



Ministerie van Financiën

project plan
hoe oplynen

20/2 10.00

HEDEN

TER BESPREKING (DONDERDAG OM 10:00 UUR)
de staatssecretaris van Toeslagen en Douane

→ media buiten de caders/
stakeholders?

notitie

Communicatieaanpak presentatie rapporten AUT en ADR

Directoraat-Generaal
Belastingdienst

Inlichtingen

T 06 -
E @belastingdienst.nl

T 06 -
E @belastingdienst.nl

Datum
19 februari 2020

Notitienummer
2020-0000037728

Auteur

Van

Directoraat-Generaal
Belastingdienst Corporate
Dienst Communicatie

Bijlagen
1

Inleiding

In maart verschijnen de rapporten van de Adviescommissie Uitvoering Toeslagen (AUT2) en de ADR. In deze communicatieaanpak staat beschreven hoe de communicatie naar de verschillende interne en externe doelgroepen eruit ziet. Deze aanpak is dus primair gericht op de periode direct na de presentatie. De doelen, kaders & uitgangspunten, doelgroepen en kernboodschappen staan beschreven in het achterliggende algemene communicatieplan CAF. De specifieke uitwerking van de communicatie over het herstelorganisatie en de beoogde wijzigingen in het toeslagensysteem blijven buiten beschouwing.

Belangrijk punt bij deze communicatie aanpak AUT2 is dat wij nog geen kennis hebben van de inhoud van de rapporten en de adviezen die daaruit voortvloeien. We maken daarom nog geen onderscheid in boodschappen en doelgroepen naar aanleiding van verschil tussen 'vooringenomen handelen' of 'hardheid van het stelsel'. Ook is op dit moment niet bekend of de rapporten gezamenlijk of afzonderlijk van elkaar worden gepresenteerd. Daarom is de aanpak beperkt tot strategie, kernboodschappen op hoofdlijnen, kanaal-en middelenkeuze en worden waar mogelijk scenario's geschetst. In de aanloop naar de presentatie van beide rapporten wordt ervoor gezorgd dat alles zo is voorbereid dat de inhoudelijke boodschappen snel hun weg vinden naar de verschillende doelgroepen. We baseren ons daarbij op de kennis van nu als het gaat om de verschillende indeling van doelgroepen. De inhoudelijke mediastrategie en de communicatie vanuit de staatssecretaris wordt door het ministerie gemaakt en wordt in samenhang met deze aanpak opgepakt. Wel kunnen we met alle zekerheid zeggen dat het nieuws gedomineerd zal worden door de uitkomsten van en adviezen naar aanleiding van beide rapporten. Deze communicatieaanpak, de mediastrategie en de kanalenstrategie gaan hand in hand met de dienstverlening binnen herstel, daarom is nauwe afstemming vereist.

Uitgangspunten

- Bij de presentatie van het eerste deel van het onderzoek van de adviescommissie was het motto 'Bouwen aan vertrouwen'. Dat motto geldt nog steeds, maar krijgt een toevoeging. Dit omdat we verder zijn in het proces, waarin herbeoordeling, herstel en compensatie de boventoon gaan voeren. Dat betekent dat communicatie als onderdeel van het herstelproces belangrijk wordt. We voegen daarom aan het

AP
ervoor d
erna?
↓
heren we
20/2

⊙ → graag toelichten

motto toe: 'Luisteren én afhandelen, informatie én voortgangscommunicatie'.

- Net na de presentatie van de rapporten zal de nadruk nog op luisteren en informeren liggen. Als later meer duidelijkheid komt over welke groepen ouders voor herstel en/of compensatie in aanmerking komen, zal het afhandelen en communicatie over de voortgang met toegesneden persoonlijke informatie prominenter worden. Wat hier ook nog een rol speelt is welke keuze er gemaakt wordt voor de volgorde in herbeoordeling van de ouders.
- We spelen in alle gevallen en in iedere fase van het proces in op de signalen en behoeften van de ouders, waarbij we de verwachtingen reëel houden.
- Fasering is belangrijk. Na de presentatie van de rapporten is er tijd nodig om te bepalen welke ouders in welke categorie vallen en wat het advies concreet gaat betekenen. Dat vraagt ook om fasering in communicatie: van algemeen naar specifiek. Het heeft tot gevolg dat we sommige zaken goed kunnen voorbereiden en andere pas als er meer duidelijk is. En dat vraagt veerkracht, wendbaarheid van en samenwerking tussen communicatie en dienstverlening, zodat bijgesteld kan worden waar nodig.

mijn
hoofdthema's
- genees-
dienig
&
herstel
van
vertrouwen

Randvoorwaarden

Om de communicatie te laten slagen is het nodig dat er:

- Een overzichtelijke proces zodat we goed en serieus met mensen kunnen omgaan
- Voldoende capaciteit binnen Toeslagen en bij het Serviceteam om alle communicatie activiteiten in te vullen en de reacties af te handelen
- Dat er goede analyses zijn van de doelgroep in aantal, situatie en behoefte
- Helderheid over de volgorde waarin dossiers worden afgehandeld
- Vast statusoverleg om communicatie en dienstverlening op elkaar af te stemmen.
- Actuele contactgegevens inclusief telefoonnummers

budget?

↓
te starten
met
excuses/
Schaamte

Kernboodschap

In eerste instantie wordt de huidige kernboodschap -met 3 toevoegingen- gebruikt:

- In de fraude aanpak van kinderopvangtoeslag is het serieus misgegaan. Belastingdienst/Toeslagen heeft daarbij gevolgen en impact van ouders uit het oog verloren. De impact is versterkt door de manier waarop het systeem van kinderopvangtoeslag is ingericht. Het is ernstig wat met ouders is gebeurd.
- Dat betreuren we zeer. De gedupeerde ouders komen we tegemoet.
- En we zorgen dat in de uitvoering meer ruimte komt voor de menselijke maat.

ernstige
probleme

→ te zacht,
ernstige fouten

→ schaamte

→ we kunnen
het verleden
hier
terug-
kijken,

Afhankelijk van de inhoud van de rapporten en adviezen, de reactie erop en het ontwerp van het herstelproces wordt de kernboodschap aangepast.

Doelgroepen: Ouders

Algemene notie: Een belangrijk deel van de ouders is hard geraakt door de kindertoeslagaffaire. Uit de psychologie en breinwetenschappen weten we dat een aantal sociale behoeften heel elementair voor mensen zijn. Dat zijn onder

heel

andere status, zekerheid, autonomie en rechtvaardigheid. Als mensen zich op een van deze behoeften bedreigd voelen, is dat heel ontwrichtend. In de CAF zaak heeft de Belastingdienst eigenlijk aan al deze behoeften getornd. Mensen voelen zich aangetast in hun waardigheid, kunnen geen kant op, zijn onzeker over de toekomst en voelen zich oneerlijk behandeld. We moeten daarom zorgvuldig recht doet aan gevoelens en emoties, anders kun je het makkelijk erger maken. Mensen bij wie bovenstaande emoties zo hoog zijn opgelopen gedragen zich anders en reageren totaal anders op informatie dan mensen die rustig en ontvankelijk zijn. Alleen al een envelop van de Belastingdienst op de deurmat zal alle vier emoties triggeren. Daarbij moeten we ook in het oog houden dat de verwachtingen bij sommige ouders hoog zijn. Vooral in de groep zelfmelders. En dat de teleurstelling, woede, machteloosheid dus ook groot kan zijn als zij mogelijk niet in aanmerking komen voor herstel of compensatie.

In eerste instantie werken we met een onderverdeling van de ouders in 3 hoofdcategorieën:

1. CAF-11
2. CAF overig
3. Overige gedupeerden, waaronder mensen die hebben gemeld bij de Belastingdienst of het meldpunt van BOiNK en/of SP dat zij door de Belastingdienst niet goed bejegend zijn, te maken hebben gekregen met disproportionele maatregelen, de hardheid van het stelsel of waar de dossiers niet op orde waren.

In elke doelgroep zit een groep die wel of geen compensatie en/of herstel kan verwachten en waarvan vervolgens een deel dit zal accepteren en een deel wat verdere stappen zal ondernemen. Verder is bij een deel van elke doelgroep (met uitzondering van CAF11) de invordering gepauzeerd. Dat is ook het geval bij de groep OGS.

Daarnaast heeft een deel van de doelgroep een dossier opgevraagd. De mensen die hun dossier hebben opgevraagd, zitten verspreid over alle groepen.

Kortom, in de hoofddoelgroepen zitten allerlei mensen in verschillende situaties. Deze verdere aanscherping en indeling van doelgroepen kunnen we doen op het moment dat we in beeld hebben welke ouders tot welke subcategorie behoren. Dat is ook het moment dat we de communicatie verder aanscherpen.

Ouders die vertegenwoordigd worden door een gemachtigde, advocaat of een bewindvoerder worden niet direct benaderd, maar via deze intermediairs. Dit weten op dit moment van de zelfmelders, van anderen op dit moment nog niet.

Algemeen: herstel van relatie

De relatie tussen de ouders en de Belastingdienst is door de harde aanpak beschadigd. Ouders schakelen soms eerder de Tweede Kamer of de media in dan rechtstreeks de Belastingdienst te benaderen. De eerste stap in het herstellen van vertrouwen is het herstellen van de relatie. Dat doen we door van een reactieve naar een pro-actieve houding te gaan. Welke instrumenten we

*CAF
fraudeurs
- dli:
bureaus/
gevang
- ook*

daarvoor inzetten, hangt af van de verdere detaillering van de verschillende doelgroepen. En de kenmerken van die doelgroepen bv actief-inactief/murw etc. Een goed ingericht dienstverleningsproces is de basis voor communicatie. Ontbreekt dit dan is communicatie beperkt effectief of zelfs contraproductief. Worden beiden goed op elkaar afgestemd dan is het een krachtig instrument. Bij de inrichting van de communicatieactiviteiten zorgen we ervoor dat het bijdraagt aan een goed contact en het opbouwen van een vertrouwen.

Dit doen we bij voorkeur met de volgende communicatie-instrumenten en als dat gezien omvang van de doelgroep, doel en boodschap passend is:

- Waar het gaat om gedupeerde ouders willen we proactief ouders zelf bellen. In sommige gevallen is dit de enige manier om met gedupeerden in contact te komen, omdat ze bijvoorbeeld brieven niet openen. Dit instrument past vooral in een latere fase als bekend is wat het advies betekent voor de verschillende ouders. Aandachtspunt is dat in ongeveer 60% van de gevallen het telefoonnummer ontbreekt en de haalbaarheid met oog op bereikbaarheid ouders en de belasting voor de bereikbaarheid van de Belastingtelefoon. Wordt nader uitgewerkt.
- In gesprek te komen en te blijven met ouders door waar nodig bijeenkomsten te organiseren. De eerste is snel na de presentatie een bijeenkomst te organiseren voor een aantal ouders uit de CAF overig doelgroep die vergelijkbaar zijn met de CAF 11 zaak om hen de kans te geven het verhaal te delen en een reactie te geven.
- Instellen van een klantenraad kinderopvangtoeslag: in lijn met bijvoorbeeld de cliëntenraad V&O die de SVB en PUR over de dienstverlening adviseert.
- Vormen van een communicatiecoalitie: stakeholders die dichtbij ouders en de kinderopvangbranche staan, betrekken bij de communicatieaanpak en het verder ontwikkelen van passende communicatiemiddelen.

Verder zetten we de volgende algemene communicatie-instrumenten in:

- Landingspagina op Toeslagen.nl met duidelijke informatie voor ouders, de betekenis de verschillende rapporten (AUT, ADR, AP) voor de verschillende groepen ouders, het herbeoordelingsproces, het handelingsperspectief, nieuws en contactmogelijkheden.
- Factsheet met belangrijkste kengetallen.
- Actuele informatie op corporate site Belastingdienst en de Rijksoverheid pagina.
- Een visueel overzicht –stroomschema- of checklist waarmee ouders na kunnen gaan of zij tot een bepaalde doelgroep behoren en of zij mogelijk in aanmerking komen voor herstel en/of compensatie. Deze komt (ook) op de landingspagina.
- Het Serviceteam gedupeerden Kinderopvangtoeslag is voorbereid in capaciteit en met goed voorbereide en complete belscripts op het moment dat duidelijk is welke ouders in welke categorie vallen. Belangrijk signaal uit de praktijk is dat mensen oproepen te bellen en outbound bellen alleen nut heeft als er duidelijkheid is over de situatie. Oproepen om te bellen of outbound bellen zonder heldere boodschap, nieuwe informatie of handelingsperspectief leidt tot negatieve reacties. Als er massaal gebeld gaat worden naar of door het Serviceteam, gaat dit overigens ten koste van de bereikbaarheid van de Belastingtelefoon, daar moet rekening mee gehouden worden.

sessies
doel
Nederland
met BGM's

→ klach-
tiegroep

→ ouder-
verenig/
platform

9km
met
uittey +
60 seconds

- Video met achtergrondinformatie hoe zit het ook al weer met de kinderopvangtoeslag zaak'. Kort en op de hoofdlijn met verwijzing waar meer info te vinden is.
- Visualisaties van het proces voor ouders: schets van de stappen met tijdindicatie: video, infographic en eentje voor Instagram Informeren en betrekken van kinderopvangorganisaties, maatschappelijk dienstverleners en gemeenten (communicatiecoalitie) zodat zij ouders op hoofdlijnen kunnen inlichten en verwijzen naar de Belastingdienst.

Scenario's per doelgroep ouders

CAF 11

Aantal: 309 ouders

Status: Groot deel van de groep is in behandeling en mogelijk is dat proces al afgerond als de nieuwe adviezen gepubliceerd worden. Kleinere groep maakt de gang naar bezwaarprocedure of rechter.

Acties: Check of advies commissie effect heeft op deze groep en wat dat betekent voor de communicatie zoals die nu in ingericht.

CAF overig

Aantal: 9.500 ouders. Slechts een heel klein deel (<5%) heeft zichzelf gemeld. De overigen hebben geen contact gezocht met de Belastingdienst naar aanleiding van de publiciteit rond CAF. Onduidelijk is waarom. In december is een kleine groep via outbound benaderd om hen te informeren. Met de overgrote meerderheid is tot nu toe geen contact en zijn dus niet op de hoogte van het feit dat ze in deze doelgroep vallen. Na publicatie van de rapporten moet eerst bepaald worden welke ouders in aanmerking komen voor compensatie. Dit zal naar verwachting enige tijd duren. Deze groep krijgt mogelijk nog een brief voordat het rapport verschijnt met de boodschap dat hun invordering wordt gepauzeerd omdat zij mogelijk zijn betrokken in een CAF onderzoek.

Acties:

1. Ouders krijgen direct na de kabinetsreactie op de rapporten een procesbrief waarin staat dat er een advies is uitgebracht, dat onderzocht wordt welke ouders in aanmerking komen voor compensatie en wanneer zij daar bericht over ontvangen. Focus ligt op fraudeonderzoek bij kinderopvangorganisaties en niet op de ouders als fraudeurs. Voor een deel van de ouders is het de eerste keer is dat zij contact hebben met de Belastingdienst.
2. Ervaring is dat het nabellen van deze groep in de eerste fase geen nut heeft, omdat we geen inhoudelijke informatie kunnen geven.
3. Als er in de volgende fase duidelijkheid is over de herbeoordeling van het dossier of uitsluitel over de situatie dan neemt de casemanager contact op.

Overige gedupeerden

Aantal: Op dit moment hebben ongeveer 4.000 mensen zichzelf gemeld (inclusief de meldingen bij BOinK en SP). Verwachting is dat deze groep zal groeien omdat mensen hopen op compensatie. Gezien de mogelijke omvang van deze groep ouders is het zaak om goed voorbereid te zijn op veel telefoon, opvraag van dossiers etc. Dit risico is extra groot als er een algemene compensatie komt. Dit moeten wij goed in de gaten houden.

Status: Ongeveer 4.000 mensen hebben zich bij de Belastingdienst gemeld (inclusief BOinK en SP Zwartboek). Zij hebben allemaal een

nog helder
over vervolg
skippen
bevoeg
mogelijkheid
case managers

ontvangstbevestiging gehad en met een apart formulier hun gemachtigde en hun telefoonnummer kunnen doorgeven. De verwachting is dat zich in deze groep enerzijds veel schrijnende situaties voordoen (verjaring en malafide bureaus bijvoorbeeld) en anderzijds dat hier veel mensen inzitten waar de afgelopen 2 jaren een grote terugvordering is geweest als gevolg van niet doorgegeven mutaties.

Acties:

1. Ouders die zich zelf hebben gemeld krijgen zoals beloofd direct na de kabinetsreactie op de rapporten een brief waarin staat dat er advies is uitgebracht, dat onderzocht wordt wat het advies betekent voor deze groep ouders, de vervolgstappen, op welke termijn zij informatie krijgen in het vervolgproces en dat zij contact op kunnen nemen als daar behoefte aan heeft.
2. Als later, in de tweede fase duidelijk is of mensen in aanmerking komen voor herstel en ook welk effect dat heeft bijvoorbeeld heeft op de pauzering van de invorderingen -voor zover dit van toepassing is-, nemen wij weer contact met deze groep op. De manier waarop en fasering hangt af van wat deze doelgroep kenmerkt in relatie tot de kaders en criteria die voor deze ouders gaan gelden.

In al deze groepsgroepen zitten groepen ouders die bijzondere aandacht vragen:

- Ouders (470) die een dossier hebben opgevraagd en waarvan nog niet duidelijk is wanneer zij deze gaan ontvangen.
- Ouders waarvan de invordering is gepauzeerd, mogelijk niet in aanmerking komen voor herstel of compensatie en op termijn weer terug moeten gaan betalen. Dit speelt vooral in de groep CAF-overig ouders.

Menselijke maat en aandacht voor de mens achter het dossier

Veel ouders hebben behoefte aan erkenning en aan de boodschap dat zij niet als fraudeur worden gezien. Zij willen gewoon als mens gezien en behandeld worden. De fysieke bijeenkomsten worden gewaardeerd omdat daar ruimte is voor het verhaal en erkenning voor dat wat er niet goed is gegaan. De vraag aan de Belastingdienst is om in de komende periode ook vorm aan te geven aan dat persoonlijke contact. Belangrijk is om goed om te blijven gaan met verwachtingen, want niet iedereen komt in aanmerking voor compensatie. Verder is het belangrijk dat de processen rondom herstel intrinsiek communicatief zijn en de ouders het gevoel te geven dat Toeslagen de mens achter het dossier ziet. Ook in de communicatie wordt voortdurend rekening gehouden met de menselijke maat. Dit zie je terug in de keuze van de middelen en de toonzetting in alle uitingen. Waar het kan (omvang doelgroep, aard dienstverlening, boodschap, behoefte) zorgen we dat het contact zo persoonlijk mogelijk is:

- Het Serviceteam staat klaar om telefonisch ouders te woord te staan.
- Als ouders daar behoefte aan hebben, kunnen zij een persoonlijke afspraak maken met Toeslagen.
- Opgevraagde dossiers worden op dit moment persoonlijk overhandigd.
- Het Serviceteam neemt proactief telefonisch contact op met ouders als dat relevant is. Dat kan te maken hebben met nieuwe informatie die

voor ouders van belang is of ontwikkelingen in de status van het dossier. In de herbeoordelingsfase neemt de casemanager deze rol op zich.

- Bij de start van de herbeoordeling in de herstelfase is er altijd persoonlijk contact met ouders. Ouders krijgen ook een zogeheten case-handler die van begin tot eind verantwoordelijk is voor het herstelproces. Tijdens het herstelproces wordt er contact opgenomen met ouders als dat voor de afhandeling nodig is en/of als de herbeoordeling is afgerond.
- Het telefoonnummer van het Serviceteam wordt actief gecommuniceerd naar ouders zodat zij weten dat zij laagdrempelig direct hun vragen kunnen stellen. Kinderopvangorganisaties en maatschappelijk dienstverleners kunnen ouders ook naar dit telefoonnummer verwijzen.
- De baliefunctie wordt versterkt zodat afspraken persoonlijk, in nabijheid van ouders en laagdrempelig zijn.

Ouderbijeenkomsten

- Voor de ouders die zich in een vergelijkbare situatie als de CAF11 ouders bevinden, organiseren we bijeenkomsten waar zij hun verhaal kunnen delen. Belangrijk hierbij is om vooraf de verwachtingen goed te managen.
- Waar nodig en naar behoefte organiseren we de dienstverlening in de buurt van de ouders. Bijvoorbeeld thuis, op een belastingkantoor, een pop-up locatie zoals in een gemeentehuis of met een mobiele locatie.

Samenhang in communicatie

Niet alle mensen hebben dezelfde communicatiebehoefte. Waar de een prima uit de voeten kan met informatie op de website, is de ander het meest geholpen met een persoonlijk gesprek. Pakken sommige ouders zelf de telefoon, zijn anderen gebaat bij een meer proactieve aanpak. In de communicatie-aanpak zorgen we ervoor dat alle kanalen met elkaar in verbinding staan en dezelfde tone-of-voice hebben. Komen mensen op de website dan vinden ze daar niet alleen informatie maar ook op welke manier zij persoonlijk in contact kunnen komen met de Belastingdienst. In de brief vermelden we telefoonnummer en URL. Zijn er signalen dat we sommige ouders niet goed bereiken, dan gaan we proactief bellen of schakelen we de kinderopvangorganisaties in.

Etnisch profileren

Etnisch profileren is een thema dat naar voren kan komen bij de rapporten AUT2 en ADR en bij de eindrapportage van de AP. Als dat het geval én blijkt dat de Belastingdienst dat heeft gedaan, dan zijn –los van inhoudelijke discussie over de omvang en ernst hiervan- er verschillende effecten te verwachten:

- Grote landelijke media-aandacht met een uiterst negatief sentiment
- Verandering van stakeholdersveld in politiek, media en samenleving.
- Ter discussie stellen van de compensatie die geboden is bij de CAF11 zaak en die voorgesteld wordt in AUT2.
- Vragen over de handelwijze op dit vlak bij de Belastingdienst breed.

Het kan zijn dat er een dynamiek ontstaat die samenvalt met de adviezen van de adviescommissie of deze zelfs overvleugelen. Aan een kernboodschap wordt gewerkt.

Doelgroepen: Stakeholders

De stakeholders die actief benaderd moeten worden zijn:

- BOinK
- Stichting Werkende Ouders
- Brancheorganisatie Kinderopvang
- Brancheorganisatie Maatschappelijke Kinderopvang
- Vereniging Gastouderbranche
- Sociaal Werk Nederland
- Nationale Ombudsman
- Maatschappelijk dienstverleners (welzijnsorganisaties, sociaal raadslieden, vakbonden, bibliotheken)
- VNG – als partner in realiseren vangnet voor mensen die breder ondersteuning nodig hebben

De stakeholders worden op de volgende manieren geïnformeerd en/of betrokken:

- Via een email met daarin een link naar de rapporten van AUT en ADR plus wanneer het kabinet hierop reageert en met zijn aanpak komt. En dat we hen dan bellen.
- Stakeholderbijeenkomst in het kader van de communicatiecoalitie
- Stakeholderbijeenkomsten kinderopvangorganisaties
- Nieuwsbrief aan maatschappelijk dienstverleners
- Actieve rol accountmanagers Toeslagen bij het betrekken en informeren van maatschappelijk dienstverleners

Twee punten van aandacht:

- De ADR heeft heel veel kinderopvangorganisaties (KOO) gastouderbureaus onderzocht. Ten eerste zal een groot deel zal zich daar niet van bewust zijn. Hier spelen we op in door hen actief te informeren over de rapportage. Ten tweede kan dit tot reputatieschade leiden van de gehele sector als beeld ontstaat dat groot deel van de sector onder het vergrootglas van de Belastingdienst lag m.b.t. fraude. Daarom betrekken we de belangorganisaties bij dit issue.
- Hulp en nazorg. Het gaat niet alleen om compensatie en herstel. Sommigen kampen met psychische problemen, mensen hebben moeite met zaken die van belang zijn om hun zaken goed te regelen met Toeslagen, etc. Hoe ze hierin worden bijgestaan, gaat de komende tijd duidelijk worden. Als de kaders van deze ondersteuning aan burgers bekend zijn, wordt er analoog communicatie ontwikkeld.

Doelgroepen: CAF kinderopvangorganisaties 's

De meeste onderzochte kinderopvangorganisaties weten dat zij deel uitmaken van deze zaak. Maar gezien het belang en mogelijke vragen van de ouders informeren wij hen over het advies en het herstelproces. Dit doen we op continue basis in de samenwerking met BOinK en de brancheorganisaties en tijdens de stakeholder bijeenkomsten die gehouden worden in het kader van de vernieuwing KOT.

Doelgroepen: Medewerkers

Voor de interne berichtgeving zet het kerndepartement Rijksportaal in en worden berichten onderling afgestemd. De interne communicatieopgave is het grootst bij de Belastingdienst. Maar er zal ook hard gewerkt moeten worden aan herstel van vertrouwen en samenwerking tussen Belastingdienst en kerndepartement gezien de gevolgen van CAF voor [] en de besturing van de Belastingdienst. Dat vraagt om aandacht voor de top25.

Hier is de interne communicatiestrategie is gebaseerd op 5 uitgangspunten: transparante informatie, tijdigheid, een inzichtelijk proces, halen én brengen, en 'show don't tell'. We zetten hiervoor de reguliere kanalen van de Belastingdienst in: BD.Vandaag, emails, Management-update/Managementpagina, zeepkist sessie en webinars.

- *Transparante informatie:* bij een betrouwbare organisatie, waarin we naar elkaar luisteren en van elkaar en onze fouten leren, hoort een open, heldere en realistische manier van communiceren. Over wat we verwachten, wat er komt en wat er niet komt, en ook wat dat betekent. We benoemen hete hangijzers, gaan in op gevoelige onderwerpen, geven antwoorden, en als de antwoorden er nog niet zijn, geven we aan dat we er mee terugkomen als ze er wél zijn (procesinformatie). Wanneer ergens onduidelijkheid over is, vertellen we dat ook. We houden de lijn met onze organisatie voortdurend open. Relevante informatie is voor iedereen centraal zichtbaar, en ook de status ervan is helder.
- *Tijdigheid:* het is belangrijk dat intern op tijd wordt geïnformeerd en dat medewerkers niet steeds alles al in de media hebben gelezen. Het zorgt ervoor dat medewerkers het gevoel hebben dat hun organisatie geen sluitpost is op het gebied van informatievoorziening, maar een volwaardige partner. Het gesprek gaat immers over ons.
- *Een inzichtelijk proces;* wat blijven uitleggen wat onze acties en verbeteringen oplossen en opleveren, waarom we het doen, waar we ons ergens in het proces bevinden, wat er verandert en wat dat voor iedereen betekent. We zorgen kortom voor een voortdurend inzichtelijk proces:
 - Overzicht van wanneer welke stappen worden gezet/activiteiten plaats vinden
 - Elke stap/actie in context van het grotere geheel
 - Voortschrijdende planning (tijdlijn), die regelmatig wordt geactualiseerd
 - Overzicht welke partijen welke rol hebben in het proces, en waar ze mee bezig zijn
 - Heldere en efficiënte voortgangsrapportages, feiten en cijfers
- *Halen én brengen:* we proberen onze medewerkers (BD-breed en intern binnen Toeslagen) zoveel mogelijk te betrekken. We delen proactief wat we doen, maar halen ook input op. Bij dat laatste is vertrouwen/veiligheid om te durven delen cruciaal. Zo proberen we te zorgen voor verbinding van belangen. We:

- Zorgen voor hoor en wederhoor, bijvoorbeeld via medewerkersbijeenkomsten, bezoeken van of overleggen.
 - Delen kennis, ervaringen of vragen
 - Zorgen dat we signalen oppikken én adresseren
 - Laten zien wat we met die signalen, vragen en suggesties doen (terugkoppeling)
- *'Show don't tell':* We vertellen zo min mogelijk wat we gáán doen, maar laten concreet zien wat we bereikt hebben, waar we voor gaan en staan, en wat de meerwaarde daarvan is. Daarbij kiezen we voor heldere en inspirerende beelden en middelen (fotografie, Infographics, et cetera) om ons verhaal te ondersteunen. We zetten 'tastbare bewijzen' in, zoals best practices (persoonlijke verhalen en resultaten).

Doelgroepen intern

- Top 25/Top 200/directeurenoverleg/minfin (beslissers en bestuurders)
 - Leidinggevend (doelgroep M-site)
 - BD-breed/alle medewerkers (BD-Vandaag)
 - Serviceteam
 - Baliemedewerkers
 - Beltel/KOT & LIC
 - Medewerkers Toeslagen/IST, CAP, KI&S
 - Accountmanagers/relatiebeheer (blauw & rood)
 - Stellteams
 - Gerelateerde/betrokken programma's, projecten en teams (oa Verbeterprogramma KOT Toeslagen)

De interne doelgroepen worden via de volgende middelen en kanalen geïnformeerd/betrokken:

- Wij zijn Financiën/e-zine
- Artikelen op BD vandaag (laag 1 concernbreed, laag 2 per onderdeel)
- Dossier Kinderopvangtoeslag/CAF (op BD-Vandaag)
- M-Site
- Bestaande overlegstructuren
- Belscripts/Procesbeschrijvingen/FAQ/actuele activiteitenkalender (Serviceteam)
- Nieuwsflits Serviceteam
- Newsroom(app) & webcaremonitor
- Reputatiemonitor & issuepanel
- Nieuwsbrief Toeslagen

Voor de interne communicatie wordt nog een separate (content)kalender opgesteld.

Communicatie acties week presentatie rapporten Donner AUT2 en ADR

Voorlopige communicatieplanning:

Dag 1 • Intern delen rapport • Opstellen concept reactie
Dag 4 (donderdag) • Presentatie rapporten Donner en ADR • Overhandiging aan staatssecretaris • Rapport(en) naar TK en op rijksoverheid.nl • E-mail naar stakeholders (afzender Toeslagen) • Bericht intranet, dossier Over.ons • Email aan top 25
Dag 5 (vrijdag) • Persconferentie kabinetsreactie staatssecretaris + persbericht + media Kabinetsbrief naar TK en op rijksoverheid.nl? • Social media met voorlichtingsmateriaal • Videoboodschap voor ouders van de stas • Landingspagina website online • Alle brieven naar ouders verstuurd (indien kabinetsreactie bekend) • Nieuwsflits stakeholders, maatschappelijke dienstverleners • Intranet bericht • E-mail Toeslagen naar medewerkers • Geactualiseerd belscript KI&S
Dag 8 (maandag) • Ouderbijeenkomst (eerste in serie ouderbijeenkomsten wekelijks)

Bespreekpunten

Er is een aantal punten die van belang zijn voor de communicatie aanpak en waar nog geen keuze in is gemaakt.

Procesbrief

- Is het zo dat alle CAF-overig ouders weten dat zij deel uitmaken van de zaak omdat zij van te voren een brief hebben ontvangen? Anders is de vraag wat een logisch moment is om deze ouders te benaderen. Direct na presentatie of als we meer weten over het al dan niet ontvangen van compensatie.

Zelfmelders

- Er melden zich steeds meer mensen die niet onder de doelgroep vallen, maar de afgelopen twee jaar hoge terugvorderingen hebben gehad omdat ze geen mutaties hebben ingediend. Het kan zijn dat deze groep groter wordt, omdat zij aanspraak willen maken op compensatie. Hoe gaan we met deze groep om, welke criteria hanteren we? Dan kunnen we in verlengde daarvan communicatie bepalen.

Hersteloperatie

- Welke volgorde gaat er gevolgd worden bij de herbeoordelingen en wanneer gaat dat proces starten?