PROJECTPLAN

DE STAND VAN DE UITVOERING EN CASUSOVERLEGGEN/FEEDBACKLOOPS

- Signalen over de uitvoering van fiscale wet- en regelgeving herkennen, erkennen en vertalen in beleid -

Directie UHB en I&S

Versie 0.5
12 mei 2021

INHOUD

1. AANLEIDING....3
1.1 Ongekend onrecht....3
1.2 Werk aan Uitvoering (WaU)....4
1.3 Een organisatie met oog en oor voor burgers en bedrijven....4
1.4 Signalen benutten via feedbackloops....5
2. DOEL EN DOELGROEP....6
2.1 Doel....6
2.2 Doelgroep....6
2.3 Op te leveren producten....6
3. PROJECTORGANISATIE....7
3.1 Opdrachtgever....7
3.2 Projectteam....7
3.3 Netwerk....7
3.4 Governance....8
4. UITGANGSPUNTEN EN VERKENNING....10
4.1 Uitgangspunten....10
4.2 Verkenning....11
5. AANPAK....13
5.1 Het ophalen en analyseren van signalen en casussen....13
5.2 Het bespreken van casussen op de beleidstafels....13
5.3 Het adresseren van signalen en het in beeld brengen van BD-overstijgende feedbackloops. 14
5.4 Het versterken van bronnen van signalen....15
5.5 Het uitbrengen van de Stand....16
6. PLANNING....18
7. BUDGET....19
BIJLAGE 1 | VERKENNINGSFASE....20
BIJLAGE 2 | PROJECTTEAM EN NETWERK CONTACTPERSONEN....23

1. AANLEIDING

In de recente kabinetsreactie 'Ongekend onrecht' wordt aangegeven dat signalen beter herkend, erkend en vertaald moeten worden in (uitvoerings)beleid. De Stand van de uitvoering wordt genoemd als één van de instrumenten om signalen bekend te maken bij de top van de Belastingdienst, beleid en politiek, zodat problemen in de uitvoering eerder opgelost kunnen worden. Het proces voor het vertalen van signalen in (uitvoerings)beleid behoeft ook verbetering volgens het kabinet. Het kabinetsstandpunt benoemt hiervoor casusoverleggen en het verbeteren van feedbackloops als activiteiten ter verbetering van dit proces.

Voorliggend projectplan beschrijft op welke wijze we het voornemen realiseren om een jaarlijkse Stand van de uitvoering uit te brengen, de casusoverleggen te houden en de feedbackloops te verbeteren. Bij het opbouwen van het projectteam en het netwerk bleek de overlap van het netwerk benodigd voor enerzijds casusoverleggen/feedbackloops en anderzijds de Stand van de uitvoering nagenoeg 100%. De opdrachtgever heeft daarom op 4 mei 2021 besloten aan de hand van deze ervaring de activiteiten in het kader van casusoverleggen/feedbackloops en Stand van de uitvoering te bundelen in één project. De individuele plannen van aanpak zijn daartoe geïntegreerd in het nu voorliggende projectplan.

In dit hoofdstuk worden de rapporten en kabinetsreacties benoemd die aangeven welke doelen werden beoogd met de bovengenoemde instrumenten en activiteiten. In de daarop volgende hoofdstukken worden de activiteiten uitgewerkt.

Het projectplan is een onderdeel van de uitwerking van de POK-portefeuille Dienstverlening – onderdeel A, invoeringstoets/Stand van zaken uitvoering. De andere projecten van onderdeel A, zoals invoeringstoets en uitvoeringstoets RA, hebben een raakvlak met dit projectplan. De raakvlakken worden waar nodig toegelicht in dit projectplan.

In het kabinetsstandpunt op het rapport 'Ongekend onrecht' worden veel toezeggingen gedaan die zowel door de Belastingdienst als door Toeslagen uitgevoerd gaan worden. De ontvlechting heeft per 1 januari 2021 geleid tot drie in de basis zelfstandige onderdelen, te weten Belastingdienst, Douane en Toeslagen. De zelfstandige onderdelen zorgen voor de realisatie van de toezeggingen die hun eigen directoraat-generaal betreffen.

Dit projectplan heeft daarom alleen betrekking op toezeggingen die de Belastingdienst gaat realiseren en die toezien op de specifieke uitvoeringsopgave van de Belastingdienst; het innen en heffen van belastingen inclusief het opsporen van strafbare feiten op dat gebied. Natuurlijk worden wel kennis en inzichten gedeeld met Toeslagen en worden waar nodig de activiteiten op elkaar afgestemd.

1.1 Ongekend onrecht

In de brief van 15 januari 2021 geeft de regering in reactie op het rapport 'Ongekend onrecht' van de Parlementaire Ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslag[1] aan dat de overheid signalen over fouten voortaan gaat oppakken en dat eerder en beter problemen worden opgelost. Daarnaast wordt aangegeven dat de overheid beter moet luisteren naar signalen van burgers en intermediairs, dat de Belastingdienst en Toeslagen ervoor gaan zorgen dat signalen vanuit de praktijk worden herkend, erkend en vertaald in beleid en dat signalen van de werkvloer terecht komen bij de top, de ministeries en de bewindspersonen. Ook praktijksignalen vanuit de rechterlijke macht, cliëntenraden en sociale advocatuur worden volgens het kabinet in de stand van de uitvoering meegenomen.

[1] Tweede Kamer, vergaderjaar 2020-2021, 35510, nr 4.

Reeds in 2021 zal de Belastingdienst, volgens de brief, naar voorbeeld van SVB en UWV starten met het opzetten van een Stand van de uitvoering, waarmee zij ongefilterd en overzichtelijk signalen met het kabinet deelt. Het kabinet deelt dit vervolgens met het parlement.

De inzichten uit deze 'Stand van de uitvoering' worden samen met de inzichten uit andere domeinen gebundeld in de rijksbrede 'Staat van de uitvoering' die jaarlijks uitgebracht gaat worden door het ministerie van BZK. In de staat van de uitvoering wordt gefocust wordt op 'slepende problematiek' van de uitvoering, problematiek voorbij de waan van de dag.

Daarnaast geeft het kabinet aan dat casusoverleggen een vast onderdeel uit gaan maken van het werk van beleidsmakers, bestuurders en bewindspersonen. Zo bespreken zij samen met uitvoerders dilemma's uit de praktijk, waarna zij op basis van die gesprekken desgewenst het beleid aanpassen. Dit gesprek maakt het mogelijk om explicieter overwegingen van algemeen belang te spiegelen aan een concrete casus, ook al is het niet altijd mogelijk of verstandig om op basis van één casus het algemeen beleid aan te passen. Deze casussen worden periodiek besproken in de overleggen tussen opdrachtgever en opdrachtnemer.

1.2 Werk aan Uitvoering (WaU)

In de Kamerbrief van 5 maart 2021 in reactie op de rapporten 'Werk aan uitvoering'[2], herhaalt het kabinet de toezegging van een Stand van de uitvoering, verbreedt deze naar andere uitvoeringsorganisaties dan de Belastingdienst en Toeslagen en bevestigt het jaarlijks uitbrengen van de Staat van de uitvoering door het ministerie van BZK.

In het aan het kabinetsstandpunt ten grondslag liggende rapport[3] wordt aangegeven dat met het uitbrengen van een jaarlijkse 'staat van de uitvoering' inzicht kan worden gegeven in de cruciale aspecten die noodzakelijk zijn voor de continuïteit en wendbaarheid van een robuuste uitvoeringsorganisatie. Het draagt bij aan een goede trialoog waarbij beleid, uitvoering en politiek als gelijkwaardige gesprekspartners deelnemen in alle fasen van beleid: vorming, ontwikkeling, implementatie en evaluatie. De staat:

- biedt de opdrachtgevers[4] en politiek kennis en inzicht in de uitdagingen die voorzien worden en het helpt bij het managen van de verwachtingen (wat doen we wel/niet);
- biedt beleid een continue feedbackloop op de impact van de uitvoering van beleid in de maatschappij;
- geeft politiek en beleid inzicht en feedback in het vinden en bewaken van de balans tussen het leveren van goede dienstverlening, efficiënte uitvoering, controle en handhaving;
- geeft de uitvoeringsorganisaties de gelegenheid om structureel de uitvoering op de kaart te zetten vanuit een reflectieve functie op basis van signalen uit de maatschappij;
- maakt de resultaten van de uitvoeringsopgaven inzichtelijk voor de maatschappij.

De aanbevelingen van WaU ten aanzien van de Staat voor de uitvoering worden betrokken in dit projectplan.

1.3 Een organisatie met oog en oor voor burgers en bedrijven

De staatsecretarissen van Financiën gaven in hun brief over 'De Beste Belastingdienst voor Nederland'[5] aan dat de Belastingdienst ervoor gaat zorgen dat signalen vanaf de werkvloer en vanuit de medezeggenschap voortaan tijdig naar boven worden gebracht en dat deze vervolgens serieus worden opgepakt door de top. Binnen elke directie gaan daartoe medewerkers en leidinggevenden aan de hand van de aandachtsgebieden in gesprek over de uitvoeringsopgave van

[2] Tweede Kamer, vergaderjaar 2020-2021, 29362, nr. 290.
[3] Tweede Kamer, vergaderjaar 2019-2020, 31490, nr 284, bijlage 1, paragraaf 4.54, p. 88-89. Zie ook bijlage 2 bij dit projectplan. Betreft het rapport van ABDTOPConsult Werk aan Uitvoering - fase 2 – handelingsperspectieven.
[4] DGFZ als coördinerend opdrachtgever en de andere opdrachtgevers van de Belastingdienst.
[5] Tweede Kamer, vergaderjaar 2019–2020, 31 066, nr. 700.

de Belastingdienst. Tevens geven de bewindslieden aan dat de relatie met de maatschappelijke intermediairs geïntensiveerd wordt om de kennis over de klanten van de Belastingdienst te gebruiken om zo met elkaar te komen tot nog meer specifieke benaderingen per doelgroep. Daarnaast worden de periodieke overleggen die de Belastingdienst heeft met belastingconsulenten, fiscale dienstverleners en koepelorganisaties benut in het verbeterproces.

In dit projectplan worden de signalen van de werkvloer en intermediairs meegenomen bij de uitwerking van de Stand van de uitvoering.

1.4 Signalen benutten via feedbackloops

In het jaarplan Belastingdienst, Toeslagen en Douane 2021 is aangegeven dat de Belastingdienst signalen vanuit de samenleving – van bijvoorbeeld burgers, bedrijven, maatschappelijke dienstverleners en jurisprudentie – adequaat wil oppakken, beoordelen en ervoor wil zorgen dat deze op de juiste plaats terechtkomen. Dat kan bij een behandelaar in een individuele zaak zijn, maar ook bij het management of de wetgever. Het is dan ook van belang om een effectief mechanisme te hebben om de signalen (tijdig) te ontvangen, ze te beoordelen en erop te reageren. Aan de hand van ervaringen en concrete situaties zal het proces van de zogeheten feedbackloops tegen het licht worden gehouden en waar mogelijk worden verbeterd. Doel daarvan is om zowel binnen als buiten de Belastingdienst ervoor te zorgen dat signalen beter worden benut.

2. DOEL EN DOELGROEP

2.1 Doel
Gezien de in het vorige hoofdstuk beschreven aanleiding wordt met de stand van de uitvoering en casusoverleggen beoogd dat signalen vanuit de praktijk worden herkend, erkend en vertaald in beleid. Het betreft signalen die:

- afkomstig zijn van burgers en bedrijven, de eigen medewerkers, van intermediairs en uit de rechterlijke macht, de advocatuur en vertegenwoordiger van burgers en bedrijven zoals cliëntraden en burgerpanels;
- betrekking hebben op de Belastingdienst en op haar eigen uitvoeringsopgave: het heffen en innen van belastingen.

De stand en de casusoverleggen bieden beleid een continue feedbackloop op de impact van de uitvoering van beleid in de maatschappij.

2.2 Doelgroep
Gezien de hiervoor genoemde doelen zijn de primaire doelgroepen:

- kabinet (MR);
- parlement (vz TK/cie Financiën);
- opdrachtgevers en eigenaar van de Belastingdienst (DGFZ e.a., SG);
- ministerie van BZK (input voor de Staat van de uitvoering);
- de eigen organisatie.

2.3 Op te leveren producten

- De Stand van de uitvoering is een document dat aangeboden wordt aan beleid, kabinet en parlement.
    - Er komt ook een interactieve digitale versie beschikbaar, waarbij het mogelijk is om koppelingen te maken met reeds openbaar gemaakte bronnen waarin signalen zijn opgenomen of koppelingen met de verbetertrajecten die naar aanleiding van signalen in gang zijn gezet.
    - Het streven is om de informatie (data) zoveel als mogelijk aantrekkelijk te visualiseren en om de problematiek te illustreren aan de hand van een concreet signaal door te werken met concrete casussen in kaders (burger of bedrijf aan het woord).
    - De Stand verschijnt jaarlijks. Het product zal ieder jaar beter worden, enerzijds door het ontsluiten van meer bronnen voor signalen en anderzijds door verbetering van de reflectie door (vertegenwoordigers van) burgers, bedrijven, intermediairs en medewerkers op de signalen.
- De casussen worden besproken op de beleidstafels die ingesteld zijn door de opdrachtgever (DGFZ) en de Opdrachtnemer (De Belastingdienst).
- De systematiek van directie-overstijgende feedbackloops worden beschreven en waar mogelijk verbeterd.

3. PROJECTORGANISATIE

3.1 Opdrachtgever
Binnen de Belastingdienst is de verantwoordelijkheid voor de uitwerking van onderdeel A (invoeringstoets/stand van zaken uitvoering) van de POK-portefeuille dienstverlening neergelegd bij de directeur UHB, die daarmee opdrachtgever is van het project. Hij doet dit in zeer nauwe samenwerking met de directeur I&S. Gezien de aard van de opdracht worden alle directies van de Belastingdienst betrokken bij de uitwerking.

3.2 Projectteam
De directeuren van UHB en I&S wordt ondersteund door een projectteam dat zorgt voor de totstandkoming van de Stand van de uitvoering en zorgt voor de afstemming. Het projectteam bestaat uit de volgende teamleden:

- Projectleider[6] en -secretaris (UHB)
- 4 senior medewerkers (UHB), 2 voor de stand en 2 voor casusoverleggen/feedbackloops
- 2 senior kennisadviseurs (I&S)
- 5 senior medewerkers (1 Cd, 2 MKB en 2 GO)
- Communicatiemedewerker/vormgever (infographics, kaderverhalen, redigeren en opmaken). (Materieel-budget)[7]

Gezien de benodigde tijd voor financiering, werving en selectie van deze nieuwe medewerkers is voorzien dat het team eind 2022 pas volledig is. Tot die tijd is er sprake van een ingroeitraject. Door inhuur van 3 fte aan medewerkers, waaronder de projectleider en projectsecretaris, wordt tijdelijk voorzien in capaciteit om gedurende het ingroeitraject voldoende capaciteit te hebben om de werkzaamheden te kunnen uitvoeren.

Het projectteam zorgt ervoor dat alle stappen zoals omschreven in hoofdstuk 4.2 met succes worden doorlopen. Kerntaken zijn het verzamelen, herkennen en erkennen van signalen, het reflecteren met vertegenwoordigers van burgers, bedrijven, medewerkers, intermediairs en adviseurs op de bevindingen, het analyseren van de signalen en groeperen tot rode draden, het adresseren van de signalen die de Belastingdienst samen met de opdrachtgever, eigenaar of anderen wil oppakken, het op de beleidstafels krijgen van concrete casussen en het inzichtelijk maken van directie-overstijgende feedbackloops plus de productie van de Stand van de uitvoering en bijbehorende digitale versie.

Er wordt gebruik gemaakt van innovatieve methoden bij enerzijds het inrichten van processen om meer en kwalitatief betere signalen op te halen bij burgers en bedrijven en anderzijds het reflecteren door (vertegenwoordigers van) burgers en bedrijven op concrete signalen.

3.3 Netwerk
Signalen en casussen komen binnen respectievelijk voor bij alle directies van de Belastingdienst. Om de stand van de uitvoering te realiseren en casussen op de beleidstafels te bespreken is dan ook de medewerking nodig van medewerkers en leidinggevenden. Zij vervullen een cruciale rol bij het herkennen, erkennen en vertalen in beleid van signalen en het op de beleidstafels krijgen van casussen.

Voor de totstandkoming van de Stand van de uitvoering en de casusoverleggen is dan ook informatie nodig die afkomstig is uit de gehele organisatie: van de medewerkers van werkvloer tot

[6] P-budget: lopen mee in claim POK van 11 fte, omdat 2021 geld toegekend wordt in juni is in formatie 2021 ongeveer de helft (6,5 fte). Verdeling over de directies: 4 UHB, 2 I&S, 1 concerndirecties, 2 MKB, 2 GO.
[7] Materieelbudget: zie hoofdstuk 6 voor toelichting.

top, van de 21 onderdelen van de dienst en van alle vestigingen van de dienst. Het gaat daarbij om signalen die deze medewerkers zelf ontvangen hebben in hun directe contact met burgers en bedrijven, met intermediairs en door adviezen en uitspraken van derden als de rechtelijke macht, organisaties als de Nationale Ombudsman en vertegenwoordigers van burgers, bedrijven en intermediairs. Het gaat daarbij ook om het benutten van informatie en gegevens waarover de dienst reeds beschikt in het kader van haar uitvoeringsopgave en om het ophalen van casussen die aanspreken en illustreren hoe de uitvoering uitwerkt in de dagelijkse praktijk. Dit vraagt om een netwerkstructuur voor het project op basis waarvan de informatie uit de organisatie opgehaald wordt en het vraagt om de medewerking van heel veel betrokkenen. Om dit te bewerkstelligen wordt het projectteam dat de opdracht uitwerkt bijgestaan door een netwerk van aanspreekpunten.

Er zijn veel lopende projecten en programma's waar signalen herkend en erkend worden en vertaald worden in (uitvoerings)beleid. Met het netwerk wordt ook beoogd een link te hebben met deze activiteiten zodat de informatie uit die projecten en programma's benut kan worden voor de Stand van de uitvoering. Het gaat daarbij onder andere om: het Jaarplan Belastingdienst, de voortgangsrapportages in het kader van de P&C-cylcus, Stand van DG-Toeslagen, het programma cultuur en leiderschap, de Staat van de uitvoering van BZK, het WaU-traject, de POK-portefeuille dienstverlening (waaronder de onderdeel A-projecten invoerings-/uitvoeringstoets RA), de fiscale monitor, het dashboard RI/IM, de verbeter- en innovatietrajecten zoals menselijke maat, fundamentele transformatie dienstverlening en innovatie, AO/IC en Bedrijfsprocessen op orde, et cetera.

Het netwerk van contactpersonen staat het projectteam bij om:

- Routes van werkvloer naar top in te stellen zodat signalen herkend en erkend worden en concrete casussen besproken worden op de beleidstafels;
- Inzicht te geven in reeds beschikbare relevante informatie die benut kan worden;
- De omvang van bepaalde problematiek in beeld te brengen op basis van de 'individuele' signalen (van herkennen naar erkennen en van overzicht naar inzicht);
- Bestaande feedbackloops inzichtelijk te maken.

Veel contacten verlopen bilateraal. Daarnaast zal de projectleider een beperkt aantal bijeenkomsten organiseren met het netwerk. Alle directies wordt gevraagd een contactpersoon aan te stellen voor het netwerk. Het gaat daarbij om de primair procesdirecties, de directies met directe klantcontacten en de concerndirecties. In Bijlage 2 is de lijst van contactpersonen opgenomen.

3.4 Governance

De projectgroep levert de Stand van de uitvoering op. Voordat het document door de DGBD wordt vastgesteld en aangeboden aan politiek en beleid, wordt het achtereenvolgens besproken in:

- Driehoek UHB/FJZ/I&S
- DTBD

De Stand wordt door de Belastingdienst geagendeerd in het driehoeksoverleg eigenaar-opdrachtgever-Belastingdienst en OGON.[8]

UHB organiseert de casussen op de beleidstafels, in overleg met de directie van de Belastingdienst die de betreffende casus heeft ingebracht.

De directie-overstijgende feedbackloops bestaan reeds als bedrijfs- en ketenprocessen. De huidig verantwoordelijke directeur voor het betreffende proces blijft deze rol vervullen. De activiteiten in het kader van dit projectplan zullen leiden tot verbetering en grotere bekendheid van het proces. Het aandachtspunt bij de verbetering is hoe (kleine) signalen over de dienstverlening meegenomen

[8] UHB zal zorgen voor procesinformatie in deze overleggen. Er worden nadere afspraken gemaakt in welk overleg het volledige document wordt besproken (voor of na vaststelling).

worden in de bestaande feedbackloops. Vaststelling van verbeteringen in het proces gaan conform de governance-afspraken van het betreffende proces.

4. UITGANGSPUNTEN EN VERKENNING

4.1 Uitgangspunten

Signalen
De definitie van een signaal in het kader van dit project is een uiting van een beleving die burgers, bedrijven, organisaties of medewerkers opdoen gedurende of als resultaat van de werkwijze (o.a. toezicht, controle, handhaving, dienstverlening) van de Belastingdienst of als gevolg van voor de Belastingdienst relevante wet- en regelgeving.

Het probleem is niet dat er geen signalen en casussen zijn, deze zijn er genoeg. Het gaat erom de processen dusdanig te organiseren dat de signalen herkend en erkend worden en vertaald worden in (uitvoerings)beleid.

Doorstromen
De uitdaging van het project is het organiseren, bundelen en combineren van informatie die beschikbaar is binnen de Belastingdienst. Signalen en gegevens die niet doorkwamen bij de top van de dienst, beleid en politiek; die verdwenen in de 'leemlaag' tussen werkvloer en de top. Dat gaan we doen door routes te creëren zodat die signalen en gegevens wel bij de juiste personen terecht komen. 'Routes' kan ook inhouden dat de top direct in contact gebracht wordt met de werkvloer, bijvoorbeeld door het afleggen van werkbezoeken door de top, of door medewerkers van de werkvloer deel te laten nemen aan overleggen van de top.[9] Concrete casussen die aangeleverd worden door medewerkers op de werkvloer worden bijvoorbeeld besproken op de beleidstafels waar beleid en uitvoering met elkaar overleggen.
De kunst daarbij is om de informatie dusdanig te ordenen dat overzicht gecreëerd wordt uit de grote hoeveelheid signalen, casussen en gegevens, zodat dit leidt tot inzicht in de belangrijkste problematiek waar burgers, bedrijven, intermediairs en medewerkers tegenaan lopen bij het heffen en innen van belastingen.

Doorgeleiden en terugkoppelen
Voor zover degene die de problematiek signaleert niet het mandaat dan wel de mogelijkheid heeft om de problematiek op te lossen, is het van belang dat het signaal doorstroomt naar degene die de oplossing wél kan realiseren. Uitgangspunt voor het project is dat in die laatste situatie (doorgeleiding) er een terugkoppeling komt naar degene die het signaal heeft afgegeven waardoor helder wordt voor alle betrokkenen welke acties zijn ondernomen naar aanleiding van het betreffende signaal. De informatie gaat dan ook in twee richtingen stromen.

Verbeteren
De opdracht is om een overzicht en inzicht dusdanig te presenteren dat de verschillende doelgroepen voor het product er iets mee kunnen doen. Ieder op zijn eigen manier, passend bij zijn eigen mogelijkheden en mandaten, lost de problematiek op. De belangrijkste uitdaging is daarbij dat dit overzicht en inzicht leidt tot een continue verbetering van de dienstverlening, het toezicht en de handhaving, in alle 21 dienstonderdelen, van werkvloer tot top, in alle vestigingen. Dat waar nodig opdrachtgever, eigenaar dan wel de politiek de maatregelen neemt die in hun invloedsfeer liggen zoals aanpassing van beleid, de wet- en regelgeving of de randvoorwaarden als budget en capaciteit. Uitgangspunt is dat de 'vertaling naar beleid' zo dicht mogelijk georganiseerd wordt bij degene die de problematiek signaleert. De reeds voorgenomen wijziging in het beleid waardoor de discretionaire ruimte van een medewerker beter benut wordt en wordt vergroot[10], zal betekenen

[9] Het ministerie van Defensie heeft een krijgsmachtadjudant (vergelijkbaar S8/9) laten deelnemen als volwaardig lid in het hoogste besluitvormingsorgaan (Landmachtraad). Ook de nieuw op te richten inspectie kan, net als de inspecteur-generaal van de krijgsmacht, een belangrijke rol hebben bij het afgeven van signalen.
[10] Concrete verwijzing naar maatregelen voergroten en benutten van discretionaire ruimte van WaU en POK.

dat veel meer dan in het verleden signalen kunnen leiden tot verbeteringen die doorgevoerd worden door degene die het probleem signaleert. De Stand van de uitvoering is erop gericht dat de signalen herkend en erkend worden en dat ze bij de juiste personen terecht komen die ze kunnen benutten voor verbeterprocessen.

Doorontwikkelen
Het is van belang dat de signalen zo snel als mogelijk gaan doorstromen. In 2021 zal daarom de eerste Stand van de uitvoering verschijnen en worden casussen besproken op de beleidstafels. In het eerste jaar zal vooral gebruik worden gemaakt van bestaande bronnen van signalen. De Belastingdienst werkt eraan ook de contacten, structuren en werkwijze zodanig te veranderen dat signalen eerder en beter worden herkend en erkend. Lopende projecten daarvan zijn bijvoorbeeld het inrichten van burgerpanels, een medewerkerspanel en het beter benutten van de netwerken met fiscale dienstverleners. Het project Invoeringstoets is erop gericht eerder – dat wil zeggen een jaar nadat een nieuwe regeling in werking is getreden – signalen van burgers, bedrijven en medewerkers te ontvangen over de werking van de regeling in de uitvoeringspraktijk. De voortgang op deze projecten maakt het mogelijk dat de kwaliteit van de Stand van de uitvoering jaarlijks beter en verrijkt wordt. In die zin is sprake van een groeidocument.

Focussen en verdiepen
Er zijn heel veel signalen over de uitvoering. Aan het heffen en innen zitten veel aspecten. Veel verschillende wetten, nationaal en internationaal, zijn van belang. Het rijp en groen presenteren van die signalen zal niet leiden tot het gewenste overzicht en inzicht. De ervaringen van de inspecties met de Staat van de uitvoering is dat focus op specifieke thema's kan bijdragen aan het gewenst overzicht en inzicht gecombineerd wordt met voldoende diepgang. De Stand van de uitvoering zal daarom een gecomprimeerd totaaloverzicht geven en daarnaast worden steeds één of meer extra thema's belicht. Dit betreffen actuele thema's door (actuele) ontwikkelingen in de maatschappij en waarvoor ook de Belastingdienst de noodzaak erkent om op zo kort mogelijke termijn een oplossing te vinden door het vaststellen van nieuw beleid.

Het focussen op één of meer onderwerpen per Stand van de uitvoering maakt het mogelijk om gericht aan de slag te gaan met het verbeteren van nieuwe dan wel de meest prangende problematiek die burgers, bedrijven en medewerkers signaleren. De Belastingdienst werkt veel in 'ketens', zoals de keten omzetbelasting. Daarnaast onderscheidt de dienst doelgroepen als segmenten binnen grote ondernemingen, zoals MKB, zzp en Particulieren. De themaonderwerpen kunnen ook één of meer van deze ketens of doelgroep(segmenten) zijn.

Voor 2021 zal geen keuze gemaakt worden voor één specifiek thema. In de voorbereiding van de Stand van de uitvoering voor juni 2022 zal bezien worden of meer themagericht werken wenselijk is gezien de hoeveelheid en aard van de signalen en casussen die beschikbaar zijn.

Ook door de kwantitatieve informatie, bijvoorbeeld uit de fiscale monitor, te combineren met kwalitatieve informatie uit casussen kan verdieping gegeven worden en meer inzicht ontstaan in de aard en omvang van de problematiek. In de vormgeving zal dit ook tot uiting komen door enerzijds veel kwantitatieve informatie op te nemen in de vorm van infographics en anderzijds kaders op te nemen met illustratieve individuele casussen: tellen en vertellen.

4.2 Verkenning
De verkenningsfase van dit project is gehouden in april 2021. Er zijn drie stappen doorlopen: 1) leren van anderen, 2) inventariseren van bestaande bronnen van signalen, casussen en de processen voor de vertaling naar nieuw beleid (feedbackloops) plus het opbouwen van de projectorganisatie, te weten het instellen van het projectteam en 3) het opbouwen van het netwerk van contactpersonen. Deze drie stappen worden in Bijlage 1 nader toegelicht.

Projectteam en netwerk contactpersonen
In Bijlage 2 is de actuele stand van de samenstelling van het projectteam en van het netwerk van contactpersonen opgenomen. Bij het opbouwen van het projectteam en het netwerk bleek de overlap van het netwerk benodigd voor enerzijds casusoverleggen/feedbackloops en anderzijds de Stand van de uitvoering nagenoeg 100%. De opdrachtgever heeft daarom op 4 mei 2021 besloten aan de hand van deze ervaring de activiteiten in het kader van casusoverleggen/feedbackloops en Stand van de uitvoering te bundelen in één project. De individuele plannen van aanpak zijn daartoe geïntegreerd in het nu voorliggende projectplan.

5. AANPAK

In de aanpak om te komen tot de Stand van de uitvoering zijn vijf activiteiten te onderscheiden:

1. het ophalen van signalen en casussen;
2. het bespreken van casussen op de beleidstafels;
3. het adresseren van signalen plus het inzichtelijk maken van BD-overstijgende feedbackloops;
4. het versterken van (bronnen van) signalen;
5. het uitbrengen van de stand van de uitvoering.

Deze activiteiten worden hieronder nader uitgewerkt.

5.1 Het ophalen en analyseren van signalen en casussen

- Signalen en casussen ophalen: via de contacten van het netwerk worden de signalen en casussen opgehaald uit de directies van de Belastingdienst.
- In aanvulling op het benutten van **bestaande** interne bronnen en informatie wordt gericht uitgevraagd om nieuwe interne en externe signalen en casussen binnen te krijgen. Bijvoorbeeld de communities, panels en netwerken van burgers, bedrijven, intermediairs en medewerkers zullen gebruikt worden om gericht uitvraag te doen naar signalen of een extra vraag wordt toegevoegd in geplande onderzoeken/monitors.
- Signalen, data en casussen worden vervolgens geclusterd en geanalyseerd en rode draden worden in beeld gebracht. Het gaat heel nadrukkelijk niet om het filteren of selecteren van signalen, maar om het aggregeren van de informatie op een manier dat overzicht en inzicht wordt gecreëerd voor de lezer van de Stand, zodat het document een meerwaarde heeft voor de lezer doordat het meer is dan een opsomming van individuele signalen.
- Het reflecteren met (vertegenwoordigers van) burgers, bedrijven, intermediairs, medewerkers en adviseurs op de bevindingen. Het gaat daarbij bijvoorbeeld om een gesprek met de Nationale Ombudsman en een aantal expertsessies of rondetafelgesprekken. Er zal een aantal expertsessies worden georganiseerd waarbij de deelnemers reflecteren op de voorgelegde signalen.

5.2 Het bespreken van casussen op de beleidstafels

- De pilot beleidstafel is ingesteld om de aansluiting tussen DGFZ en DGBD op specifieke belastingmiddelen te verbeteren. DGFZ is namelijk geordend naar belastingmiddel en de Belastingdienst naar doelgroep. Dat maakt het moeilijker om directe aanspreekpunten te vinden op middel. Ook zullen de beleidstafels leiden tot een betere samenwerking en informatie-uitwisseling tussen uitvoering en beleid. Dat past in de Rijksbrede focus op uitvoerbare wetgeving. Het doel is enerzijds dat de wetgever weet wat er speelt in de uitvoering van bestaande wetgeving en bij nieuw beleid rekening houdt met de praktijk van de uitvoering. Anderzijds kan de uitvoeringskant beter op de hoogte worden gehouden van de wetgevingsagenda van DGFZ. In de beleidstafel worden signalen uit de uitvoering gedeeld en wordt vooruitgekeken. Daarbij komen bijvoorbeeld geplande beleidswijzigingen of mogelijke wetsvoorstellen ter sprake. De beleidstafels zijn nadrukkelijk geen besluitvormingsorganen.
- Het OGON-overleg (opdrachtgever-opdrachtnemer-overleg) van de Belastingdienst heeft op 6 november 2020 vier beleidstafels ingericht:
  - ***Inkomensheffing (IH):*** een overleg met DGFZ, UHB, FJZ en de keten. De BD heeft hier reeds verschillende voorbeelden van uitvoeringsproblematiek uit kunnen leggen, zoals de inkomensverklaringen van buitenlandse belastingplichtigen. Ook wordt samen gekeken naar de mogelijkheid tot meer beleidsinformatie, zoals het opslaan van de query van geldteruggaafbrieven, te delen met beleid.
  - ***Vennootschapsbelasting (VPB):*** deze tafel begon als een overleg tussen DGFZ, FJZ en GO. UHB is daaraan toegevoegd. Er was altijd goed individueel contact tussen de partijen.

Onlangs is een enquête georganiseerd bij de vakcoördinatoren (vaco's) en vaktechnisch adviseurs (VTA's) over door hen gepercipieerde aansluiting tussen beleid en uitvoering. Hieruit bleek dat de gevoelde afstand groot is omdat weinig terugkoppeling plaatsvindt. Naar aanleiding van deze enquête wordt het plan van FZ en FJZ om een presentatie te geven over 'de Haagse werkelijkheid' aan belastinginspecteurs weer opgepakt.

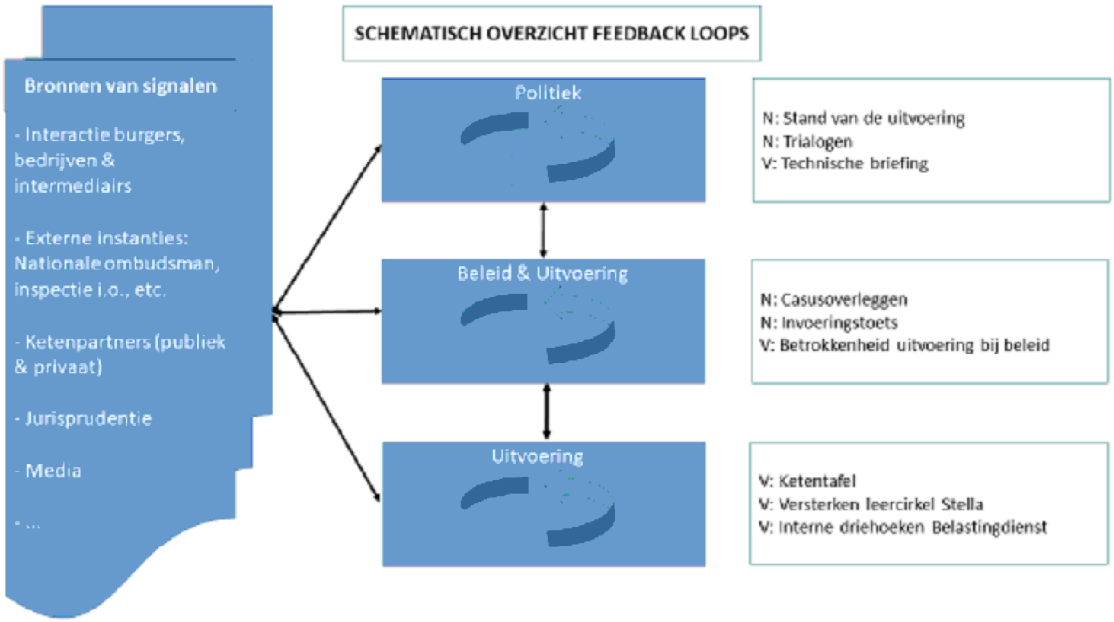
- ***Auto:*** een regulier overleg tussen DGFZ, FJZ en UHB is nieuw leven ingeblazen. Er is nu ruimte voor verdiepende overleggen, er was een digitaal werkbezoek bij CAP Maastricht over het aangifteproces in de bpm. Daarop volgt nog een tweede sessie . Ook sessies over het IV-portfolio staan op de planning.
- ***Dienstverlening:*** is recent ontstaan uit een wens van de Belastingdienst. Het is een overleg tussen DGFZ (FRI en Beleid), UHB, EA en de keten interactie met bijzondere aandacht voor het bespreken van klantsignalen en feedbackloops.

- Vanuit het project worden concrete casussen ingebracht om te bespreken op de beleidstafels. De uitvoering kan daarmee de opdrachtgever/beleid inzicht geven in hoe de praktijk het (uitvoerings)beleid uitwerkt. Samen kunnen ze bezien welke verbeteringen doorgevoerd kunnen worden in de dienstverlening.
  In de kern dienen feedbackloops voor:
  (a) het beter leren van signalen op operationeel niveau;
  (b) signalen die een BD-brede relevantie hebben opwerken naar concernniveau: systematisch in driehoek FJZ/UHB/I&S en via de GBB-lijst in DT als sprake is van politiek-bestuurlijke urgentie;
  (c) signalen die beleid raken te bespreken met de opdrachtgever (via dossierhouders en systematisch in het overleg tussen opdrachtgever en opdrachtnemer (OGON);
  (d) de politiek.

5.3 Het adresseren van signalen en het in beeld brengen van BD-overstijgende feedbackloops

- Indien een directie een binnengekomen signaal niet zelf kan oppakken, is het van belang dat het signaal bij de juiste directie terechtkomt: het adresseren naar een concreet persoon. Uitgangspunt is dat de Belastingdienst zoveel als mogelijk zelf oppakt en de signalen gebruikt om verbeteringen in de eigen organisatie en de eigen werkwijze door te voeren. De interne directieprocessen vallen buiten de scope van dit project. De bestaande interne BD-processen om **directie-overstijgende** signalen en problemen op te pakken worden in deze stap in beeld gebracht en bezien wordt hoe de feedbackloops verbeterd kunnen worden. Beoogd is dat concrete signalen daarmee sneller en beter vertaald worden naar beleid.
- Een aantal signalen, problemen en risico's kan de Belastingdienst niet (geheel) zelf oppakken, dit zijn de **BD-overstijgende** signalen. Het gaat daarbij bijvoorbeeld om knelpunten in de regelgeving of randvoorwaarden die knellen. Aanpassing van de regelgeving of herprioritering kunnen daarbij mogelijk oplossingen bieden. Samen met beleid (opdrachtgever en eigenaar, worden deze processen en de daarbij horende feedbackloops in beeld gebracht en waar mogelijk verbeterd.

Schematisch weergegeven ziet dat er als volgt uit:



Er valt een onderscheid te maken naar drie verschillende niveaus waarbinnen signalen besproken kunnen worden, afhankelijk van aard en noodzaak; politiek, beleid & uitvoering, uitvoering.

- In de uitvoering van werkzaamheden door de BD komen signalen naar voren waar de BD van wil leren om burgers en bedrijven beter te bedienen. Veel signalen kunnen binnen de eigen directie opgepakt worden en leiden tot verbetering. Een deel kan de directie zelf niet oppakken. Voorkomen moet worden dat relevante signalen blijven hangen op operationeel niveau en niet doordringen naar het niveau van het (top)management van uitvoeringsorganisaties, beleidsdirecties en de politiek. Daartoe zullen 'feedbackloops' structureel ingeregeld worden in de driehoek van opdrachtgever, opdrachtnemer en eigenaar. Zo kunnen onder meer misstanden in een eerder stadium worden verholpen.
- De vraag is hoe de BD bepaalt welke feedback relevant is, wat er met de feedback gedaan moet worden, wie daarover de beslissing neemt en wanneer iets op bestuurlijk en politiek niveau moet worden geadresseerd. Het gaat daarbij niet om een enkelvoudig lineair feedback proces maar om feedback loops waarmee we:
  1) beter leren van signalen op operationeel niveau;
  2) signalen die een BD-brede relevantie hebben opwerken naar concernniveau;
  3) signalen die beleid raken bespreken met de opdrachtgever;
  4) relevante signalen delen met de bewindspersonen en TK.

5.4 Het versterken van bronnen van signalen

De effectiviteit van feedbackloops hangt samen met de kwaliteit en diversiteit van de bronnen van signalen. Dit betreft het versterken en verbreden van interne signalen, als ook het actiever en beter benutten van externe signalen. De komende tijd zal systematisch gewerkt worden aan het versterken van signalen.

Externe signalen

Met gericht onderzoek onder burgers, bedrijven en intermediairs worden signalen van buiten naar binnen gehaald. Daarvoor wordt een aantal instrumenten ingezet:

- De Fiscale Monitor, een jaarlijks onderzoek onder burgers, bedrijven en intermediairs. De resultaten van de meting 2021 zijn rond eind augustus 2021 beschikbaar. Bezien wordt of het onderdeel 'meting particulieren' naar voren kan worden gehaald;
- De online research community burgers loopt al een aantal jaren. In deze community van ongeveer 150 burgers worden jaarlijks ongeveer 25 onderzoeksvragen beantwoord. In deze

community worden diverse onderzoekmethoden ingezet. In de periode tot eind 2021 kunnen nog rond de 20 onderzoeksvragen aan bod komen;
- In 2021 wordt een representatief bedrijvenpanel ingericht. Dit is begin 2022 beschikbaar;
- In 2021 wordt begonnen met de inrichting van panels voor maatschappelijk- en fiscaal intermediairs, deze zijn in de loop van 2022 beschikbaar;
- Onderzoeksvragen die niet binnen een panel of community passen worden met gericht kwalitatief of kwantitatief onderzoek beantwoord;
- Voor Transformatie dienstverlening wordt een klankbordgroep ingericht bestaande uit experts vanuit uitvoering, commerciële organisaties en wetenschap. Doel van deze klankbordgroep in reflecteren op voorgenomen verbeteringen en inspireren. Deze klankbordgroep zal in 2021 twee tot drie keer bijeenkomen, voor de zomer één keer;
- Een meer generieke klankbordgroep Belastingdienst met experts uit wetenschap, commercie en praktijk wordt ingericht. Voorstel daarvoor wordt gemaakt, in Q3 operationeel. De klankbordgroep komt periodiek bij elkaar;
- Naar aanleiding van signalen of voor verdieping van thema's worden expertsessies opgezet. De inzet is afhankelijk van de behoefte;
- Netwerken van fiscaal- en maatschappelijk dienstverleners, koepelorganisaties en (sociale-) advocatuur kunnen benut worden om specifieke thema's voor te leggen. Zo is begin 2021 een aantal bijeenkomsten met belangroepen vanuit burgers, bedrijven en intermediairs belegd om vanuit de praktijk op de voorgestelde handelingsperspectieven in het rapport transformatie dienstverlening te reflecteren;
- Signalen van buiten worden ook via contact met en onderzoek van de Ombudsman, Consumentenbond, SCP, WRR binnengehaald.

Afhankelijk van de opbrengst en inhoud zal bezien worden op welk 'niveau' van feedbackloop deze signalen vervolgens het beste benut kunnen worden.

Interne signalen
Naast externe signalen worden ook interne signalen opgehaald. Momenteel wordt een medewerkerscommunity van ongeveer 300 medewerkers ingericht. Deze zal binnen één tot twee maanden operationeel zijn.

Ook de invoeringstoets wordt een nieuwe bron van signalen. In aanvulling op de toets voorafgaand aan de invoering van beleid (de Uitvoeringstoets) wordt een expliciete toets toegevoegd een jaar na start van de uitvoering van nieuw beleid, wet of regelgeving (de Invoeringstoets). Hoofdvragen van de toets zijn: werkt dit inderdaad zoals we bedoeld hadden? Kloppen de aannames uit de uitvoeringstoets nog steeds? Wat is de kwaliteit van de uitvoering? Zijn er misschien knelpunten of nieuwe inzichten waar we aan de voorkant niet aan gedacht hadden? Hoe pakt het uit voor de mensen waarvoor de wet bedoeld is?
Gekozen is voor een stapsgewijze ontwikkeling de komende jaren. Door het uitvoeren van experimenten wordt gezocht naar de beste werkwijze. De bedoeling is om rond of na de zomer van 2021 te experimenteren met varianten om daarna een definitief design vast te stellen in het OGON.

5.5 Het uitbrengen van de Stand
In deze fase wordt de Stand van de uitvoering als document opgesteld door het projectteam, vastgesteld door de DGBD en aangeboden aan beleid en politiek.
- Het projectteam zal het document opstellen. Het gaat daarbij om de aanbiedingsbrief en bijbehorende notitie. Bij de brief wordt een aantal bijlagen met concrete signalen gevoegd.
- Het document wordt besproken in de driehoek UHB-FJZ-KI&S en het DTBD, voordat het wordt vastgesteld door de DGBD.
- De Stand van de uitvoering wordt geagendeerd in het OGON-DG-overleg.

[11] United Nations Public Service Day is jaarlijks op 23 juni. De dag is ingesteld op 20-12-2002 met het

- Bezien wordt of de eerste Stand van de uitvoering aangeboden kan worden op 23 juni 2021 (de dag der verantwoording: Public Service Day van VN[11]) respectievelijk voor het zomerreces dat dit jaar start op 8 juli 2021.
- Jaarlijks wordt een communicatieplan opgesteld om bekendheid te geven aan de bevindingen uit de Stand van de uitvoering en met relevante personen en organisaties problemen op te pakken. Aangezien de activiteiten zullen aansluiten bij de kern van de Stand, bijvoorbeeld de gekozen thema's, zal per Stand bezien worden welke activiteiten het meest geschikt zijn. Het gaat daarbij niet om 'zenden' in de vorm van bekendmaken. Op creatieve wijze zal daar, jaarlijks op een andere manier, invulling aan gegeven worden.
- Van het document dat aangeboden wordt aan de Tweede Kamer zal een interactieve versie gemaakt worden die beschikbaar komt. In de digitale versie worden koppelingen gemaakt met reeds openbaar gemaakte bronnen waarin signalen zijn opgenomen en koppelingen met de verbetertrajecten die naar aanleiding van signalen ingang zijn gezet.

aanvaarden van resolutie 57/277. Het is gericht op het vieren van de waarde en bijdragen van de overheid voor de maatschappij. Het is op dezelfde dag als de ILO (internationale arbeidsorganisatie) aandacht vraagt voor de werkomstandigheden van medewerkers in publieke dienst. Op 23 juni 2020 stond de aandacht voor de essentiële medewerkers bij het bestrijden van COVID-19 in de aandacht. Het rapport in 2021 staat in het teken van programma's die bijdragen aan de implementatie van de Agenda 2030 (millennium doelstellingen).

6. PLANNING

De verkenning is reeds doorlopen in april 2021. De stappen die beschreven zijn in hoofdstuk 5 worden jaarlijks doorlopen. In 2021, het eerste jaar, gaat het vooral om het herkennen en erkennen van signalen uit **bestaande** bronnen.

Voor 2022 is de ambitie groter. De verwachting is dat een aantal activiteiten gericht op de intensivering van de directe contacten met de burgers en bedrijven, zoals bij de Belastingtelefoon, balies en Stella-teams, zal leiden tot meer en kwalitatief betere signalen. Daarnaast zal analyse en reflectie op signalen door bijvoorbeeld het klantsignaalmanagement, panels met burgers, medewerkers, intermediairs en maatschappelijke organisaties en de verbetering van de feedbackloops, leiden tot kwalitatief betere signalen die ook beter geduid kunnen worden als het gaat om oorzaken, ernst van de problematiek en gevolgen van het signaal. Het komende jaar zullen deze nieuwe structuren en mogelijkheden ingericht worden en zullen bestaande netwerken – bijvoorbeeld die met fiscale dienstverleners – benut gaan worden voor de Stand die in 2022 uitkomt. Dan kan ook meer reflectie van vertegenwoordigers van burgers, bedrijven en intermediairs worden meegenomen.

Tevens is de verwachting dat het vanaf 2022 beter mogelijk is om in beeld te brengen op welke wijze de signalen vertaald worden in (uitvoerings)beleid. In die zin is sprake van een groeidocument.

Gezien het verzoek van BZK om de Stand van de uitvoering in 2022 op 23 juni (UN Public Service Day) uit te brengen en op die manier input te leveren voor de Staat van de uitvoering zal op basis van de ervaring van de Stand van 2021 een planning opgesteld worden voor 2022 waardoor deze opleverdatum met zekerheid wordt gehaald.

7. BUDGET

De structurele kosten voor de Stand zijn:

- Projectteam
  - Stand: 11 fte/jaar
  - Casusoverleggen /feedbackloops: 2 fte
- Materieel budget: €1,8 mln/jaar[12]

In 2021 is sprake van een ingroeijaar.

Materieel budget
Het materieel budget wordt benut voor onder andere:

- communicatiemedewerker/vormgever;
- het opstellen van het document zelf (infographics, kaderverhalen schrijven, fotografie, redigeren);
- het maken van de interactieve digitale versie en koppeling aan bestaande nadere informatie;
- Het organiseren van activiteiten intern om te stimuleren dat signalen aangereikt worden;
- Het organiseren van activiteiten extern voor het ophalen van signalen en het reflecteren op de bevindingen;
- Het verrichten van nader of verdiepend onderzoek;
- Het verrichten van data-analyses.

[12] Dit budget is voor alle vier de onderdelen van POK/onderdeel A (invoeringstoets, uitvoeringstoets RA, casusoverleggen, feedbackloops en de stand van de uitvoering. Een nadere toekennen van het deel voor de stand van de uitvoering moet nog gemaakt worden.

BIJLAGE 1 | VERKENNINGSFASE

De verkenningsfase van het project Stand van de uitvoering is gehouden in april 2021. Er zijn drie stappen doorlopen: 1) leren van anderen, 2) inventariseren van bestaande bronnen van signalen, casussen en de processen voor de vertaling naar nieuw beleid (feedbackloops) plus het opbouwen van de projectorganisatie, te weten het instellen van het projectteam en 3) het opbouwen van het netwerk van contactpersonen. Deze drie stappen worden in de volgende paragrafen nader toegelicht.

Stap 1: Leren van andere 'Staten': Stand en Staat van de uitvoering en Staat van het toezicht

Er zijn ervaringen opgehaald door gesprekken te voeren met:

- Uitvoeringsorganisaties: UWV, SVB en DUO;
- Toezichthouders: Inspectie van het onderwijs, Inspectie van SZW, ILT en NVWA (de laatste twee desk research);
- Ministeries: Financiën, SZW, BZK, OCW en JenV.

Conclusies

- Er is behoefte aan nadere duiding van de Staten en Standen. In het vervolg van het project gebruiken we het volgende onderscheid tussen de Staten en Standen:
- Staat van het toezicht. De toezichthouder (inspectie) geeft een **oordeel over de naleving** van de wetgeving door zijn onder toezichtgestelden. Hij stimuleert met het uitbrengen van de Staat de naleving (compliancy). Doelgroepen zijn de (vertegenwoordigers van) de onder toezichtgestelden en degenen die de onder toezichtgestelden (in)direct beïnvloeden (stakeholders). Nevendoelen: beleid, eigenaar en politiek op de hoogte brengen. Een Staat is niet aan frequentie gebonden; de Inspectie voor het Onderwijs brengt de Staat jaarlijks uit, andere inspecties geven meer thema gebonden Staten uit over een deel van hun toezichtsdomein.
  Relevant voor de Belastingdienst is:
  - FIOD brengt fraudesignalen/fraudefenomenen uit over het misbruik van burgers en bedrijven van de (fiscale) wetgeving;
  - Inspectie voor de Belastingdienst, Toeslagen en Douane: velt een oordeel over de wijze waarop de Belastingdienst de uitvoeringsopgave realiseert. Wij geven als BD dus geen oordeel over ons functioneren, dat doet de Inspectie te zijner tijd.
- Elke uitvoerder van de rijksoverheid gaat een Stand uitbrengen. De uitvoerder brengt signalen in beeld over de **dienstverlening**, bestaande uit signalen van burgers en bedrijven en indirect van hun intermediairs/adviseurs en medewerkers van de dienst. Doel is om de signalen te benutten om daarmee de dienstverlening sneller te verbeteren. Daarbij staat 'dienstverlening' voor de totale uitvoeringsopgave: toezicht, controle, handhaving en dienstverlening. De stand gaat naar de eigen top (BD), opdrachtgever/beleid, eigenaar en politiek (bewindslieden, MR, TK). Er is geen frequentie voor Standen van de uitvoering vastgesteld. SZW verzendt haar Stand halfjaarlijks (1x voor het zomerreces, 1x voor het kerstreces) waarbij de eerste meer het karakter heeft van signalen (verdieping trends jaarverslag). De opdracht voor de Belastingdienst is de Stand van de uitvoering jaarlijks uit te brengen.
- De staat van de uitvoering wordt vanaf het najaar 2022 door BZK jaarlijks uitgebracht. BZK wenst de Standen van de uitvoering van de individuele uitvoerders als input voor hun Staat gebruiken, hiertoe worden de standen jaarlijks in juni aangeleverd. De Staat van BZK brengt de **kwaliteit van de uitvoering** in beeld en informeert over betekenisvolle praktijken en breed spelende problematiek. Het document gaat naar de Kamer, beleid en uitvoering. De Staat komt jaarlijks uit, is agenderend en inspirerend. Het is gericht op het verbeteren van de kwaliteit van de uitvoering.

- Op basis van de verkenning is een aantal keuzes bevestigd die grondslag liggen aan het project en is een aantal nadere keuzes gemaakt. Dit geeft het volgende overzicht voor de opzet van de Stand:
  - Doel: interne en externe signalen in beeld brengen. De doelgroep kan op basis daarvan gericht werken aan verbetering van de dienstverlening;
  - Doelgroep: top Belastingdienst, beleid/opdrachtgever, eigenaar en politiek;
  - Inhoud: de dienstverlening (in brede zin; de uitvoeringsopgave);
  - Frequentie: jaarlijks, in juni. Rapporten met signalen kunnen gecombineerd worden met stukken die aan de TK waren toegezegd voor de zomer/Q2 (pragmatische benadering SZW). Ze vormen input voor de Staat van de uitvoering van BZK (die aanlevering in juni wil);
  - Groeidocument, geen dichtgetimmerd format, flexibel;
  - Signalen worden geduid en geplaatst in hun context;
  - De opvolging van signalen wordt geborgd en geadresseerd (wie kan ermee aan de gang).

Stap 2 Inventariseren van signaalbronnen en feedbackloops
Tijdens deze stap is geïnventariseerd over welke bronnen en informatie voor signalen en casussen de Belastingdienst reeds beschikt. Meer specifiek ging het daarbij om:
- Permanente bronnen zoals klantsignaalmanagement, Stellateams, burgerpanels, ondernemerspanels, expertsessies en netwerken fiscale dienstverleners.
- Informatie, zoals fiscale monitor, dashboard RI/IM, VMR-en, invoeringstoetsen, uitvoeringstoets RA, medewerkerstevredenheidsonderzoeken, Strategic alignement onderzoeken en knelpuntenanalyse VT.
- Het verkennen van mogelijke thema's.

Er is een overzicht gemaakt van de relevante (permanente) bronnen voor signalen, een eerste inventarisatie van relevante concrete signalen en casussen die nu actueel zijn en van feedbackloops.

Conclusies uit deze inventarisatie
- Op basis van de resultaten van deze stap blijkt de veronderstelling van de POK (er zijn genoeg signalen bekend op de werkvloer maar ze komen niet door de 'leemlaag' heen) juist te zijn.
- Omdat er zoveel signalen zijn kan overgegaan worden naar de volgende stap: het daadwerkelijk ophalen van concrete signalen en casussen.
- De directies die de meeste signalen ontvangen en de meeste casussen kunnen leveren zijn:
  - Burgers: KI&S en P
  - Bedrijven: MKB, GO, FIOD en KI&S
  - Medewerkers: Cd O&P (C&L)
  - Juridische knelpunten: VT, FJZ en UHB
  - ICT-knelpunten: IV&D/ketens

  Met deze directies zullen de contacten in de vervolgfasen het meest intensief zijn. De directies zijn verantwoordelijk voor het desgevraagd aandragen van casuïstiek ter bespreking op beleidstafels en het aanleveren van informatie over hoe signalen in de bestaande werkwijze naar de juiste plek binnen de organisatie worden gebracht.
- De directie I&S heeft reeds diverse mogelijkheden om signalen op te halen en te duiden, zoals online Research community burgers (-panel) en de fiscale monitor. Deze mogelijkheden worden benut en uitgebreid in het kader van de toezegging in de kabinetsreactie POK. Ook wordt bezien welke nieuwe innovatieve mogelijkheden benut kunnen worden bij de volgende fasen van het project.
- Voor 2021 zal geen keuze gemaakt worden voor één specifiek thema. In de voorbereiding van de Stand van de uitvoering voor juni 2022 zal, op basis van de ervaring van de Stand in 2021, bezien worden of meer themagericht werken wenselijk is gezien de hoeveelheid en aard van de signalen en casussen die beschikbaar zijn.

- Elke lijndirecteur heeft de verantwoordelijkheid zijn eigen bedrijfsprocessen op orde te hebben en deze aan de hand van signalen te actualiseren. Het gaat hierbij binnen de Belastingdienst om ongeveer 600 operationele processen. Het inzichtelijk maken van die processen en het verbeteren ervan maakt onderdeel uit van het programma AO/IC van C&F en BOO van IV&D. Procesverbetering van deze processen is daarmee geen onderdeel van dit project.
- Er is een aantal directie-overstijgende processen waar het doorgeleiden van signalen en casussen naar beleid, de kaderstellende directies en directeuren van de ketens een belangrijke rol heeft.
    - Er is sprake van onbekendheid of en zo ja hoe (kleine) signalen over de dienstverlening in deze processen ingebracht kunnen worden en ook de terugkoppeling van de opvolging van het signaal respectievelijk de ingebrachte casussen behoeft verbetering.
    - In het kader van dit project zal in beeld worden gebracht hoe de processen verlopen, wat de mogelijkheden zijn van het inbrengen van signalen over de dienstverlening en de terugkoppeling naar de inbrenger van een signaal of casus (feedbackloops).

BIJLAGE 2 | PROJECTTEAM EN NETWERK CONTACTPERSONEN

Deze lijst is in wording. Hij wordt aangevuld met gegevens uit de inventarisatieronde en de uitvraag aan de directeuren voor contactpersonen. Mensen moeten nog gevraagd worden.

Projectteam per 3 mei 2021

UHB:
- [redacted]
- [redacted]
- [redacted]
- [redacted] (tijdelijk tot 1-7)

I&S:
- [redacted]
- [redacted]
- [redacted] (vanaf 1-7)

GO: ntb

MKB: ntb

NETWERK CONTACTPERSONEN

BDG: [redacted]

Primair procesdirecties:
P: [redacted]
MKB: [redacted]
GO: [redacted]
CAP: [redacted]
KI&S: [redacted]
IV: [redacted]

Concerndirecties:
C&F: [redacted]
FJZ: [redacted]
IV&D: [redacted]
UHB: [redacted]
O&P: [redacted] (vz DOR), [redacted] (programma Ontvlechting)
I&S: [redacted]

Corporate directies en SSO's
VT: [redacted]
DF&A: nvt
C: ntb
SSO F&MI: nvt
SSO CFD: nvt
SSO O&P: [redacted]
Switch: nvt