

MEMO Communicatie CAF11

Aanleiding

De Bestuursraad heeft gevraagd om een terug- en vooruitblik op de communicatieaanpak rondom CAF11 van departement en Belastingdienst. Deze memo bevat twee elementen. Allereerst een aanscherping van de communicatiestrategie voor de toekomst (A) en daarnaast een overzicht van activiteiten tot op heden naar de doelgroepen ouders, stakeholders, interne organisatie, pers en politiek (B).

Vooruitblik (A)

Strategie

De Directie Communicatie van het kerndepartement en Corporate Dienst Communicatie van de Belastingdienst werken sinds augustus samen aan de communicatie rondom de CAF, ieder vanuit de eigen verantwoordelijkheid. Het primaire doel van de communicatiestrategie is het herstellen van het vertrouwen in de Belastingdienst bij ouders, stakeholders, pers, politiek, medewerkers en in het verlengde hiervan de gehele samenleving.

De afgelopen periode heeft zich gekenmerkt door communicatie die voornamelijk informierend van aard was. We hebben feiten weergegeven en deze in de juiste context geplaatst. Daarnaast is veel aandacht besteed aan de dialoog. Niet alleen met stakeholders maar ook met medewerkers gezien de impact van de (negatieve) berichtgeving. In deze fase konden we communicatief nog niet het initiatief en de regie pakken. De nadruk lag op het hier en nu en niet op de toekomst. In de komende periode willen we hierin een kanteling aanbrengen door meer vooruit te kijken en de ouders centraal te stellen in de benadering van de Belastingdienst.

Het herstel van vertrouwen zien we communicatief langs drie lijnen. Essentieel in de communicatieaanpak is dat wij laten zien dat de Belastingdienst een menselijk en toegankelijk gezicht heeft richting de betrokken ouders. De mogelijkheid tot persoonlijk contact van ouders met de dienst is een cruciale factor om het vertrouwen van ouders en in het verlengde daarvan de samenleving te herstellen. We hebben daartoe een aantal vehikels nodig om dit tot uitdrukking te brengen.

Wij zouden graag zien dat de baliefunctie op de kantoren in het hele land versneld wordt versterkt. De baliefunctie moet ouders voorzien van een aanspreekpunt (letterlijk en figuurlijk) in hun nabijheid waar ze terecht kunnen met al hun vragen, waar ze geholpen worden en een luisterend oor vinden. Kortom een persoonlijk en menselijk contact met de Belastingdienst. Dit kan zijn op de kantoren, maar mogelijk kunnen deze liaisons ook op afspraak naar ouders thuis gaan. Dit past in een bredere lijn om de overheid weer in nabijheid van burgers te organiseren voor hen die dat nodig hebben. Deze baliemedewerkers vormen, samen met de medewerkers van het centrale telefoonnummer dat 1 januari start, het menselijke gezicht van de Belastingdienst, het fysieke aanspreekpunt voor ouders: kortom de ambassadeurs van de organisatie.

Een ander vehikel om ouders en andere klanten meer te betrekken bij ons werk en ook actief inbreng te laten hebben, is het creëren van een klankbordgroep waarin zij vertegenwoordigd zullen zijn.

Onze eigen medewerkers zijn en blijven de belangrijkste ambassadeurs van onze dienst. Daarom zullen we de intensieve interne communicatie voortzetten. Waarbij we de kanteling zullen maken

van de communicatie over het hier en nu naar communicatie over de dienst die wij willen worden. Een belangrijk vehikel hierin is het leiderschap en cultuur traject.

De derde lijn is het afleggen van verantwoording. Over de wijze waarop we als Belastingdienst het hebben georganiseerd, over de voortgang van de afhandeling, over de bereikte resultaten. Hiertoe kiezen wij de vlucht naar voren. We leggen verantwoording af over de voortgang en committeren ons aan structurele berichtgeving via meerdere kanalen naar alle bovengenoemde doelgroepen. Dit geldt in tijden van voor – en tegenspoed. Concreet betekent dit b.v. een wekelijkse update van de voortgang op Belastingdienst.nl met de ontwikkelingen op de voornaamste kengetallen (te vergelijken met de tussentijdse resultaten van de IH-campagne). Hier kunnen we dan ook media actief wijzen op voortgang en resultaten.

Randvoorwaarden

Er zijn een aantal randvoorwaarden voor het realiseren van de communicatiestrategie.

- Hanteren van 1 integrale mijlpalenplanning
- Structuur met centrale sturing, snelle en duidelijke besluitlijnen en eenduidige mandaatregeling
- Instellen van een communicatief vier-ogen principe ten aanzien van alle zaken die naar buiten gaan, van Kamerbrief tot brief naar ouders

Als het communicatieve beeld naar buiten niet in lijn is met het gedrag van de dienst dan zal dat een negatief effect hebben op het herstel van vertrouwen. Het is derhalve een verantwoordelijkheid van ons allen.

Communicatie vanaf januari

De komende tijd zal verdere interne en externe communicatie plaatsvinden rondom onderzoeken, mijlpalen, toezeggingen aan de Kamer en zelf gecreëerde mediamomenten. In het laatste Kamerdebat zijn diverse toezeggingen gedaan en moties ingediend. Op basis hiervan wordt actief gecommuniceerd over het vervolg. Intern primair via het intranet met berichtgeving over en doorlinken naar de Kamerbrieven en afhankelijk van de impact op bedrijfsonderdelen ook middels lijncommunicatie, aangepaste werkinstructies en bijeenkomsten. Externe belanghebbenden worden waar nodig geïnformeerd via website, brieven of e-mails. Ook worden deze momenten zoals gebruikelijk door de staatssecretaris toegelicht voor de media.

Voor de interne communicatie binnen de Belastingdienst zijn verder mijlpalen rondom het traject leiderschap en cultuur belangrijk, bijvoorbeeld de bijeenkomsten van de top 25 (iedere zes weken) en ook een bijeenkomst van de top 1500 op 18 maart aanstaande.

Wat betreft de inzet van middelen en activiteiten wordt de lijn vanuit 2019 doorgezet (veelvuldige berichtgeving op intranet BD/Rijkspotaal, contact met media, bijeenkomsten met ouders en stakeholders). Dit betekent onder meer de start van het nieuwe BelTel-telefoonnummer en de publicatie van rapporten (Donner II, ADR, AP, IBO) intern toelichten maar ook publicitair ondersteunen met persberichten, persconferenties, interviews en media-optredens.

Daarnaast starten wij in januari met reguliere achtergrondgesprekken voor media over de CAF-aanpak. Wij zullen geïnteresseerde journalisten vanaf 6 januari regelmatig uitnodigen voor een achtergrondgesprek met medewerkers van de Belastingdienst. Deze medewerkers kunnen dan toelichten wat er gebeurt rondom de afwikkeling van CAF/Toeslagen. Te beginnen met een toelichting vanuit de Belastingtelefoon over het speciaal ingerichte telefoonnummer waar CAF-ouders zich per 1 januari kunnen melden. In de daaropvolgende periode willen we aansluiten bij thema's die ook in actualiteit een rol spelen. Zo kan iemand vanuit O&P toelichten wat we doen ter verbetering van de

cultuur en [] Toeslagen kan (evt. samen met Boink) uitleg geven over maatregelen die al zijn genomen ter verbetering van het proces.

De staatssecretaris adviseren wij regelmatig op werkbezoek te gaan bij de Belastingdienst zelf, maar ook bij stakeholders. In de eerste week van januari kan hij op bezoek bij het team van de BelTel dat verantwoordelijk is voor het opvangen van de CAF-telefoontjes. Ook kan de staatssecretaris naar stakeholders zoals BOINK, Brancheorganisatie Kinderopvang, Vereniging gastouderbranche, Branchevereniging Ondernemers Kinderopvang/Branchevereniging Maatschappelijke Kinderopvang, Consumentenbond, Ouders van Nu, Voor Werkende Ouders (VWO) of de Toeslagen Servicepunten. Bij de Belastingdienst zal de staatssecretaris in januari aansluiten bij een reguliere bijeenkomst van de top 25. En op 18 maart zal de staatssecretaris de bijeenkomst van 1500 leidinggevendenden bij de Belastingdienst openen. Naast de staatssecretaris zullen wij ook werkbezoeken aan de Belastingdienst organiseren voor de vaste Kamercommissie Financiën.

Tot slot zullen begin volgend jaar weer diverse gesprekken volgen met de betrokken ouders. Wij adviseren de staatssecretaris (en [] Toeslagen) om net als bij de aanpak CAF 11 straks met de ouders van de overige CAF-zaken ook weer het gesprek aan te gaan. Zoals bekend zal de staatssecretaris bovendien samen met de premier ouders op het Catshuis ontvangen.

TERUGBLIK (B)

Monitoring

Er vindt continue monitoring plaats op berichtgeving van pers, stakeholders, opinieleiders, vragen die binnenkomen op interne kanalen Belastingdienst. Op basis hiervan wordt waar nodig de communicatie aangescherpt.

Doelgroepen

1. Ouders

Betrokken ouders in de CAF-11 zaak zijn persoonlijk aangeschreven. Voor deze ouders is een apart telefoonnummer beschikbaar. Er zijn meerdere bijeenkomsten voor ouders georganiseerd waarbij altijd een MT lid van Toeslagen aanwezig was. Ouders die hierbij aanwezig waren zijn ook uitgenodigd om in gesprek te gaan met de staatssecretaris. Dit gesprek vond 11 juni jl. plaats. Er is onderzocht of ouders die betrokken zijn in de CAF-zaken actief konden worden benaderd, maar dit is vanuit AVG-oogpunt niet mogelijk.

2. Externe Stakeholders

Belangrijkste stakeholders t.a.v. CAF11 zijn aansluitend op de presentatie van het eerste deel van het rapport van de adviescommissie Uitvoering per mail geïnformeerd door [] [] Op 5 december heeft er een bijeenkomst plaatsgevonden met [] Toeslagen en belangengroepen uit de kinderopvang om samen te werken aan een duurzame oplossing. Deze bijeenkomsten worden in 2020 gecontinueerd. Ook heeft er inmiddels een bijeenkomst plaatsgevonden met vertegenwoordigers van belangenbehartigers, maatschappelijk dienstverleners houden relaties in het veld geïnformeerd, maatschappelijk dienstverleners worden via een nieuwsflits op de hoogte gehouden.

3. Medewerkers Belastingdienst en Financiën

Er wordt ingezet op informatie, context en op dit moment vooral de dialoog over de impact van CAF11 op de dienst. Binnen Toeslagen is communicatie al vaker gericht op de toekomst, hierin spelen de maatregelen die worden genomen een steeds prominentere rol in de communicatie. Een overzicht van activiteiten:

- Frequentie berichtgeving op het intranet rondom ontwikkelingen en mijlpalen. De meeste van deze berichten zijn gelijktijdig op het intranet van het ministerie van Financiën gepubliceerd.
- Themadossier CAF op intranet van de Belastingdienst, geeft in vogelvlucht een volledig en actueel overzicht van de stand van zaken, tijdlijn en verwijst door naar nieuwsberichten, historische gebeurtenissen, verbetermaatregelen en lopende onderzoeken.
- Weekberichten van [] op intranet.
- Specifiek voor medewerkers Toeslagen verdiepende berichtgeving op intranet Toeslagen, wekelijkse update vanuit MT, mails van [] zeepkistbijeenkomsten, bezoeken aan kantoren.
- Bezoeken van [] en staatssecretaris aan Toeslagen
- Blogs directeurs aan medewerkers eigen dienstonderdeel (CAP/KI&S).

4. Managers Belastingdienst

Communicatie naar lijnmanagement is sinds verschijnen eerste deelrapport Adviescommissie Uitvoering geïntensiveerd vanwege onrust binnen dienst. De directe lijncommunicatie loopt niet langer via de top 25, maar gaat rechtstreeks naar de top 1500 van de dienst, hiermee zijn we minder afhankelijk dat informatie via de top alle managementlagen bereikt en winnen we snelheid. Een overzicht van activiteiten tot op heden:

- Mails aan top 25 en 1500 met informatie, context en kernboodschappen/handvatten/externe communicatielijn voor gesprek met medewerkers, oproep in gesprek te gaan met medewerkers over impact berichtgeving CAF11.
- Managementsite: het [intranet van BD](#) heeft een [apart deel voor management informatie](#), richt zich met name op top 1500 en bevat de volgende informatie/ het CAF-dossier,
 - Kernboodschap
 - Handvatten communicatie ingrijpende bij gebeurtenissen
 - Communicatielijn van het debat van 4 december
 - Uitkomsten van enquête over het werkklimaat bij de Belastingdienst die de FNV 26-11-2019 presenteerde en
 - Lijst met toezeggingen en moties.
- Op 10 december vond er een Webinar plaats voor de top 1500 met [] primair doel om leidinggevers goed te faciliteren voor soms lastige gesprek met medewerkers. [] beantwoorden vragen die leven onder management.

Pers en social media

Rondom kamerbrieven, debatten, MR en oplooppjes. Enkele momenten daarin zijn:

-29 mei

Tweet over het instellen van de Adviescommissie uitvoering toeslagen met link naar kamerbrief

-11 juni: Gesprek met ouders (van CAF-11 zaak)

Tweet staatssecretaris over het gesprek en de aangeboden excuses

Nieuwsbericht 'Excuses aan betrokken ouders en extra maatregelen in zaak kinderopvangtoeslag'

-3 juli

Kamerbrief met 1^e voortgangsrapportage Jaarplan 2019 Belastingdienst

Nieuwsbericht 'Cultuur als vierde pijler van 'beheerst vernieuwen''

-12 juli

Interview bij Nieuwsuur

-28 augustus

In ontvangst nemen van de resultaten van het meldpunt kinderopvangtoeslag van SP e.a.

Tweet over het in ontvangst nemen met foto

-23 september

Werkbezoek aan Toeslagen over kinderopvangtoeslag

Tweet met video

-11 november

Achtergrondgesprek met media over IBO1

Nieuwsbericht 'Eenvoud of maatwerk: uitruilen binnen het bestaande toeslagenstelsel'

-14 november

Persconferentie Adviescommissie uitvoering toeslagen over zijn interim-advies

Tweet staatssecretaris met link naar interim-advies

-15 november

Persconferentie staatssecretaris in Nieuwspoort

Tweet met videoboodschap voor de ouders van de staatssecretaris

Optreden in Nieuwsuur

Interviews met Volkskrant en NRC Handelsblad

Nieuwsbericht 'Kabinet komt getroffen ouders kinderopvangtoeslag 'CAF 11' tegemoet

-7 december

Interview in Telegraaf