Bijlage 7 – Reactie Belastingdienst op onderzoeken dienstverlening

Onderzoeken Dienstverlening

- De Strategische Evaluatie Agenda (SEA) heeft als doel de doeltreffendheid en doelmatigheid van beleid te verbeteren. In dit kader zijn er vier evaluerende onderzoeken uitgevoerd naar dienstverlening bij de Belastingdienst.
- De vier onderzoeken betreffen:
  - Dienstverlening Belastingdienst tussen 2020 en 2024 – Ontwikkelingen, trends en reflecties (bijlage 3)
  - De effectiviteit van brieven van de Belastingdienst (bijlage 4)
  - Van ernaast naar erin - Klantgericht werken in het hart van de operaties brengen (bijlage 5)
  - Van visie naar praktijk – Dienstverleners met klantcontact over doorwerking 'Visie op Dienstverlening' op de werkvloer (bijlage 6)
- Overkoepelend wordt geconcludeerd dat de Belastingdienst in de periode 2020-2024 dat de dienstverlening zich heeft ontwikkeld van een aanpak die meer aanbodgericht was naar een benadering die vraaggericht is ingestoken. Er zijn stappen gezet naar meer proactieve dienstverlening en een meer klantgerichte organisatie.
- Tegelijkertijd komen uit alle vier de evaluaties aanbevelingen die wijzen op nog onvoldoende borging van klantgericht werken en onvoldoende regie en samenwerking op dienstverlening.
- De aanbevelingen ondersteunen de ambities en plannen op selfservice, proactieve dienstverlening en help-de-helper.
- In de vier evaluaties worden aanbevelingen gedaan die in vijf thema's zijn geclusterd. Hieronder wordt dit toegelicht.

I. <u>Compliantie als doel van dienstverlening</u>

- In de overkoepelende beleidsdoorlichting (Dienstverlening Belastingdienst tussen 2020 en 2024 – Ontwikkelingen, trends en reflecties) worden er geen uitspraken gedaan over het verband tussen dienstverlening en de beoogde uitkomst, namelijk compliantie. In een eerder onderzoek[1] naar de doelmatigheid en doeltreffendheid van dienstverlening, is vastgesteld dat er voldoende gedragswetenschappelijke onderbouwing is dat het aannemelijk is dat de dienstverlening de veronderstelde impact heeft op de compliantie.
- De basis van de Uitvoerings- en Handhavingsstrategie (UHS) is dat belastingplichtigen uit zichzelf wet- en regelgeving naleven en daarbij erop kunnen rekenen dat we via massale geautomatiseerde processen hen daartoe in staat stellen en daarvoor een omgeving creëren waren fouten zoveel mogelijk worden voorkomen.
- Het doel van dienstverlening (samen met toezicht en opsporing), om bij te dragen aan compliantie, is al verankerd in de UHS. De ontwikkeling naar meer klantgericht werken, definities en principes van o.a. goede dienstverlening en menselijke maat heeft explicieter aandacht nodig. Dit wordt aangepast in een update van de UHS die komend jaar plaatsvindt.
- Passend bij deze ontwikkeling naar meer klantgericht werken, stelt de Belastingdienst dit jaar een "verankerstrategie benutten gedragsinzichten" op om ervoor te zorgen dat met gedragswetenschappelijke inzichten de dienstverleningsinstrumenten verder verbeteren.

II. <u>Doorontwikkelen op aansturing en in samenwerking</u>

- In de beleidsdoorlichting wordt de Belastingdienst geadviseerd om dienstverlening centraal aan te sturen met duidelijke verantwoordelijkheden en bevoegdheden, zodat versnippering wordt doorbroken en succesvolle initiatieven organisatiebreed worden opgeschaald. De Belastingdienst heeft onder andere de volgende verbeterstappen geïmplementeerd, na de onderzoeksperiode:
  - Per doelgroep is een 'cockpit' ingericht waar de relevante directies in deelnemen. Hier wordt gestuurd op de doorontwikkeling van de wijze van interactie en de verdere digitalisering van de dienstverlening.
  - Het Regie-overleg Dienstverlening is een jaar geleden opgericht om overkoepelend regie te voeren op de dienstverlening. Het regieoverleg krijgt n.a.v. deze aanbeveling een strategischere rol in de besluitvorming en sturing op dienstverlening.

[1] Beleidsdoorlichting Dienstverlening Belastingdienst, Eindrapportage, 30 september 2020 (Panteia)

III. De rol van leiderschap in cultuur

- Het centraal stellen van burgers en bedrijven krijgt permanent aandacht in de leiderschapsontwikkeling en is verankerd in de organisatiestructuur.
- In een doorontwikkeling van dit programma wordt nog een vertaling gemaakt gericht op alle medewerkers van de Belastingdienst.
- Daarnaast worden de effecten gemeten van de leiderschap en cultuurprogramma's om te bepalen in hoeverre deze bijdragen aan het behalen van de beoogde strategische doelen, zoals het centraal stellen van burgers en ondernemers (conform de doelstelling uit de Meerjarenstrategie).

IV. Structureel het burgerperspectief betrekken

- De rapporten laten zien dat de Belastingdienst een ontwikkeling doormaakt naar een meer klantgerichte organisatie. Op het gebied van digitale en persoonlijke dienstverlening hebben burgers en ondernemers meer mogelijkheden gekregen om hun vragen te stellen en hun belastingzaken te regelen met de Belastingdienst.
- Naar aanleiding van eerdere rapporten heeft de Belastingdienst ingezet op een meer klantgerichte dienstverlening, op basis van behoefteonderzoek, klantreizen en verdere verbetering van signaalmanagement.
- De conclusies dat de inspanningen nog niet hebben geleid tot een voldoende verankering en inbedding van klantgericht werken binnen de Belastingdienst, is een gevolg van keuzes in de schaarse capaciteit van IV, personeel en geld.
- De afgelopen jaren is veel aandacht besteed aan het verbeteren van de begrijpelijkheid van brieven. Toch is door de complexiteit en versnippering van systemen niet altijd scherp welke brieven er tegelijkertijd naar burgers en ondernemers worden verstuurd en hoe effectief dit is. De programma's Keuze Digitaal en Regie op content gaan de komende jaren bijdragen aan meer klantgerichtere communicatie.

V. Het blijvend belang van evalueren en meten

- Het evalueren en meten van de gevolgen van beleid, waaronder op doeltreffendheid en doelmatigheid, gebeurt structureel via verschillende onderzoeken.
- Ondersteunend aan het hoofddoel compliantie, kijkt de Belastingdienst ook naar andere doelen zoals vertrouwen, klantwaardering, bereik en gemak.
- De Belastingdienst evalueert de grote beleidsinstrumenten dienstverlening en toezicht niet langer los van elkaar, maar in samenhang met aandacht voor de specifieke leerbehoefte binnen beide instrumenten. Evaluaties richten we meer op kleinere, zorgvuldig gekozen interventies.
- De Dienstverleningsmonitor geeft inzicht in de beleving in het klantcontact en wordt dit jaar doorontwikkeld. Daarnaast worden algemene monitoringsonderzoeken uitgevoerd, zoals de Fiscale Monitor. Een nog te ontwikkelen "meethuis" zal zorgen voor samenhang in de verschillende meetinstrumenten.
- De Belastingdienst blijft ook aandacht besteden aan doelmatigheid. In 2028 heeft de Belastingdienst een evaluatie van de productiviteit gepland die specifiek over doelmatigheid gaat.