

CONCEPT

15 februari 2021

Directie Particulieren

Inleiding

Bij VJN 2020 zijn er incidentele middelen beschikbaar gesteld voor de implementatie menselijke maat voor burgers en zzp-ers. Voor deze middelen (2021, 2022 en 2023) geldt dat deze worden aangehouden op artikel 10 van het ministerie van Financiën. Voor vrijgave van deze middelen is een met FEZ en IRF afgestemd plan van aanpak benodigd, waarin tevens is voorzien in de monitoringsafspraken.

Daarnaast zijn er nog gelden gereserveerd voor de kabinetsreactie op de POK en is er nog een fiche voor de kabinetsformatie ten aanzien van de verbetering van Werk aan Uitvoering (WaU). Resultaten uit pilots uit Plan van Aanpak menselijke maat (PvA MM) die succesvol zijn en structureel in de organisatie geïmplementeerd gaan worden en ook benoemd zijn in de kabinetsreactie op de POK, zullen dan ook gefinancierd worden uit de gelden die nu gereserveerd staan voor POK. Succesvolle pilots die raakvlak hebben met activiteiten in de fiche WaU zullen structureel uitgevoerd kunnen worden als tijdens kabinetsformatie besloten wordt hier gelden voor beschikbaar te stellen. Dit plan van aanpak richt zich op het beschikbaar krijgen van de incidentele middelen zoals in de eerste alinea beschreven.

In het DTBD van 15 oktober 2020 is ingestemd met de inrichting van een tijdelijk programma voor menselijke maat in dienstverlening voor burgers en zzp-ers, om samenhang in, en focus op, de initiatieven rond menselijke maat in dienstverlening te brengen. Ook is besloten om dit programma organisatorisch onder het dienstonderdeel Particulieren onder te brengen. Tevens is hier afgesproken dat het programma het voor FEZ en IRF benodigde plan van aanpak opstelt.

In het door het DTBD akkoord bevonden voorstel wordt vermeld dat het gaat om een 'paraplu'-programma waarin ook de reeds lopende initiatieven worden samengebracht en dat de directie Particulieren een plan van aanpak zal opstellen inclusief nadere uitwerking van de scope. De scope van het programma beslaat de Belastingdienst, zonder Douane en Toeslagen en is gericht op burgers en zzp-ers.

Gezien de focus op burgers en zzp-ers worden deze ook bij het programma betrokken. We laten ons door de CD Innovatie en Strategie adviseren hoe en wanneer we in de verschillende trajecten binnen dit programma burgers en zzp-ers op de beste manier kunnen betrekken.

Binnen het programma zal de scope verder uitgewerkt en ingevuld worden, waarbij de vraag "Wat is menselijke maat in dienstverlening" centraal staat. Bij de verdere uitwerking zal specifiek aandacht zijn voor de reeds lopende trajecten op dit terrein binnen de Belastingdienst. Er zal dan ook worden gestart met het in beeld brengen en verbinden van deze lopende initiatieven, waarna de witte vlekken in de aanpak om de menselijke maat te borgen, in kaart kunnen worden gebracht.

Naast de reeds lopende initiatieven met betrekking tot menselijke maat binnen de Belastingdienst zijn er nog diverse andere trajecten die buiten scope van het programma menselijke maat vallen, maar waarbij wel aansluiting zal worden gezocht. Dit is bijvoorbeeld het rapport (fase II) transformatie dienstverlening van EY. Het programma menselijke maat heeft nadrukkelijk de verbinding met het transformatiebureau dienstverlening gezocht. Samen wordt bekeken hoe het programma menselijke maat en het transformatiebureau dienstverlening hun governance en rapportages op elkaar af kunnen stemmen. Ook daar waar initiatieven elkaar inhoudelijk raken wordt uiteraard gezamenlijk afgestemd. Hetzelfde geldt voor het project Visitekaartje van KI&S.

Ook monitoren we vanuit het programma menselijke maat de interdepartementale ontwikkelingen om de overheidsdienstverlening en in het bijzonder de menselijke maat te verbeteren.

Om het plan van aanpak te realiseren is gestart met een uitvraag bij de afdelingen CD Innovatie & Strategie, CD IV&D, CD Vaktechniek, Directie DF&A, Directie CAP, Directie KI&S, Directie MKB, Directie Particulieren, SSO FD, SSO O&P binnen de Belastingdienst (dus exclusief Douane en Toeslagen), welke initiatieven er ontwikkeld zijn en worden op het gebied van de menselijke maat.

De uitkomsten van deze inventarisatie zijn opgenomen in dit plan van aanpak.

1. Aanleiding en (financiële) onderbouwing

1.1 Wat is er richting Tweede Kamer of bewindspersonen gecommuniceerd (doel of maatregel)? <i>Hiervoor kan eventueel gebruik worden gemaakt van de tekst uit de beleidsbrief 2020.</i>
Toelichting: <i>Tekst beleidsbrief: Verbeteren dienstverlening</i> - burgers en zzp-ers moeten op de dienstverlening van de Belastingdienst kunnen vertrouwen. De Belastingtelefoon dient meer geënt te zijn op klantgerichtheid en behulpzaamheid. Bezwaren dienen tijdig afgehandeld te worden. De Belastingdienst moet een organisatie worden waarin deze zienswijze een kernwaarde is en waarin feedback over de uitvoering gehoor krijgt bij leidinggevend en het ministerie.
1.2 Wat is het probleem dat wordt beoogd om op te lossen? Er is een tekort aan samenhang in, en focus op, de lopende initiatieven en trajecten rondom menselijke maat. Licht toe: Momenteel lopen er verschillende initiatieven en trajecten rondom menselijke maat en maatwerk. Er vindt op deze (te starten) initiatieven en trajecten uiteraard sturing plaats, maar nog geen overkoepelende sturing. Coördinatie en afstemming over de huidige initiatieven is noodzakelijk. Ook moeten de uitkomsten van gestarte of nog te starten onderzoeken met elkaar in samenhang bekeken worden om te bepalen wat de vervolgstappen moeten zijn. Tevens dient beoordeeld te worden of de resultaten van die initiatieven leiden tot een betere borging van menselijke maat. Er is op dit moment nog geen eenduidig gedeeld beeld hoe menselijke maat en maatwerk vorm te geven. Een gezamenlijke en geoperationaliseerde beschrijving biedt de leidraad om te bezien of de huidige initiatieven maatwerk en menselijke maat inderdaad voldoende borgen. Daarnaast wordt het duidelijk welke activiteiten nog ingezet moeten worden.
Toelichting: Scope: Het programma richt zich op burgers en zzp-ers. Dit betreft zowel burgers die aangifte IH doen, als schenk- en erfbelasting. We ontvangen van ongeveer 9 miljoen burgers een aangifte IH, van ca 67.000 burgers per jaar ontvangen we een aangifte schenkbelasting en ca 34.000 burgers dienen per jaar een aangifte erfbelasting in. De zzp-ers die binnen de scope van dit programma vallen, vormen een deel van de MKBers: de zogenoemde klantgroepen Particulieren Plus (870.000 niet-ondernemers bijvoorbeeld zonnepaneelhouders) en MKB-Klein (807.500 zzp-ers). De directie MKB werkt per klantgroep een behandelstrategie voor meer menselijke maat uit. Speciale aandacht is nodig omdat juist in deze klantgroepen fiscale correcties doorwerking kunnen hebben op inkomensafhankelijke tegemoetkomingen zoals toeslagen en subsidies. Daarom

verwachten we dat dat toetsing aan de menselijke maat zich bij deze klantgroepen (1,67 miljoen belastingplichtigen) relatief vaak zal voordoen.

Het programma menselijke maat is afgebakend in de tijd en loopt van 2021 tot en met eind 2023. Het programma brengt gezamenlijke focus op en coördinatie over de lopende initiatieven rondom maatwerk en menselijke maat en initieert – op basis van de gezamenlijk vast te stellen beschrijving van maatwerk en menselijke maat - nieuwe initiatieven. Toeslagen maakt geen deel uit het programma menselijke maat. Gezien het feit dat we dezelfde doelgroep bedienen, wordt uiteraard wel met Toeslagen afgestemd, met als met KI&S Traject Visitiekaartje.

1.3 Wat zijn de beoogde meetbare concrete resultaten / mijlpalen (SMART)?

Licht zo concreet mogelijk toe welk resultaat/mijlpalen wanneer bereikt moet zijn.

Door dit programma op te stellen en uit te voeren passen we meer menselijke maat toe in onze uitvoering, de interactie met burgers.

Toelichting:

Om de menselijke maat te verankeren in onze processen zijn 10 doelen onderkend, die hieronder van A t/m J opgesomd staan. De activiteiten die we beschrijven bij deze doelen corresponderen ook met de activiteiten die we onder de letters A t/m J hebben opgenomen in het Excel-werkblad. De doelen zijn:

- A. Het komen tot een geaccordeerde en geoperationaliseerde beschrijving van de begrippen maatwerk en menselijke maat.*
- B. Onderzoek onder burgers en zzp-ers: het inzetten van (verschillende vormen van) onderzoek onder burgers en zzp-ers, zodat we bij het vormgeven van de verschillende inhoudelijke initiatieven van het programma menselijke maat burgers en zzp-ers ook daadwerkelijk centraal kunnen zetten.*
- C. Het vereenvoudigen en op maat maken van de informatie die we op onze websites en brieven bieden en het begrijpelijker maken van de wijze waarop we zaken in formulieren uitvragen*
- D. Het optimaliseren van het balie-kanaal*
- E. Het versterken van de Stella aanpak*
- F. Het vroegtijdig onderkennen van en passende hulp bieden aan burgers en zzp-ers die hulp nodig hebben*
- G. Het beter verankeren van maatwerk en menselijke maat in het toezicht*
- H. Het benutten van de discretionaire ruimte door onze medewerkers wanneer dit nodig is*
- I. Het verbeteren van de wijze van innen/invordering en in het bijzonder onze hulp aan burgers en zzp-ers met schulden*
- J. Het optimaliseren van de ondersteuning aan helpende partijen; het uitbreiden van het netwerk van helpende partijen*

Op basis van de te bepalen en operationaliseren beschrijving van menselijke maat en maatwerk en de input die we daarop krijgen vanuit onder andere de burgerconsultatie die in overleg met CD I&S vormgegeven zal worden, kunnen naast onderstaande initiatieven uiteraard aanvullende initiatieven gestart worden om invulling te geven aan ontbrekende aspecten van / witte vlekken in de huidige uitwerking van de menselijke maat en maatwerk.

De uitwerking van de doelen naar concrete stappen en activiteiten om het doel te bereiken:

- A. Het komen tot een geoperationaliseerde en geaccordeerde beschrijving van de begrippen maatwerk en menselijke maat.*

Hiervoor zal een werkgroep samengesteld worden, ook betrekken we op een passende wijze de mening van burgers en MKB-Klein hier. Uiteraard betrekken we ook de medewerkers.

Onze medewerkers betrokken bij de uitvoering dienen goed toegerust te zijn om tijdig de juiste aandacht voor de menselijke maat te kunnen toepassen bij het behandelproces, in dienstverlening en bij toezicht. Dit deelproject levert in augustus 2021 zijn bevindingen op in de vorm van een beschrijving van de begrippen en een eerste operationalisatie. Deze operationalisatie kan in andere deelprojecten gebruikt worden om handvatten en informatie etc. vorm te geven, daardoor onze medewerkers in de uitoefening van het werkpakket de menselijke maat goed weet toe te passen.

B. Onderzoek onder burgers en zzp-ers: het inzetten van (verschillende vormen van) onderzoek onder burgers en zzp-ers, zodat we bij het vormgeven van de verschillende inhoudelijke initiatieven van het programma menselijke maat deze doelgroepen ook daadwerkelijk centraal kunnen zetten.

Bij onze verbeterinitiatieven (A en C tot en met J) betrekken we op diverse passende manieren burgers en zzp-ers om te peilen wat hun behoeftes zijn en om te meten of de doorgevoerde verbeteringen passend (genoeg) zijn. Zo pakken we de initiatieven zodanig op dat deze aansluiten bij de beleving en behoeften van burgers en zzp-ers. Waar mogelijk zetten we co-creatie in om met burgers en zzp-ers samen te komen tot passende oplossingen.

Het (op verschillende wijzen) betrekken van burgers zal gericht (kunnen) zijn op onder andere persoonlijke hulp bij onze balies; de verbetering en versterking van de stella teams; onze help de helper aanpak; het beter verankeren van maatwerk in toezicht wanneer dat nodig is; het leren hoe we burgers en zzp-ers kunnen onderkennen bij wie het massale proces niet passend is (vroegsignalering) en vervolgens het verbeteren en uitbreiden van ons palet aan mogelijkheden hen te helpen en het leren van de signalen die we verkrijgen vanuit klachten, bezwaren en stella-casus, en deze in co-creatie met burgers en zzp-ers op werken naar verbeteringen in onze procesvoering.

Directe interactie tussen burgers/ zzp-ers en Belastingdienst

C. Het vereenvoudigen en op maat maken van de informatie die we op onze websites en brieven bieden en het begrijpelijker maken van de wijze waarop we zaken in formulieren uitvragen

We verkennen de mogelijkheden om gepersonaliseerde content op de website aan te bieden. Deze verkenning zal eind 2021 inzicht bieden in de mogelijkheden om dit te realiseren en wat dit aan investeringen gaat betekenen. Met deze inzichten voor een structurele verbetering van de website zal een bestedingsaanvraag voor de POK gelden worden opgesteld.

We versterken het UX-lab om met onze interactiekanalen nog beter aan te sluiten op burgers en zzp-ers. Het UX-lab staat voor het User Experience. Dit team heeft de expertise in huis om communicatie uitingen zoals brieven, teksten op website, formulieren etc. vanuit het perspectief van burgers en zzp-ers op een goede manier in te richten en vorm te geven. Daarbij wordt o.a. gebruik van klantpanels om de communicatie-uitingen te testen. Dit team levert niet een bijdrage die in een p*q is om te zetten en de aanvulling in informatie is daardoor ook niet direct meetbaar. Verbeteringen in de dienstverlening zijn kunnen onder andere zichtbaar worden in de klanttevredenheidsmetingen en de metingen o.b.v. de "belevingsindicatoren" in de Rijksbegroting die door CD I&S worden uitgevoerd. Echter, veelal is dit niet één op één aan een specifieke ontwikkeling toe te schrijven.

We intensiveren de verbetering en vereenvoudiging van brieven aan burgers en MKB-klein.

De bronquery van MKB voorziet er in dat via de afpelmethode (van handhavingsregie) bronbeoordelingen plaatsvinden bij een geselecteerde groep ondernemers (potentiële stakeholders). De startersquery voorziet er in dat er via de afpelmethode aandacht is voor startende ondernemers in verschillende fasen van het opstarten van hun onderneming. De verbreding van de query zorgt ervoor dat alle starters onder toezicht staan. In zowel de starters- als bronquery zijn behandelvoorstellen opgenomen waarop periodiek terugkoppeling gevraagd wordt (comply or explain). Voor het 1^e trial wordt weer een nieuwe bron- en startersquery uitgeleverd. Zo mogelijk zal de startersquery ook (meer) gericht worden op de kleine zzp-ers waarvoor een behandelstrategie wordt uitgevoerd.

In de uitvoering van de bron- en startersquery bellen we altijd eerst met de zzp-ers en maken we zo mogelijk afspraken met de ondernemers, zodat fouten voorkomen worden en correcties achteraf niet nodig zijn. We evalueren dit op basis van de zelfstandige nakoming door belastingplichtigen: stijgt het aantal aangiftes zonder fouten?

Door corona hebben ondernemers momenteel wellicht eerder recht op aftrek.

We passen voor ondernemers de attentiebrieven aan waarin we hen wijzen op de versoepeling van het urencriterium. Dit is een continue activiteit. Beoogd resultaat: attentiebrieven verhoogt awareness bij ondernemers van criteria ondernemersaftrek, waardoor ondernemers dit correct toepassen. Dit effect meten we met steekproeven.

We ontwikkelen HUBO (hulp bij aangifte ondernemers) à la HUBA nu voor de doelgroep zzp-ers. Beoogd resultaat: Hulp bieden aan zzp-ers bij de aangifte IH. Initiatief is nog in een verkennende fase, uitvoering 2022.

We bieden een chatfunctie bij starterswebinars (tijdens en kort na afloop),

Doel: Mogelijkheid bieden om individueel vragen te stellen/ persoonlijk contact te hebben.

Beoogd resultaat: Alle gestelde vragen beantwoorden; kwalitatief juiste beantwoording. Meer deelname aan webinars door deze mogelijkheid.

We doen onderzoek naar het (opnieuw) invoeren startersbezoeken, initiatief in de ontwikkelfase. De activiteit is in 2011 gestart en in 2014 eerder gestaakt i.v.m. capaciteit.

Beoogd resultaat: gericht bezoeken van startende ondernemers (bedrijfsbezoek/ actualiteitsbezoek) informerende, dienstverlenende insteek.

We ontwikkelen ook extra initiatieven voor stoppende ondernemers. Zo is in 2020 Q4 een folder en animatie gemaakt. We ontwikkelen een webinar voor stoppende ondernemers, met chatmogelijkheid, al dan niet ism de Kamer van Koophandel. Hierbij verkennen we de optie van meerdere webinars. Hier zullen we toegesneden informatie geven aan de zzp-er die zijn onderneming wil beëindigen, waardoor fouten, correcties en bezwaar worden voorkomen.

Daarnaast voorzien we dat ook voor stoppende ondernemers nadere, persoonlijke dienstverlening nodig is niet alleen om het initiatief te ontwikkelen, maar vanuit de locaties.

Voor de zonnepaneelhouders (particulieren plus) ontwikkelen we een aanpak om de doelgroep mee te nemen in de huidige regelgeving die afwijkt van de klantperceptie (perceptie is: *ik schaf zonnepanelen aan, krijg BTW terug, einde oefening*; dit klopt echter niet). Tbv deze aanpak is in december 2020 een notitie vastgesteld, nu volgt vervolgnote via FJZ aan de Stas). Beoogd resultaat: vrijwillige regelnaleving onder de doelgroep zonnepaneelhouders Particulieren. We

onderzoeken momenteel de benodigde capaciteit voor toezichtsaandacht en de begeleiding bij MKB en CAP.

We zetten in op het vereenvoudigen van formulieren voor grensarbeiders en diplomaten.

D. Het optimaliseren van het balie-kanaal

Op dit vlak zullen we verschillende activiteiten ontplooiën om te blijven borgen dat burgers aan de balies goed en passend geholpen worden en burgers de balies als toegankelijk en bereikbaar ervaren. Een aantal van deze activiteiten zijn vanwege het structurele karakter opgenomen in de POK reeks. Een activiteit van kortdurende aard dat binnen het programma menselijke maat uitgevoerd wordt, is het piloten met videobellen bij de balie, de zogenaamde digitale balie. Deze applicatie van videobellen kent uitgebreidere functionaliteiten dan bijvoorbeeld webex op het gebied van analyse van de gevoerde gesprekken, authenticatie en gemak. Het is een veilig, persoonlijk en eenvoudig te gebruiken interactiekanaal dat in oa bij de Politie en het bedrijfsleven veel toegepast wordt. De pilot om de techniek uit te proberen loopt van begin 2021 tot medio 2021. De implementatie bij de balie start in de tweede helft van 2021. Indien er na een succesvolle pilot structurele kosten worden voorzien, worden deze geclaimd tbv de POK-reeks.

Tevens zetten we binnen het programma menselijke maat in op het vergroten van onze kennis over onze baliedoelgroep, zodat we hen ook pro-actief hulp kunnen bieden, dan wel dat we passender hulp kunnen bieden.

E. Het versterken van de Stella-aanpak

We werken op verschillende aspecten aan het versterken van de Stella aanpak. In het programma menselijke maat zijn de (ontwikkel)activiteiten van tijdelijke aard opgenomen, voor de structurele activiteiten wordt een claim opgesteld ten behoeve van de POK reeksen.

Bij het versterken van Stella werken we nadrukkelijk met Toeslagen en MKB samen (met MKB voor de zzp-ers). Het versterken Stella-aanpak is erop gericht dat we sneller en makkelijker Stella-casuïstiek herkennen en kunnen oppakken en voorkomen. Dit doen we door betere prioritering, het revitaliseren van de leercirkel, betere BI en interne bekendheid van het Stellaproces.

Deelresultaat 1: Onderzoek IST Stella proces was gereed 1-11-2020

Deelresultaat 2: Onderzoek SOLL Stella proces is gereed 1-5-2021

Een van de activiteiten is dat we (in samenwerking met CD Vaktechniek) onderzoeken of de Stella-medewerkers hun ruimte voor maatwerk binnen de huidige wet- en regelgeving optimaal benutten, ook binnen het inningsproces. Als dit zo is, bezien we of deze ruimte toereikend is. Als dit niet zo is, komt er een aanpak om te bereiken dat deze ruimte wanneer nodig optimaal benut wordt. Hierbij past ook de door CD Vaktechniek op te stellen opleiding over maatwerk. Deze opleiding betreft overigens niet alleen Stella, maar alle medewerkers bij de Belastingdienst die contact hebben met burgers.

We sluiten aan op het meldpunt Fouten in Overheidsregistraties.

F. Het vroegtijdig onderkennen van en passende hulp bieden aan burgers en zzp-ers die hulp nodig hebben

We bezien hoe we vroegsignalering vorm kunnen geven, door te leren hoe we burgers bij wie het massale proces niet van toepassing is, tijdig op passende wijze benaderen. We betrekken DF&A om duidelijk te krijgen waar het in het proces mis kan gaan, zodat we tijdig burgers en kunnen helpen wanneer het fout dreigt te gaan. De analyse naar indicatoren op basis waarvan we burgers kunnen

onderkennen, is gereed 1-5-2021.

We gaan pilotten met verschillende vormen van benadering om zo de meest passende wijze voor de verschillende doelgroepen te vinden en toe te kunnen blijven passen. Hierbij betrekken we nadrukkelijk de burgers om hier passende oplossingen in te kunnen onderkennen en beproeven. Doelgroepen waar we bijzondere aandacht voor hebben zijn burgers met (tijdelijk) minder doe-vermogen, niet-digitaal vaardigen, mensen die moeite hebben met lezen en schrijven, burgers die ingewikkelde life events meemaken, burgers met schulden etc. De pilot start in juni 2021.

Tevens investeren we in versterking van Klantsignaalmanagement bij KI&S.

We bieden alle medewerkers met klantcontact opleidingen in het passend contact hebben met burgers en zzp-ers, via de verschillende media als telefonie, chat, brief, gesprekken. Onderdeel hiervan is ook kennis van het eigen dienstverleningsaanbod van de Belastingdienst en hier adequaat naar door te verwijzen (zoals naar Stella). Binnen dit opleidingsaanbod is een verdieping mogelijk om relevante doelgroepen te leren onderkennen en hier passend mee om te gaan, zoals bijvoorbeeld burgers met bijvoorbeeld een beperking in het doe-vermogen te onderkennen. De opleidingen worden in 2021 ontwikkeld en vervolgens aangeboden.

We stellen een communicatieplan op om passend te communiceren naar burgers en de verschillende subgroepen daarbinnen (zoals burgers met (tijdelijk) minder doe-vermogen, niet-digitaal vaardigen, mensen die moeite hebben met lezen en schrijven, burgers die ingewikkelde life events meemaken, burgers met schulden etc.) over wat ons dienstverleningsaanbod is en hoe zij daar gebruik van kunnen maken. Hierbij maken we gebruik van de kennis die opgedaan is bij de implementatie van de Informatiepunten Digitale Overheid bij de bibliotheken en laten aanvullend daarop, specifiek op het belastingdienst-aanbod gericht, onderzoek doen en een communicatieconcept ten behoeve van het communicatieplan ontwikkelen.

We zoeken de samenwerking met andere overheidsorganisaties die zzp-ers in zwaar weer helpen; de KvK-frontoffice wil bijvoorbeeld ondernemers 'in zwaar weer' voor wat betreft hun fiscale positie op een 'warme manier' naar MKB kunnen doorverwijzen.

We zetten voor burgers en zzp-ers in op het meer voeren van vooroverleg voor schenk- en erfbelasting en Toezicht, Bezwaar en Beroep (TBB). Door het voeren van vooroverleg wordt duidelijk hoe deze burger gezien zijn situatie kan voldoen aan de wet- en regelgeving. Vooroverleg vindt plaats voordat de aangifte wordt gedaan. Met vooroverleg wordt het maken van fouten in de aangifte dan ook voorkomen. Het effect van vooroverleg vertaalt zich in meer aangiftes zonder fouten.

G. Het beter verankeren van maatwerk en menselijke maat in het toezicht

We bezien hoe we de manieren om in het uit oefenen van toezicht het toepassen van maatwerk te kunnen uitbreiden. Om dit te realiseren is het van belang dat toezichtsmedewerkers goed contact kunnen leggen met de betreffende belastingplichtige. Daarbij kijken we – ook weer in samenspraak met burgers – naar mogelijke en gewenste manieren om contact hierover te hebben. Hierbij wordt ook gekeken naar de mogelijkheden die videobellen biedt (naar aanleiding van de pilot bij de balie), niet alleen bij toezicht (om bijvoorbeeld contact te zoeken bij vragen over een aangifte), maar ook bij vooroverleg en bezwaar.

Vanuit de verdere ontwikkeling van maatwerk binnen toezicht zullen innovatieve sessies worden belegd om de vernieuwing hierbij vorm te geven. In 2021 is gestart bij kantoor Den Haag, waarbij medewerkers en management onder begeleiding van experts van CD I&S zich buigen over de vraag: Welke innovatieve ideeën kunnen we genereren m.b.t. de menselijke maat in relatie tot toezicht en/of bezwaarbehandeling?

H. Het benutten van de discretionaire ruimte door onze medewerkers wanneer dit nodig is

In samenwerking met CD Vaktechniek bezien we in welke mate de discretionaire ruimte voor burgers en zzp-ers benut wordt door onze medewerkers, welke ruimte hebben zij op basis van wet- en regelgeving, welke belemmeringen er zijn om dit goed toe te passen en hoe we deze belemmeringen kunnen opheffen. Voor de directie Particulieren geldt dat de huidige versterking van de vaktechnische structuur bij de directie Particulieren hierbij een ondersteunende factor zal (moeten) vormen.

In samenwerking met CD Vaktechniek bieden we een opleidingsprogramma aan voor alle relevante medewerkers over het toepassen van de menselijke maat en maatwerk. Daarin komen onder meer de formeel-rechterlijke aspecten en de gedragsaspecten als eenheid van beleid- en uitvoering aan de orde en worden handvatten gegeven voor de uitvoeringspraktijk. Bovendien is het van belang om aansluiting te zoeken met het leiderschap en cultuurprogramma en te borgen dat signalen over dilemma's en knelpunten ten aanzien van de menselijke maat binnen de organisatie naar voren komen en worden besproken.

Binnen de directie MKB wordt dit ingebed in de vaktechnische en managementstructuur; op centraal niveau zetten we ondersteuning en expertise in om menselijke maat/maatwerk blijvend op de agenda te zetten. Ook wordt het onderdeel van de opleidingen die worden aangeboden.

In hoeverre de menselijke maat benut en toegepast wordt daar waar de situatie van de burger of het de zzp-er hier om vraagt, zal door middel van collegiale review getoetst worden, waarbij het onderlinge gesprek tussen collega's hierover ook weer bijdraagt aan het creëren van een cultuur waarin het toepassen van de menselijke maat vanzelfsprekend is. Tevens vormen de klachten en bezwaren die we over het ten onrechte niet toepassen van de menselijke maat ontvangen, een toetssteen en de start van een leercirkel op dit punt.

Voor maken en geven van de opleidingen wordt geen budget binnen het programma menselijke maat geclaimd, dit past binnen de bestaande kaders van CD Vaktechniek en SO O&P.

I. Het verbeteren van de wijze van innen/invordering en in het bijzonder onze hulp aan burgers en zzp-ers met schulden

Vanuit de keten Innen en Betalen loopt het project schuldenproblematiek/schuldenaanpak. De visie op schuldenaanpak Belastingdienst wordt geïmplementeerd. We participeren in een experiment gegevensuitwisseling rondom schulden (met SZW en BZK en gemeenten Tilburg en Amsterdam) in het kader van Wet gemeentelijke schuldhelpverlening. We bereiden de deelname aan het landelijk escalatieteam van het programma maatwerk multiproblematiek-huishoudens voor.

Indirecte interactie tussen burgers/ zzp-ers en Belastingdienst: via vertegenwoordigers/helpende partijen

J. Het optimaliseren van de ondersteuning aan helpende partijen; het uitbreiden van het netwerk van helpende partijen

Ook bij dit onderwerp geldt dat voor de structurele activiteiten budget zal worden aangevraagd bij de POK-reeksen, binnen het programma wordt de tijdelijke (ontwikkel)activiteiten vorm gegeven.

We verbeteren en versterken het relatiebeheer met het maatschappelijk middenveld. Hierbij streven we er naar om de ondersteuning aan maatschappelijk dienstverleners die burgers helpen met het zaken doen met de Belastingdienst verder te verbeteren.

De Belastingdienst werkt met 142 bibliotheekorganisaties; dat zijn ruim 756 vestigingen door heel Nederland. Dit netwerk wordt dus aangevuld met de waaier aan maatschappelijk dienstverleners (waaronder 352 gemeenten, 174 bewindvoerders, 671 maatschappelijk dienstverleners en 10 kredietbanken) door heel Nederland.

We zetten in op het verder vergroten van de diversiteit van ons netwerk aan hulpbieders, waarbij we nadrukkelijk nog meer partijen betrekken die groepen burgers bereiken en helpen die de Belastingdienst zelf veel minder goed in kan bereiken. Dit geven we vorm door actief contact te (blijven) zoeken met deze partijen. Het betreft dan ook een kwalitatieve doelstelling om de diversiteit van het netwerk te verdiepen.

We versterken ons relatiebeheer met gemeenten en andere overheidsinstanties. De relatiebeheerders hebben elk een regio als aandachtsgebied, zij intensiveren het contact met de gemeentes binnen hun gebied.

We hebben onderzocht of en op welke wijze de fiscale hulp aan burgers die in instellingen verblijven, kan verbeteren. Met name in het gevangeniswezen zijn verbetermogelijkheden, omdat het digitaal zaken doen met de overheid niet altijd kan. Het vergroten van het veiligheidsniveau van DigID is hierbij een punt van aandacht, dat vraagt om een afzonderlijke mobiele telefoon waarop een extra code ontvangen wordt; hier beschikken gevangenen niet over. Dit vraagstuk pakken we in samenwerking met andere overheidsorganisaties op.

We breiden Kennisnetwerk uit met een Forumfunctionaliteit en breiden de inhoud van de leeromgeving uit (oa met schenk- en erfbelasting), zodat de maatschappelijke partijen goed onderlegd zijn en blijven met fiscale- en procesinformatie om burgers te helpen.

In relatie tot de fiscale dienstverleners ontwikkelen wij bezwaarbehandeling op locatie (en heffen op locatie). Dat betekent dat we bedrijfsbezoeken doen op locatie bij de fiscale dienstverlener voor meerdere van zijn zzp-klanten tegelijk: hiermee verwachten we snelheid en efficiency te bereiken, dit zal gemonitord worden. Ook krijgen we goed inzicht in wat de (ook kleine) dienstverlener nodig heeft en waarin we hem kunnen ondersteunen.

1.4 Hoe vindt de uitvoering plaats?

Licht toe welke partijen betrokken zijn en hoe ziet hun betrokkenheid eruit, zowel financieel als niet-financieel. Leg ook uit wat de belangrijkste risico's inclusief de genomen beheersmaatregelen voor de uitvoering zijn.

De betrokken partijen zijn de volgende onderdelen, die onder de paraplu van het programma menselijke maat samenwerken om te borgen dat de menselijke maat voor burgers en zzp-ers toegepast wordt wanneer de situatie daarom vraagt:

CD Innovatie & Strategie

CD IV&D

CD Vaktechniek

DF&A

Directie CAP

Directie GO

Directie KI&S

Directie MKB

Directie Particulieren

SSO FD

SSO O&P

Het programma is geplaatst onder de algemeen Directeur Particulieren die daarmee verantwoordelijk is voor het programma. De stakeholders (inclusief politiek) worden goed meegenomen. Ook de

behoeftes van burgers en zzp-ers wordt nadrukkelijk meegenomen. We kijken ook naar de gehanteerde begrippen door de Ministeriele Commissie Uitvoeringsorganisaties en de Tijdelijke Commissie Uitvoeringsorganisaties, waarbij wordt gekeken hoe de menselijke maat weer terug kan keren in de uitvoering.

Naast Particulieren, MKB, CAP en KI&S is in het programmateam ook inbreng van concerndirecties benodigd (UHB, FJZ, I&S, C&F) alsmede van VT. Ook DF&A, GO en IV&D participeren.

Het programma zal geleid worden door een programmamanager die ondersteund wordt door een secretaris. Het programma kent een stuurgroep samengesteld uit een selectie van de meest betrokken directies.

Toelichting:

Het programma brengt gezamenlijke focus op en coördinatie over de lopende initiatieven rondom maatwerk en menselijke maat en initieert – op basis van de gezamenlijk vast te stellen beschrijvingen van maatwerk en menselijke maat - nieuwe initiatieven.

De sturing op de individuele initiatieven ligt bij / vormt de verantwoordelijkheid van de betreffende lijnorganisatie.

1.5 Hoe ziet de meerjarige reeks eruit?

Maak een duidelijke, zichtbare aansluiting naar de financiële reeksen zoals opgenomen in het BVM.

Geef ook aan als een deel van de reeks reeds eerder op het eigen begrotingsartikel is ontvangen.

	2021	2022	2023	2024	Struc.	Struc. In
Totale reeks	5	8	8			
Eerder verkregen						
Beoogd budget huidig plan van aanpak	5	8	8			

Het programma Menselijke Maat ziet zoals aangeven op de tijdelijke kosten die in de jaren 2021, 2022 en 2023 worden verwacht bij het meer ruimte en aandacht geven voor menselijke maat

In de bijbehorende Excel-bijlage wordt per doel (letter A t/m J) weer gegeven welke activiteiten gefinancierd gaan worden uit de bij de Voorjaarsnota 2020 beschikbaar gestelde reeks voor 2021 – 2023.

Voor de structurele activiteiten tbv menselijke maat worden bestedingsplannen voor de POK reeksen opgesteld, dit is buiten scope van dit programma.

1.6 Hoe ziet de specifieke besteding van de middelen eruit?

Ga daarbij ook in op de p (prijs) en de q (aantal).

- *Maak daarbij onderscheid in P-gerelateerde en materiele uitgaven;*
- *Geef bij de P-gerelateerde uitgaven de fte-verdeling aan in eigen personeel, externe inhuur, uitzendkrachten etc.*
- *Ga uit voor de FTE's van de MLS 2020 waarbij een opslag van 23.000 euro per fte geldt voor eigen personeel en 19.700 euro voor externe inhuur/uitzendkrachten;*
- *Hanteer in beginsel voor externe inhuur IV het tarief van 200.000 per fte/jaar;*
- *Hanteer in beginsel voor externe inhuur (exclusief uitzendkrachten) 'blauwe'*

<i>dienstonderdelen het tarief van 100.000 per fte/jaar.</i> - <i>Houd rekening met (aanloop) kosten voor huisvesting, facilitair, werving en opleidingen.</i>
Toelichting: Zie: bijbehorende Excelbijlage 'claim pva menselijke maat'

2. Monitoring

2.1 Met welke concrete informatie wordt bepaald of de mijlpalen/resultaten van 1.3 zijn bereikt? <i>Bij voorkeur worden hiervoor indicatoren gebruikt, maar er kan ook gebruik worden gemaakt van andere cijfers, statistieken of kerncijfers. Als kwantitatieve (meetbare/concrete) gegevens niet mogelijk zijn, kies dan voor kwalitatieve informatie op basis waarvan je doelbereik kunt vaststellen.</i> <i>Goede indicatoren voldoen aan een aantal criteria:</i> - <i>De indicator meet wat deze moet meten (valide)</i> - <i>De indicator is feitelijk (objectief)</i> - <i>De indicator is op tijd beschikbaar</i> - <i>De indicator kan keer op keer verzameld worden</i> - <i>De indicator is transparant (duidelijk hoe deze tot stand is gekomen)</i>
Toelichting: Bij de meting van mijlpalen, resultaten, effecten en ook evaluaties van pilots die gekoppeld zijn aan de 10 doelstellingen A tot en met J werken we samen met CD Innovatie&Strategie tot wiens expertise dit behoort. Cluster Kennis van CD I&S helpt metingen op te zetten en uit te voeren en betekenis te geven aan uitkomsten. Voor elk van de doelstellingen (A t/m J) en deeldoelstellingen daaronder worden specifieke metingen dan wel een wijze van monitoring opgesteld; hierbij lichten we de wijze toe waarop dit voor elk van de doelstellingen uitgewerkt zal worden in samenwerking met CD Innovatie&Strategie. Door het vooraf bepalen van streefwaarden in de doelstelling en door zicht op de oorzaken over het mogelijk niet bereiken van de streefwaarden, zijn de uitkomsten beter te interpreteren. In de aanpak en opzet van de meting verdisconteren we dit. De Belastingdienst beschikt over veel gegevens. Kennis van de waarde van die gegevens en welke gegevens of combinatie van gegevens hoog valide zijn, is essentieel om indicatoren goed te kunnen duiden. DF&A en KI&S beschikken over kwantitatieve gegevens die door I&S kunnen worden verrijkt met kwalitatieve inzichten. Essentieel bij het bepalen en meetbaar maken van mijlpalen, resultaten en effecten is de doelstelling van die uitkomsten. Waarom een mijlpaal op dat niveau, is dat realistisch en wanneer mag je dat logischerwijs verwachten. Bv. De bereikbaarheid van de Belastingtelefoon stellen op 80%. Is dat hoog, is dat laag? Is dat na 1 x bellen of telt het aantal keer bellen mee als interactievariabele? Sluit dat aan bij de wensen en behoeftes van de populatie? Vindt de populatie dat de BD 24/7 bereikbaar moet zijn en binnen 6 minuten moet opnemen dan is 80% misschien hoog. En wat zeggen benchmarks over bereikbaarheid van grote overheidsinstanties? Ander voorbeeld is het meten van het effect van een hoge bereikbaarheid. Moet het leiden tot meer vertrouwen, tot minder fouten in de aangifte, tot minder onzekerheid over het fiscale proces? Afhankelijk van wat de BD wil bereiken met de maatregel operationaliseert I&S de indicatoren. Op dit moment zijn doelstellingen en plannen nog onvoldoende uitgewerkt om aan te geven welke

indicatoren gemeten zullen worden.

Tot het standaard pakket van I&S behoort het passend maken van indicatoren op de vraagstelling. I&S beoordeelt of recente indicatoren die regelmatig gemeten worden in bestaande monitors volstaan, zoals de algemene klanttevredenheid, producttevredenheid (bv leesbaarheid en begrip van brieven en website, weten wat men moet doen), oordelen over de snelheid, zorgvuldigheid, klantvriendelijkheid, (on)zekerheid bij aangifte doen en over de aanslag en benodigde hulp, het vertrouwen in de overheid en in de BD. Deze kunnen altijd dienen als nulmeting, ook voor een af te bakenen doelgroep. Bij een meer specifieke vraagstelling en doelstelling moet een meting geheel worden ontworpen en vindt, zeker bij resultaat- en effectmetingen altijd eerst een nulmeting plaats.

I&S voert jaarlijks een aantal standaard monitors uit. Deze leveren gestandaardiseerde en gevalideerde uitkomsten. Het programma menselijke maat kan relevante uitkomsten uit bestaande monitors (gratis) gebruiken. Waar relevant breiden we een monitor uit met een extra dataverzameling voor specifieke doelgroepen of vraagstelling op een specifiek product. Deze kosten zijn opgenomen bij onderdeel B van dit plan van aanpak. Voordeel is dat de uitkomsten valide zijn omdat ze gerelateerd kunnen worden aan de populatie en de context standaard is. Ook zetten we als relevant nieuwe monitors op, voor speciale doelgroepen of producten. I&S kan ons hier in begeleiden.

Indicatoren kunnen op verschillende niveaus verzameld worden:

- ~ intern, bv voortgang en resultaat,
- ~ in de doelgroep, bv product- en gebruikerstevredenheid, begrijpelijkheid
- ~ bij stakeholders, bv effectiviteit en benchmarks
- ~ bij opdrachtgever, bv evaluatie doelen

De kwantitatieve gegevens van de Belastingdienst zullen met name een interne of doelgroepresultaat indicator kunnen leveren. De overige indicatoren moeten vooral extern verzameld worden.

De indicator meet wat deze moet meten (valide)

De validiteit wordt vooraf bepaald en moet achteraf worden getoetst. Bij gebruik van al gevalideerde gegevens (bestaande monitors of hergebruik vragenlijsten) is dit makkelijker en minder werk. Bij nieuw op te zetten metingen is het valideren een langdurige klus omdat een aantal keer gemeten moet worden (zuiverheid). Liefst gebruiken we zoveel mogelijk bestaande gevalideerde indicatoren.

De indicator is feitelijk (objectief)

Gegevens van de Belastingdienst zelf uit aangifte-bestanden zijn feitelijk als het om pure aangiftegegevens gaat. Veel andere gegevens zijn verzameld om de eigen processen te sturen. Bv tijdigheid of correctheid. Dit moet soms gezien worden als 'niet-feitelijk' omdat het een interpretatie is van de organisatie zelf, nodig voor de eigen effectiviteit van uitvoering van de wet. Elk gegeven moet dus beoordeeld worden op bruikbaarheid: van wie is het afkomstig, waartoe is het verzameld, om de objectiviteit te kunnen vaststellen. Bv. De BD heeft in criteria vastgelegd hoe bepaald wordt of iemand een schuld met een regeling of uitstel mag betalen. Schuldenaars gebruiken eigen criteria (de week rondkrijgen, aankomende grote uitgaven). Om te bepalen of een maatregel tot een gunstiger schuldenpositie leidt, zijn de criteria die schuldenaars hanteren net zo objectief als die van de BD. Beide zijn objectief en subjectief tegelijk en noodzakelijk om verbetering te kunnen meten. Gegevens uit extern onderzoek zijn per definitie objectief omdat ze in onafhankelijkheid verzameld zijn. Antwoorden op vragen over begrijpelijkheid, bereikbaarheid, weten wat te doen, zekerheid, behoefte aan hulp, kwaliteit van contact, zich geholpen voelen, vertrouwen in de BD, de reputatie van de BD moeten onafhankelijk verzameld worden. Met I&S stellen onderzoeksbureaus de vraagstelling zo onafhankelijk mogelijk op.

De indicator meet wat deze moet meten (valide)

De validiteit wordt vooraf bepaald en moet achteraf worden getoetst. Bij gebruik van al gevalideerde

gegevens (bestaande monitors of hergebruik vragenlijsten) is dit makkelijker en minder werk.

De indicator is feitelijk (objectief)

Gegevens van de Belastingdienst zelf uit aangifte-bestanden zijn feitelijk als het om pure aangifte-gegevens gaat. Veel andere gegevens zijn verzameld om de eigen processen te sturen. Bv tijdigheid of correctheid. Dit moet soms gezien worden als 'niet-feitelijk' omdat het een interpretatie is van de organisatie zelf, nodig voor de eigen effectiviteit van uitvoering van de wet. Elk gegeven moet dus bekeken worden op origine: van wie is het afkomstig, om de objectiviteit te kunnen vaststellen. Gegevens uit extern onderzoek zijn per definitie objectief omdat ze in onafhankelijkheid verzameld zijn. We stellen de vraagstelling zo onafhankelijk mogelijk op.

De indicator is op tijd beschikbaar

Dataverzamelingen van de Belastingdienst middels de bestaande monitors zijn afhankelijk van de jaarcyclus. Van de meeste gegevens is bekend wanneer ze beschikbaar en ververst zijn. Hierop is geen invloed mogelijk. Rekening houden in de planning met deze cycli is belangrijk.

Gegevens via extern onderzoek kunnen op elk gewenst moment worden verkregen, rekening houdend met de onderzoeksduur.

De meeste gegevens hebben een 'houdbaarheid'. Effectmetingen zijn niet onderhevig aan grote fluctuaties en steken niet op een paar maanden. Dagkoersen zijn vooral relevant voor acute situaties. Bv. Weten of het vertrouwen toeneemt als de BD bereikbaar is en empathisch contact onderhoudt zal metingen nodig hebben die zich over jaren uitstrekken. Het vertrouwen zal bij de meesten nauwelijks veranderen, maar bij een specifieke groep (gedupeerden) pas stijgen zodra de BD zich consistent empathisch gedraagt. Pas als de verbetering van de maatschappelijke rol van de BD voldoende wordt waargenomen (bv ook door Ombudsman en gemeentes) stijgt de reputatie. Dit soort indicatoren kennen geen specifiek tijdsslot. Bij producttevredenheid is een snelle meting wel van belang. Bv. de kwaliteit van de hulp bij balie-bezoek moet daags na bezoek gemeten worden. Daarvoor kan een continue klanttevredenheidsmeting worden ingericht.

De indicator kan keer op keer verzameld worden

Als gegevens goed gevalideerd zijn kunnen ze makkelijk opnieuw opgehaald (via queries) of gemeten worden. Dit geldt met name voor reputatie en vertrouwen, tevredenheid en emoties als zekerheid, begrip, doenvermogen.

De indicator is transparant (duidelijk hoe deze tot stand is gekomen)

Elke meting kent een opzet met een operationalisatie van de gegevens: vragenlijst of query-aanvraag. Deze hoort bij de bijlage van een rapportage.

2.2 In welke reguliere producten van de P&C-cyclus wordt de concrete informatie uit 2.1 opgenomen?

Geef hierbij ook aan hoe de middelen aan de beoogde doelen zijn / worden besteedt.

De verantwoording van het programma menselijk maat loopt mee in de reguliere P&C cyclus, te weten de VierMaandsRapportage. Het programmabureau zal deze verantwoordingscyclus borgen.

Toelichting: