig vanuit de organisatie. De vraag is of iedereen de nieuwe afspraken, nieuwe processen en nieuw beleid helemaal meekrijgt en hoe de kennis hierover voor, tijdens en na de inwerkperiode wordt gedeeld.

De kwaliteit van adviezen is sterk wisselend, onder meer door het grote aantal nieuwe secretarissen dat nog weinig ervaring heeft met het schrijven van adviezen. Aan de ene kant zijn er daardoor adviezen die vrijwel zonder discussie door de commissie worden vastgesteld, aan de andere kant adviezen waar stafjuristen nog op taal en spelling moeten corrigeren. Wat secretarissen missen is een database met voorbeelden van goede adviezen. In het template zijn wel enkele voorbeeldadviezen opgenomen, maar die zijn meer bedoeld als illustratie voor hoe een advies eruit kan zien. Niet duidelijk is welke onderdelen van die adviezen goed zijn om van te leren.

2.2.6 Competenties

De CWS is gestart met een relatief klein aantal medewerkers, met name juristen. Nog steeds vormen de juristen het grootste deel van het medewerkersbestand en gelet op de aard van de werkzaamheden is dat ook niet vreemd. Wel horen we terug dat juristen zijn te verdelen in meer 'rekkelijken' en meer 'preciezen', en dat bij CWS het precieze wel eens de overhand heeft. Waar het bijvoorbeeld om gaat is dat voor een relatief kleine schadepost veel uitzoekwerk wordt gedaan en uitgebreid naar jurisprudentie wordt gekeken. Er is geen misverstand dat het werk dat CWS doet juridisch moet kloppen; in een groot deel van de cases is er echter ook sprake van een grijs gebied dat niet uitsluitend juridisch te beoordelen is.

Naast de juridische competenties zijn ook andere competenties van belang, zoals gespreksvaardigheden, IT-skills of redactievaardigheden. Niet iedereen hoeft die allemaal te hebben, maar meer aandacht voor dit type vaardigheden in de werving en selectie zou goed zijn. Zodat je daarmee ook wat meer specialisatie aan kan brengen in het werk en medewerkers kan inzetten daar waar ze goed in zijn. Dit geldt ook voor vaardigheden als het beheer van dossiers, projectmanagement of de vaardigheid om grote hoeveelheden tekst en informatie te kunnen analyseren. Tot slot is voor een deel van de dossiers een groot financieel inzicht van belang, daarvoor zou het kunnen helpen om medewerkers met een financiële achtergrond aan te stellen.

Binnen de organisatie zijn geen beschreven functieprofielen, het is daarmee ook moeilijk om te beoordelen. Er is immers ook geen kader waartegen het functioneren kan worden afgezet.

2.2.7 Prikkels

Een prikkel in de organisatie is dat vrijwel alle medewerkers van de CWS zzp'ers zijn of gedetacheerd en per uur worden betaald. In combinatie met het gebrekkige zicht dat het MT heeft op wat er in die uren precies wordt gedaan, kan dit leiden tot meer tijd per advies dan nodig zou zijn. Verschillende secretarissen hebben ook andere loyaliteiten, bijvoorbeeld omdat zij nog als advocaat werkzaam zijn. Als zij daar meer zaken hebben, gaat dit ten koste van de tijd die in het werk voor de CWS wordt gestoken en kan een advies langere tijd blijven liggen.

Een andere prikkel voor ouders is dat de drempel om een verzoek in te dienen laag is. Er zijn weinig formele criteria waaraan het verzoek moet voldoen. Dat is begrijpelijk, omdat de CWS laagdrempelig wil zijn en het indienen van het verzoek niet onnodig moeilijk wil maken. Zoals in de toelichting bij het verzoekformulier staat: "Vindt u het moeilijk om sommige dingen in te vullen? Dat is niet erg. We nemen contact met u op als er nog dingen onduidelijk zijn." Maar het betekent in de praktijk dat ook een summier ingevuld formulier in behandeling wordt genomen. Vervolgens leidt dat bij de screeners en secretarissen tot veel vragen aan ouders of gemachtigden om informatie aan te vullen, dit heeft uiteraard ook een langere doorlooptijd tot gevolg.

Tot slot, in de manier waarop het adviesproces van de CWS nu is ingericht, zitten verschillende prikkels die een lange doorlooptijd in de hand kunnen werken. Wanneer ouders de hulp inschakelen van een gemachtigde, wordt die betaald per processtap. Ouders zelf krijgen € 500 voor elke zes maanden dat hun dossier nog in behandeling is. Wanneer een Beroep Niet Tijdig Beslissen (BNTB) wordt ingesteld, omdat UHT te lang doet om besluit te nemen over bezwaar, ontvangen ouders een dwangsom.

De belofte: wat CWS wil zijn

In dit hoofdstuk beschrijven we het aanbod waarop CWS kan leveren en op aangesproken mag worden door ouders, stakeholders en politiek.

3.1 Doel en missie

Het doel van de CWS is om gedupeerde ouders te helpen door te adviseren over de werkelijk geleden schade als gevolg van problemen met de kinderopvangtoeslag.

De CWS stelt het perspectief van de gedupeerde ouder centraal, die recht heeft op erkenning. De gedupeerde ouder is slachtoffer van het systeem en wordt door CWS geholpen om de geleden schade vergoed te krijgen.

De CWS handelt hierbij ruimhartig en werkt op basis van aannemelijkheid. Door een goede voorlichting aan de voorkant en duidelijke uitleg van de gemaakte keuzes neemt het aantal bezwaarzaken aanzienlijk af.

De CWS wordt ingericht op een productie van enkele tientallen afgeronde adviezen per week, zodat de wachttijd voor gedupeerde ouders maximaal twee jaar is. Om dit te realiseren wordt CWS ingericht als een productieorganisatie met hoogwaardige professionals.

3.2 Noodzaak van een nieuwe start

De kern van ons advies is dat een herontwerp en een hercontractering dient plaats te vinden om de organisatie een nieuwe start te geven. De huidige basis is niet op orde en te fragiel om op voort te bouwen. Veel van de tot nu toe gekozen aanpassingen in bijvoorbeeld de structuur of de werkprocessen zijn incrementeel, met kleine stappen die volgens ons uiteindelijk niet gaan helpen om de grote uitdaging (veel *meer* adviezen veel *sneller* afronden) te realiseren. Voor deze verandering is het nodig dat iedereen daadwerkelijk instapt en de keuze hiervoor is niet vrijblijvend. Het is noodzakelijk om het huidige patroon te doorbreken en fundamenteel andere keuzes te maken. We beseffen dat dit niet eenvoudig is en dat het ook geen garantie is voor succes.

Van verschillende kanten is de wens uitgesproken om tot een duidelijke visie te komen, waaraan de organisatie zich kan committeren. De focus op de adviezen en daarmee op het finetunen van de werkprocessen, meer onderlinge afstemming, slimmere procedures, is op zich begrijpelijk, maar lost het achterliggende probleem niet op. We merken dat de discussie over verbeteren van het adviesproces, de groene stroom voor eenvoudigere dossiers, de verkorte procedure en verschillende pilots veel energie kost en weinig oplevert. Omdat concrete, zichtbare verbetering uitblijft en er veel blijft hangen in de trage aanpassingen van het template en de manier waarop M-files nu is ingericht.

Het betekent dat er veel van het leiderschap gevraagd gaat worden. Dit houdt in dat de commissie en het MT meer richting geven aan de organisatie en de verandering. Met de nieuwe rol van de commissie (en voorzitter) en het instellen van een MT is daar ook ruimte voor. Om in de metafoor van Jim Collins over de bus te spreken: de leiding van de organisatie gaat achter het stuur zitten en bepaalt waar de bus heen rijdt. Je kiest er bewust voor om in de bus te stappen en mee te rijden of om dat niet te doen. De nieuwe start moet gepaard gaan met een aanbod waarop CWS kan leveren én waar zij op aangesproken mag worden.

Randvoorwaarden: hoe CWS daar kan komen

In dit hoofdstuk beschrijven we wat CWS intern en van anderen nodig heeft om de belofte van de verandering waar te kunnen maken.

4.1 Leiderschap

Van de commissie en het MT mag worden verwacht dat ze met één mond spreken, dat ze eenduidig en transparant communiceren en richting geven aan de koers van de organisatie. Dit betekent een duidelijke missie en visie van de organisatie en duidelijke kaders waarbinnen gewerkt wordt. Het betekent ook duidelijkheid in wat er van specifieke rollen en van medewerkers wordt verwacht.

Hier hoort bij dat het MT duidelijk aangeeft wat de normen zijn, zowel waar het de inhoud, kwaliteit en tempo van het werk betreft, als het gewenste gedrag en de omgangsvormen tussen de collega's. Zodat iedereen ook weet wat er van hem of haar wordt verwacht. Wanneer de normen overschreden worden spreekt het MT aan en sanctioneert indien nodig, zodat een veilige en prettige werkcultuur ontstaat voor iedereen.

Er wordt een target- en beoordelingscyclus ingevoerd. Als medewerkers weten wat van hen wordt verwacht (bijvoorbeeld een doelstelling voor het aantal adviezen dat zij per jaar moeten afronden), kunnen zij daarop worden aangesproken en op worden beoordeeld. Beoordelen heeft nadrukkelijk ook een positieve kant: het management zet individuele medewerkers of teams in het zonnetje die goed presteren en ontwikkelt rituelen om successen te vieren.

4.2 Cultuur

Hoewel CWS in eerste instantie wellicht is gestart om een relatief overzichtelijke opdracht uit te voeren, is de complexiteit inmiddels sterk vergroot en is een echte organisatie nodig, met zo'n 100 medewerkers en met werk voor jaren. Dat vraagt iets anders dan een losse verzameling van professionals. Een organisatie heeft verbinding nodig, een gezamenlijk doel om aan te werken, maar ook rituelen die richting geven aan de organisatie en die zorgen voor ritme en cadans in een organisatie.

CWS is een organisatie om trots op te kunnen zijn: CWS lost een ingewikkeld maatschappelijk vraagstuk op en helpt gedupeerde ouders die in de problemen zijn gekomen als gevolg van problemen met de kinderopvangtoeslag.

De opgave waar CWS voor staat is groot en belangrijk. Dat vraagt ook een organisatie die zelfbewust is naar ketenpartners en betrokkenen, en op een constructieve wijze in de keten samenwerkt. Het vraagt om een organisatie waar medewerkers proactief zijn en gericht op het behalen van de doelstellingen. Gelet op de enorme omvang van de opgave is goed ook goed genoeg, zodat gedupeerde ouders door kunnen met hun leven.

Dit is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van de teams. Successen en mijlpalen die behaald worden gaan niet ongemerkt voorbij.

CWS is een organisatie met veel hoogwaardige professionals. Dat betekent dat we elkaars kennis, kunde en bijdrage respecteren en elkaar aanspreken als we het ergens niet mee eens zijn of vinden dat niet de juiste kwaliteit geleverd wordt. We omarmen de professionele discussie die daarbij hoort, maar accepteren ook genomen besluiten. Professionele onenigheid tussen secretarissen en het team kwaliteit en beleid komt terug in de oplegnotitie aan de commissie die hierover, alle argumenten afwegend, een standpunt inneemt.

Om te zorgen dat de inhoudelijke discussie plaatsvindt zorgen we voor professionele ontmoeting, omdat daarmee verbinding in de organisatie ontstaat. Dit betekent dat elk team tenminste twee verplichte kantoordagen per week heeft.

We nemen daarmee afscheid van:

- Het niet accepteren van genomen beslissingen.
- Het discussiëren om het discussiëren.
- Het negeren van aanwijzingen of instructies van MT, stafjuristen of commissie.
- Het klagen over de organisatie/MT/commissie en cynische opmerkingen over de voortgang.
- Het praten over elkaar in plaats van met elkaar.

4.3 Structuur

We richten de organisatie opnieuw in. We maken kleinere teams. Bij voorkeur is een team verantwoordelijk voor een specifieke doelgroep, zodat hierop kennis en ervaring wordt opgebouwd. De kleinere teams bestaan bijvoorbeeld uit een coördinator, een ondersteuner, screeners en secretarissen, of een andere indeling die de kleinschaligheid en nauwe onderlinge samenwerking bevordert.

De managers geven hiërarchisch leiding aan de teams. Dit betekent dat zij personeelsverantwoordelijk zijn voor alle medewerkers in hun teams. Zij krijgen ook een passend mandaat voor hardware, personeelszaken en HRM, informatievoorziening en toegang tot de dossiers bij UHT, budget en formatie van CWS. De rollen, taken en verantwoordelijkheden van voorzitter, directeur, teamleiders, bestuurssecretaris en coördinatoren zijn duidelijk van elkaar onderscheiden.

- De *voorzitter* is conform het instellingsbesluit eindverantwoordelijk voor de uitvoering van de taken en de eigen werkwijze van de commissie. De voorzitter heeft de dagelijkse leiding over de advieswerkzaamheden van de commissie.
- De *commissie* is verantwoordelijk voor de vaststelling van de adviezen.
- De *operationeel directeur* heeft conform dat instellingsbesluit de dagelijkse leiding over het secretariaat en is verantwoordelijk voor de implementatie van de eigen werkwijze (in nauw overleg met de voorzitter) én verantwoordelijk voor de interne bedrijfsvoering. De directeur is voorzitter van het MT en legt verantwoording af aan de voorzitter.
- De *teamleiders* geven hiërarchisch leiding aan de medewerkers in de teams en zijn lid van het MT. Het MT is verantwoordelijk voor het organiseren van een goede kwaliteit van de adviezen en voor processen die dit werk ondersteunen.
- De *coördinerend secretarissen* geven operationeel en functioneel leiding aan een team. Dit betekent dat zij verantwoordelijk zijn voor de verdeling van de werkvoorraad over het team, inhoudelijk sturing geven aan de adviezen (als senior) en eerste aanspreekpunt zijn voor vragen.

We maken onderscheid tussen een team kwaliteit en beleid en een team bedrijfsvoering. In het eerste team vindt de juridische toets plaats op de adviezen en worden richtlijnen, kaders en formats opgesteld die gelden voor de hele organisatie.

Het team kwaliteit en beleid is verantwoordelijk voor de juridische kwaliteitstoets. Ingeval de secretaris en het stafbureau het oneens zijn, wordt dit inhoudelijk dispuut met de argumenten voorgelegd aan de commissie, die hierover een besluit neemt. Het team bedrijfsvoering is verantwoordelijk voor alle PIOFACH-taken en zorgt ervoor dat de bedrijfsvoering passend is bij de organisatie van CWS.

4.4 Werkprocessen

Primair proces

De kleine gemengde teams van ondersteuning, screeners en secretarissen zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor de productie van adviezen en maken duidelijke afspraken over hun taakverdeling binnen het team. Indien mogelijk maken we de teams verantwoordelijk voor specifieke doelgroepen (denk aan: nabestaanden, medische component en ex-partners) om zo kennisopbouw en kwaliteitsverbetering te realiseren.

We zorgen dat CWS en ouders gelijktijdig over dezelfde informatie beschikken, om te voorkomen dat ouders het gevoel krijgen zich in een achterstandspositie te bevinden. Aan het begin van het proces vindt een intakegesprek plaats, dat erop is gericht de ouders hun verhaal te laten vertellen en het verzoek toe te lichten, zodat het team zich een compleet en afgewogen beeld kan vormen, voor het schrijven van het advies gaat beginnen.

In het intakegesprek wordt voor de ouders duidelijk op welke schadeposten zij eventueel nog aanvullende informatie moeten aanleveren, zodat het team tot een advies kan komen. Het intakegesprek dient er ook voor om de verwachtingen bij ouders vooraf duidelijk te krijgen, bijvoorbeeld ten aanzien van de mogelijke schadevergoedingen (het Nederlands schaderecht), de doorlooptijd en de informatievoorziening, maar wellicht ook over de mogelijkheid van andere routes zoals de VSO of het traject via de Stichting Gelijkwaardig Herstel.

We brengen het aantal kwaliteitscontroles terug en elke slag heeft een specifiek doel. De basis voor de kwaliteit ligt in de feedback die de leden van het adviesteam elkaar geven, elke advies wordt door een tandepartner gelezen (screener of secretaris). Voor specifieke aspecten, zoals weinig voorkomende schadeposten of medisch advies kunnen experts binnen CWS worden geraadpleegd. De kwaliteitschecks van stafjuristen en REK worden gecombineerd. Bij blijvende afwijkende opvattingen worden beide opgenomen in de oplegnotitie (en voorgelegd aan de commissie die uiteindelijk een besluit neemt).

Vervolgens toetst het MT de adviezen, niet inhoudelijk, maar op het goed doorlopen van het proces en op mogelijke politieke en publicitaire risico's. De commissie toetst de adviezen wel op de inhoud, maar een advies wordt alleen ter bespreking geagendeerd wanneer er verschil van inzicht is tussen bijvoorbeeld de secretaris en het stafbureau. Bij een groter aantal (30-40) adviezen per week is het immers ook niet mogelijk dat de commissie ze allemaal uitgebreid gaat bespreken. Dat stelt wel eisen aan de kwaliteit van de oplegnotitie: die moet de kern van het advies weergeven en ook de motivatie om het advies wel of niet inhoudelijk te behandelen. Als er geen bijzonderheden zijn, kan het advies als hamerstuk worden vastgesteld.

Ondersteunende processen

CWS moet zelf kunnen beslissen over de inzet en het gebruik van ondersteunende PIOFACH-processen. Door wie deze worden geleverd is hierbij van ondergeschikt belang. Maar CWS moet

zelf rechtstreeks kunnen bepalen wat er nodig is. Dit betekent bijvoorbeeld dat CWS moet kunnen beschikken over een eigen budget, dat zij zelf gaat over de contracten met medewerkers, dat zij zelf kan bepalen welke IT-ondersteuning nodig is, etc.

4.5 Leren

In een relatief jonge organisatie zoals CWS waar wordt gewerkt met vergelijkbare maar op onderdelen weer net andere elementen in de dossiers, is het belangrijk dat er een gedeeld referentiekader wordt opgebouwd. Dit is voor iedereen van belang maar met name voor degene die het advies schrijft. Om dit waar te kunnen maken is een goede kennisdeling essentieel, deels via systemen en voorbeelden, maar ook door dossiers en adviezen gezamenlijk te bespreken, bij voorkeur in fysieke ontmoetingen. Dit leren is niet vrijblijvend, dat betekent dat aanwezigheid verplicht is.

Naast gezamenlijk leren, is het ook belangrijk om onderling op een professionele wijze feedback te geven. Dat betekent praten met elkaar, in plaats van over elkaar, dat je elkaar rechtstreeks wijst op fouten in plaats van via de band. Dat je elkaar uit interesse bevraagt waarom bepaalde keuzes zijn gemaakt en niet om af te rekenen.

We willen een organisatie zijn die luistert en waar medewerkers zich kwetsbaar durven op te stellen. We werken immers met elkaar voor een kwetsbare doelgroep en die hebben er recht op dat we openstaan voor verbetering.

We doen aan intervisie die los staat van de concrete adviezen en dossiers en waar vraagstukken vertrouwelijk en open met elkaar besproken kunnen worden.

4.6 Competenties

Het MT is al bezig om met een vlootschauw de kwaliteiten van de huidige medewerkers in beeld te brengen. We blijven dit doen, net als de gesprekken van MT-leden met de coördinerend secretarissen over de productie en kwaliteit van de adviezen, om hier meer structureel zicht op te houden. Medewerkers houden zichzelf en anderen scherp en werken vanuit teamverantwoordelijkheid. Een instrument daarvoor is dat zij 360 graden feedback ophalen bij hun collega's.

We werken op basis van duidelijke profielen en koppelen daar onze beoordelingscyclus aan. We verbreden die profielen om naast de cruciale juridische deskundigheid ook aandacht te geven aan projectmanagement, gespreksvaardigheden en ICT-kennis. We verwachten dat medewerkers resultaatgericht zijn en in staat zijn adviezen tijdig, met behoud van kwaliteit af te ronden. We voegen ook specifieke kennis toe aan de organisatie, waarbij met name te denken valt aan financiële kennis (LIC-overzichten) en in de toekomst mogelijk ook medische kennis. Het gaat om kennis die we niet van iedere individuele medewerker verwachten, maar beter centraal kan worden georganiseerd.

4.7 Prikkel

We willen meer inzetten op afgeronde dossiers. Daarom onderzoeken we of we prikkels kunnen zetten op het realiseren van productie, zoals de doorlooptijd en het aantal afgeronde adviezen onderdeel maken van de beoordeling van medewerkers.

De netto normtijd voor het opstellen van een advies wordt maximaal vijf werkdagen. Dat lijkt een reële tijd, kijkend naar de werkzaamheden die de secretaris moet doen in een gemiddeld dossier om tot een advies te komen. Afwijken kan uiteraard, maar wordt uitgelegd aan de coördinator. De komende periode wordt hierover managementinformatie verzameld en indien nodig wordt de netto

normtijd aangepast. Ook voor andere processtappen worden netto normtijden ontwikkeld, bijvoorbeeld voor de screening of het tegenlezen.

Met de UHT worden afspraken gemaakt om volledig inzicht te krijgen in de contractafspraken die er met medewerkers zijn over vergoeding en aantal contracturen, maar ook het daadwerkelijk gefactureerde aantal uur etc.

We spreken voor de organisatie de volgende KPI's af:

- We ronden gemiddeld 35 dossiers per week af (d.w.z. inclusief afronding bezwaar).
- De gemiddelde doorlooptijd van een dossier van gesprek tot en met advies is zes maanden.
- De klanttevredenheid over de bejegening door CWS is minimaal een 7.

Vervolgproces

In dit hoofdstuk beschrijven we wat er op korte termijn moet gebeuren om dit advies ook in gang te zetten.

5.1 Hercontractering op de nieuwe CWS

Om de belofte van de nieuwe CWS die in hoofdstuk 3 is geschetst waar te kunnen maken, is het nodig dat alle medewerkers (her)contracteren op dit verhaal. Voor degenen die dat niet kunnen of willen, betekent dat het einde van hun werk voor CWS. Dat is een stevige boodschap, maar zo'n expliciete keuze is wel noodzakelijk om een echte verandering tot stand te kunnen brengen. Hoe sterker de overtuiging intern, des te beter zijn de voorzitter en het management van CWS ook in staat deze belofte intern en naar ketenpartners uit te dragen.

Dat pleit voor een gezamenlijke herstart – denk aan een intensieve sessie van 2 à 3 dagen – met alle medewerkers om die nieuwe manier van werken samen op te bouwen. Het versterkt de binding tussen medewerkers en ook de binding van medewerkers aan de organisatie.

Het gaat daarbij niet alleen om denken en praten over doel, missie en visie, maar vooral ook om doen en oefenen met de nieuwe teamgerichte manier van werken. Juist in de teams moet immers de nieuwe werkwijze worden doorleefd en doorontwikkeld. Een belangrijke randvoorwaarde om het werkproces te laten slagen is dat gebruik van het systeem (M-files) verplicht is.

Daarnaast is het nodig om ook de afspraken op de PIOFACH met het ministerie van Financiën te hercontracteren. Voor een goed functioneren van de CWS is het noodzakelijk dat zij mandaat heeft over de bedrijfsvoering: mensen, budget en middelen. Dat wil onder andere zeggen dat de CWS zelf gaat over de medewerkers die voor haar werken, dat zij een eigen budget moet hebben dat zij kan gebruiken voor haar operatie, en ook zelf beslist welke IT-ondersteuning en andere voorzieningen, zoals communicatie en huisvesting, nodig zijn.

5.2 Gezamenlijke uitwerking

Wij stellen ons voor dat we met iedereen die mee wil op deze herinrichting van de CWS belangrijke werksporen nader uitwerken. Hoe kan de nieuwe organisatie zo goed mogelijk functioneren en wat is er nog voor nodig om dat voor elkaar te krijgen? We zien in elk geval dat op de volgende punten nadere uitwerking gewenst is:

- *Taak- en rolverdeling in de teams*
Hoe pakken de secretaris, screener en ondersteuner gezamenlijk het dossier aan? Wie doet wat en is die rolverdeling onderling duidelijk? Denk aan: contact met de ouders, juridisch en financieel uitzoekwerk, projectadministratie, bewaking van de voortgang, verdeling van werkzaamheden etc.
- *Uitwerking verschillende klantstromen*
Wat is een zinvolle indeling die helpt bij het toedelen van dossiers aan een team en mogelijk ook bij de specialisatie van teams in typen dossiers? Een mogelijkheid is om te kijken naar verschillende klantstromen, zoals nabestaanden, ex-partners, medisch, etc.

- *Gelijktijdige informatie*
Hoe kan worden gezorgd dat de CWS en de ouders gelijktijdig over het dossier beschikken? Hier is misschien inspiratie te halen uit de werkwijze die het Ondersteuningsteam Buitenland (OTB) biedt aan gedupeerde ouders in het buitenland. Hier wordt met één dossier gewerkt dat zowel voor de casemanager van het OTB als voor de ouder (via een ouderportaal) direct toegankelijk is en waarin voor alle betrokkenen dezelfde informatie staat.
- *Werkinstructie en template actualiseren*
Hoe kan het template zo worden ingericht dat het doet waarvoor het is bedoeld, namelijk het schrijven van een advies structuren en daarmee vergemakkelijken? Dat gaat om de manier waarop het in M-files is gezet, verwerking van nieuw beleid (relatie met de leidraad), maar ook verhelpen van praktische problemen waar secretarissen bij het schrijven tegenaan lopen.
- *Drempelwaarden*
Zijn er drempelwaarden te formuleren waarbij een lichtere toets mogelijk is? Zo ja, bij wat voor casuïstiek en welke financiële waarden horen daar dan bij? Kan er meer op basis van vaste, forfaitaire bedragen worden gewerkt in plaats van gedetailleerde berekeningen per casus?
- *Inrichting M-files*
Hoe kan het systeem zo worden ingericht dat het als behulpzaam wordt ervaren in plaats van als (administratieve) last? Wat moet er opgeschoond en geactualiseerd worden op basis van de nieuwe werkwijze? Kan M-files ook dwingender worden, onder meer in de vorm van waarschuwingen wanneer deadlines verstrijken?
- *Huisregels kantoor*
Welke afspraken willen medewerkers maken over het werken op kantoor, in de nieuwe situatie dat teams in elk geval twee dagen in de week fysiek aanwezig zijn? Hoe maak je een goede combinatie van plekken waar geconcentreerd (alleen) gewerkt kan worden en plekken voor overleg en samenwerken aan een advies? Betekent dat ook iets voor de inrichting van het kantoor? Welke andere huisregels zijn er nodig, bijvoorbeeld over bellen in de open ruimte, reservering van ruimtes etc.
- *Verzoekformulier*
Hoe kan het formulier korter en eenvoudiger worden gemaakt, terwijl wel voldoende informatie wordt gevraagd en de ouders hun verhaal goed kwijt kunnen? Dit kan bijvoorbeeld in de volgorde: eerst immateriële schade, dan materiële schade, maar ook in het niet tonen van bepaalde onderdelen als duidelijk is dat die niet op het verzoek van toepassing zijn.
- *KPI's*
We ontwikkelen een set aan KPI's die passen bij onze missie en ambitie, die realistisch en ambitieus zijn en die de gedupeerde ouder centraal zet.

Bijlagen

B.1.1 Bestudeerde documenten

- Instellingsregeling Commissie aanvullende schadevergoeding werkelijke schade
- Gewijzigde instellingsregeling (oktober 2023)
- Toelichting Catshuisregeling
- Wet hersteloperatie toeslagen
- Voortgangsrapportages hersteloperatie toeslagen: 15^e (mei-augustus 2023) & 16^e (september-december 2023) VGR
- Kamerbrief met betrekking tot voortgang CWS (september 2023)
- Tussenevaluatie CWS (april 2022)
- ABDTOPConsult 'Naar verdere zeewaardigheid' (juli 2022)
- Ongevraagd advies over CWS van BAK (december 2022)
- Commissie Werkelijke Schade Verzoekformulier (november 2022)
- Diverse interne documenten

B.1.2 Gesprekken en interviews

- Screeners
- Secretarissen
- Coördinerend secretarissen
- Stafjuristen en REK
- Management CWS
- Bestuurssecretaris
- Leden Commissie

B.1.3 Kamerstukken en moties

Nr. 862

MOTIE VAN HET LID AZARKAN C.S.

Voorgesteld 7 juli 2021

De Kamer,

gehoord de beraadslaging,

constaterende dat 42.000 ouders zich gemeld hebben voor de Catshuisregeling, en mogelijk een groot deel hiervan integraal beoordeeld zal willen worden;

overwegende dat alle integraal beoordeelde ouders vervolgens toegang hebben tot de Commissie Werkelijke Schade;

overwegende dat in het huidige tempo van afhandeling deze Commissie Werkelijke Schade niet in een acceptabel tijdsbestek alle zaken kan afhandelen;

verzoekt de regering, de Commissie Werkelijke Schade van voldoende capaciteit te voorzien om alle zaken uiterlijk in 2024 af te handelen,

en gaat over tot de orde van de dag.

Azarkan

Snels

Nijboer

Nr. 1312

MOTIE VAN DE LEDEN INGE VAN DIJK EN TEMMINK

Voorgesteld 26 oktober 2023

De Kamer,

gehoord de beraadslaging,

overwegende dat de trage werkwijze bij CWS van 3,1 dossiers per week een enorme bottleneck in de hersteloperatie vormt, vooral voor de zwaarst gedupeerde ouders;

overwegende dat nog zo'n 1.400 dossiers beoordeeld moeten worden en dat dit aantal nog verder toe zal nemen waardoor we, in het huidige tempo, het risico lopen dat deze route nog zo'n tien jaar operationeel moet blijven;

overwegende dat bij een maatwerkoplossing ook integraal de daadwerkelijke schade van de ouder wordt beoordeeld;

verzoekt de regering binnen zes maanden de capaciteit bij CWS opgeschaald te hebben naar vijftien dossiers per week;

verzoekt de regering, wanneer dit niet lukt, de capaciteit van CWS voor de ontwikkeling van de maatwerkroute in te zetten,

en gaat over tot de orde van de dag.

Inge van Dijk

Temmink

KAMERVragen

2024Z05222

Vragen van de leden Inge van Dijk (CDA) en Dijk (SP) aan de Staatssecretaris van Financiën over het bericht «Schadeproces toeslagenaffaire volledig op de schop: «Het is bij de wilde konijnen af»» (ingezonden 27 maart 2024).

Vraag 1

Klopt het dat het hele concept van schadeafhandeling door de Commissie Werkelijke Schade (CWS) opnieuw wordt bedacht, zoals in het artikel «Schadeprocess toeslagenaffaire volledig op de schop: «Het is bij de wilde konijnen af»»¹ staat?

Vraag 2

Klopt het dat alle reeds behandelde dossiers van gedupeerde ouders opnieuw tegen het licht worden gehouden?

Vraag 3

Waarom heeft u tijdens het commissiedebat over de voortgang van de hersteloperatie, waar ernstige zorgen over de schadeafhandeling door CWS zijn geuit, met geen woord gesproken over het voornemen van de CWS om het hele concept opnieuw te bedenken?

Vraag 4

Deelt u de mening van deze leden van het CDA en de SP dat het ronduit schadelijk is dat ouders die gedupeerd zijn door de toeslagenaffaire dit nieuws uit de krant moeten vernemen en dat dit het vertrouwen van deze ouders in de overheid geen goed doet?

Vraag 5

Bent u bereid de Kamer binnen een week per brief te informeren over hoe het nieuwe schadeafhandelingsproces eruit zou moeten komen te zien, de vertraging die het oplevert en hoe gedupeerde ouders meegenomen worden in het proces?

¹ Telegraaf.nl, 26 maart 2024, «Schadeprocess toeslagenaffaire volledig op de schop: «Het is bij de wilde konijnen af»» <https://www.telegraaf.nl/nieuws/1372859345/schadeprocess-toeslagenaffaire-volledig-op-de-schop-het-is-bij-de-wilde-konijnen-af>



WIJ ZIJN BERENSCHOT, GRONDLEGGER VAN VOORUITGANG

Nederland is continu in ontwikkeling. Maatschappelijk, economisch en organisatorisch verandert er veel. Al 85 jaar volgen wij als adviesbureau deze ontwikkelingen op de voet en werken we aan een vooruitstrevende samenleving. De behoefte om iets fundamenteels te betekenen voor mens en maatschappij zit in onze genen. Met onze adviezen en oplossingen hebben we dan ook actief meegebouwd aan het Nederland van vandaag. Altijd op zoek naar duurzame vooruitgang.

Alles wat we doen, is onderzocht, onderbouwd en vanuit meerdere invalshoeken bekeken. Zo komen we tot gefundeerde adviezen en slimme oplossingen. Die zijn op het eerste gezicht misschien niet altijd de meest voor de hand liggende. Juist deze eigenzinnigheid maakt ons uniek. Daarbij zijn we niet van symptoombestrijding. En gaan pas naar huis als het is opgelost.

Berenschot B.V.

Van Deventerlaan 31-51, 3528 AG UTRECHT
Postbus 8039, 3503 RA UTRECHT
030 2 916 916
www.berenschot.nl