



Aan: Managementteam Belastingdienst

BelastingTelefoon

Dienstverlening

Datum

3 oktober 2012

Auteur

nota

Dienstverlening



Inleiding en samenvatting

Deze nota gaat over de bijdrage die onze dienstverlening levert en kan leveren aan de doelstelling 'compliance van burgers en bedrijven'. We hebben veel bereikt bij dienstverlening. Onze balies 'verwerken' alle burgers met vragen goed. Onze BelastingTelefoon is goed bereikbaar en beantwoordt het leeuwendeel van de vragen adequaat. We beschikken over een uitgebreide website waar veel burgers gebruik van maken. Onze ongeveer 160 miljoen brieven leiden zelden meer tot damage.

Conform het besluit van het MT BD is het programma Dienstverlening vanaf juli 2010 ingericht voor een periode van twee jaar, tot 1 oktober jl. Mede door dit programma en de daaruit ontstane netwerken in de keten van dienstverlening, is duidelijk geworden dat - ondanks behaalde resultaten - de ketens van onze dienstverlening niet altijd optimaal zijn afgestemd om burgers en bedrijven zo goed mogelijk en met zo weinig mogelijk "last" voor die burgers te bedienen. Tegelijkertijd is - ook aangejaagd door het programma dienstverlening - de afgelopen twee jaar menig initiatief door de netwerken in gang gezet. Zoals het werken op afspraak aan de balies, zoals een herziene website, zoals pilots voor twittercampagnes. Het staat dan ook buiten kijf door te gaan met en verder te bouwen op deze netwerkorganisatie. De vraag die dan opdoemt, is hoe we meer bestuurlijke slagkracht kunnen koppelen aan deze netwerkorganisatie. We hebben immers grote ambities geformuleerd in het MLTP. We hebben grote bezuinigingsdoelstellingen op het terrein van verdere digitalisering en de daaraan gekoppelde kanaalsturing. En daar hoort bij dat we de komende jaren meer zullen moeten realiseren dan we de afgelopen jaren hebben gedaan.

Verder bouwen aan netwerksturing betekent in mijn beleving dat we continu de grootste knelpunten in de ketens opzoeken, focussen op het oplossen van deze knelpunten, en het daadwerkelijk oplossen van de knelpunten. Waarbij de betrokken directeuren bij deze stukken van de keten bereid zijn de nodige besluiten te nemen als het in de samenwerking om de ketenknelpunten op te lossen, stagneert. Daar horen in mijn beleving twee dingen bij. In de eerste plaats een gemeenschappelijk inzicht in wat we doen en willen doen in de verschillende kanalen. Als dat gemeenschappelijk inzicht ontbreekt, zullen we de knelpunten nooit opsporen en zal er overigens ook géén begin van kanaalsturing kunnen zijn. In de tweede plaats is het nodig de fundamenteën van kanaalsturing ook beter en scherper in beeld te hebben. Aan de voorkant goed bepalen met WIE (doelgroep) we WAT (content) willen communiceren en waarom, maakt het HOE - in casu de keuze van het kanaal of de kanalen - stukken eenvoudiger.

Advies & gevraagd besluit

1. Laat de directeur BelastingTelefoon in beeld brengen op welke stukken van de keten van dienstverlening de komende jaren de meeste winst geboekt kan worden in termen van compliance verbeteren, kostenreductie en digitalisering. Kom met voorstellen voor een beperkt aantal punten (focus) die opgelost kunnen worden per deel van de keten. En koppel daar samenwerkingsverbanden aan, zoals onlangs tussen B/CA en BelastingTelefoon gestart zijn. Gesponsord en gedragen door de betreffende directeuren.
2. Laat het komende jaar door de directeur BelastingTelefoon stap voor stap, systematisch(er) voor alle dienstverlening van de Belastingdienst in kaart brengen voor welke doelgroepen we welke boodschap via welk kanaal willen realiseren. In dienstverleningstermen: de klantcontactstrategie, de contentstrategie en de kanalenstrategie. Ingaande 2014 kan dit plan dan jaarlijks worden bijgesteld en worden meegenomen in de jaarlijks planning & controlcyclus van de Belastingdienst.

MLTP 'Eenvoudig en aanspreekbaar'

Zoals in het MLTP staat omschreven is de kerndoelstelling van de Belastingdienst het vergroten van de bereidheid van burgers en bedrijven om hun verplichtingen na te komen (compliance)¹. Door gedragsbeïnvloeding willen we compliance maximaliseren. Daarom benaderen we (groepen van) bedrijven en burgers op een wijze waarvan wij inschatten dat het hun gedrag in de door ons gewenste richting stuurt. Deze beïnvloeding wordt makkelijker naarmate we onze boodschap eenvoudiger en eenduidiger overbrengen. Uitgangspunt daarbij is dat wij de mogelijkheid bieden contacten met ons digitaal te onderhouden. Digitaal werken draagt tevens bij aan het opvangen van een deel van de bezuinigingen. Al met al spreekt uit het MLTP de ambitie om de dienstverlening aan burgers en bedrijven op het niveau te brengen die overeenkomt met de verwachtingen van de huidige samenleving. Dienstverlening die bijdraagt aan de verhoging van de compliance door een (kosten)efficiënte en effectieve inzet van kanalen.

Programma Dienstverlening

In juli 2010 is het tweejarige programma dienstverlening ingericht. Het programma had tot doel de beweging te maken van dienstverlening met de kanalen telefonie en balies naar dienstverlening met de kanalen internet, telefoon, post en balies aangestuurd op basis van multichannelmanagement. In de afgelopen ruim twee jaar is daarvoor een netwerkorganisatie gestart en aan de slag gegaan. Deze samenwerking heeft een aantal zaken opgeleverd. Kanalen zijn geoptimaliseerd en geharmoniseerd, binnen kanalen zijn goede stappen gezet. Zo is de nieuwe website gerealiseerd waarbij het doel was het telefonieaanbod en baliebezoek terug te dringen. Ook is het balievolgsysteem (BVS) tot stand gekomen in samenhang met het werken op afspraak. Het BVS levert bestuurlijke informatie op dat kan worden gebruikt voor sturing van het balieproces en kanaalsturing. Ook is een eerste begin gemaakt met het synchroniseren van content door op dit punt nauwe samenwerking op te starten tussen B/CKC en de BelastingTelefoon.

Toch heeft die samenwerking nog niet bereikt dat de keten van dienstverlening al helemaal optimaal functioneert. We hebben nog niet altijd het gemeenschappelijk inzicht wat de verschillende kanalen doen. We kennen de kosten van wat we doen niet altijd. We kiezen dan voor een kanaal omdat we dat altijd zo deden. Of we kiezen nog steeds het uitgangspunt dat burgers en bedrijven het kanaal kunnen kiezen dat bij hen past.

¹ Eenvoudig Aanspreekbaar, Belastingdienst 2015, januari 2011.

Leren en verbeteren

Door de massale contacten bij de telefoon en balie beschikken we als Belastingdienst over veel gegevens en klantsignalen. Ook zijn ervaringen van campagnes en sociale media beschikbaar. Maar omdat we ons met name richten op de operatie - de burger aan de balie of telefoon moet worden geholpen, goed, volledig en snel - benutten we nog onvoldoende de beschikbare gegevens om het signaal van de burger intern verder te brengen. De 'stem van de burger' reikt niet ver in ons leerproces en dat is jammer. We leren onvoldoende van wat we doen, we benutten "klantsignalen" niet genoeg om onze diensten en processen te verbeteren. Ook de Ombudsman en Algemene Rekenkamer hebben ons hierop al herhaaldelijk gewezen.

Praktijkvoorbeelden –ter illustratie–

We schetsen een aantal voorbeelden uit de keten van dienstverlening, waaruit blijkt dat verdergaande ketensamenwerking ons nog veel voordeel kan gaan opleveren. Mits we die ketensamenwerking zo inrichten dat deze knelpunten worden opgelost.

Voorbeeld 'Het wijzigen van rekeningnummer'

Als een burger zijn rekeningnummer wijzigt, belt hij daarover. Vervolgens wordt een voorbevestigingsbrief toegestuurd waarop de burger dient te bevestigen op welk rekeningnummer hij toekomstige betalingen wilt ontvangen en dient hij daarvoor het retourformulier te ondertekenen (anti-fraude). Tot ontvangst van het retourformulier is bij ons in de systemen geen nummer meer bekend omdat het oude nummer meteen is gewist. Omdat de doorlooptijd van het toezenden, terugsturen en verwerken van het formulier de maandelijkse betaalmomenten altijd overschrijdt, gebeurt het volgende. De burger ontvangt niet zijn betaling omdat het rekeningnummer niet bekend is. Wel ontvangt de burger vervolgens een andere brief met een verzoek om een rekeningnummer kenbaar te maken waarop het geld kan worden overgemaakt. Omdat de burger juist een rekeningnummer heeft doorgegeven en ook het formulier heeft ingestuurd, kan hij niet volgen waarom hij nu weer een ander verzoek daartoe ontvangt. Op deze wijze ontstaat een situatie waarin formulieren over en weer worden toegestuurd en betalingen uitblijven. Dit levert veel onduidelijkheid op bij de burger en veel vragen aan de telefoon en aan de balie.

Voorbeeld 'Het afschaffen van de attentiebrief Loonheffing'

In de loonheffingen is een herinneringsbrief voor het doen van maandelijkse betalingen afgeschaft. Dit uit het oogpunt van een forse kostenbesparing. Het niet versturen van de herinneringsbrief leidde vervolgens tot niet voorziene effecten. Door niet, of te laat, dan wel te betalen met een onjuist kenmerk ontstond veel nawerk op de invorderings- en loonheffingenadministratie. Tevens nam het telefonieaanbod toe met bedrijven die belden met vragen over de betalingen LH.

Voorbeeld 'Code 021'

Bij de telefonie worden veel vragen gesteld over uitbetalingen in verband met verrekeningen die worden gedaan. Als burgers schulden hebben, wordt bij invordering de verrekencode 021 in de systemen ingevoerd. Dit betekent dat de invorderingsmedewerker door het invoeren van de code in het invorderingssysteem posten naar zich toe haalt om te beoordelen of hij een teruggave moet verrekenen met een openstaande schuld. Bovendien moet hij zelf de code weer verwijderen als er geen openstaande schuld voor de belastingplichtige meer is. De code wordt niet automatisch verwijderd. Het is een handmatig proces. Als de burger zijn schulden heeft voldaan, is het voor die burger onduidelijk waarom betalingen uitblijven en daarover bellen ze met vragen.

Voorbeeld 'In één keer een antwoord en geen frobo's'

Voor verschillende statusvragen over betalingen dient nu nog een frobo te worden opgemaakt aan Belastingregio's of Toeslagen. Er is gebleken dat er wel bestanden zijn waarin de informatie staat vermeld die kan worden voorgelezen en waarmee meer telefonische vragen in één keer afgedaan kunnen worden. Maar omdat er momenteel afspraken gelden over welke vragen door wie afgedaan mogen worden, mag een informant nu geen antwoorden verstrekken.

Voorbeeld 'Verschillende antwoorden per kanaal'

Gebleken is dat niet gegarandeerd is dat een vragensteller eenzelfde inhoudelijk antwoord krijgt bij de verschillende kanalen. Als iemand de vraag opzoekt op internet, kan het antwoord afwijken van het antwoord dat wordt verstrekt aan de balie of telefoon. De Ombudsman heeft ons hierop meerdere malen gewezen.

Voorbeeld 'Antwoord niet te vinden op internet leidt tot telefonie en baliebezoek'

Zo'n 35% van de internetbezoekers vindt geen antwoord op zijn vraag. De vragen waarop geen antwoord wordt gevonden, zijn niet bekend. Deze vragenstellers melden zich vervolgens bij de Belastingtelefoon of een balie.

Wat te doen

Er ontbreekt een fundament voor de keuzes in dienstverlening. We hebben niet bepaald welke groepen burgers en bedrijven we willen onderscheiden en wat we voor wat betreft dienstverlening in die onderscheiden groepen burgers/bedrijven willen bereiken. Een zogenaamde klantcontactstrategie ontbreekt. Na het bepalen van de klantcontactstrategie kan worden bepaald welke boodschappen we hebben voor de onderscheiden groepen burgers/bedrijven, de contentstrategie. Tot slot en daarna kan de huidige kanalenstrategie worden aangepast op de genoemde vastgestelde klantcontact- en contentstrategie.

Naast het vaststellen van deze twee strategieën is de vraag hoe we in gezamenlijkheid willen sturen. We willen sturing over de diverse dienstverleningskanalen heen. Zonder dat we aan de verantwoordelijkheden van de diverse dienstonderdelen willen sleutelen. De huidige netwerkorganisatie is daarvoor de basis. Maar het is niet voldoende. We zullen vanuit het MT op zoek moeten naar knelpunten in de keten en vanuit directeuren moeten sturen dat die knelpunten opgelost worden.

We kunnen het oplossen van knelpunten ook nog vastleggen in SLA's als onderdeel van de P&C-cyclus en de stuurcontracten. Tevens kan worden afgesproken welke bestuurlijke informatie (BI) wordt aangeleverd om de voortgang te kunnen bewaken en de juiste keuzes te kunnen maken in de inzet van kanalen. Maar dat is niet meer dan vastleggen van wat we willen doen en dat monitoren. Waar het echt om gaat is dat we vanuit het MT BD de geïnventariseerde knelpunten willen oplossen en daarop gezamenlijk als ketenpartners te sturen.