

Vergaderjaar 2020–2021

31 935

Beleidsdoorlichting Financiën

Nr. 70

LIJST VAN VRAGEN EN ANTWOORDEN

Vastgesteld 23 maart 2021

De vaste commissie voor Financiën heeft een aantal vragen voorgelegd aan de Staatssecretaris van Financiën over de brief van 18 december 2020 inzake Beleidsdoorlichting dienstverlening Belastingdienst (Kamerstuk 31 935, nr. 66).

De Staatssecretaris heeft deze vragen beantwoord bij brief van 19 maart 2021. Vragen en antwoorden zijn hierna afgedrukt.

De voorzitter van de commissie,
Tielen

De adjunct-griffier van de commissie,
Schukkink

Vraag 1.

Kunt u bij de beantwoording van deze vragen en ten behoeve van de informatievoorziening van de Kamer zo volledig mogelijk antwoord geven en, waar dit helpt bij de beantwoording van de vraag, eventuele passages uit eerdere brieven, onderzoeken en documenten kopiëren en/of citeren in plaats van te verwijzen naar deze bronnen?

Antwoord vraag 1.

Ja, passages uit brieven, onderzoeken en documenten waarnaar ik verwijs, zal ik ook citeren in de antwoorden op uw vragen.

Vraag 2.

Welke verschillen en overeenkomsten zijn er volgens u tussen de onderzoeken van EY en de beleidsdoorlichting? Waarom volstond volgens u de beleidsdoorlichting niet om een betere aanpak te formuleren? Heeft u overwogen om beide onderzoeken samen te (laten) voegen?

Antwoord vraag 2.

De onderzoeken hebben een verschillende reikwijdte, zo focuste de beleidsdoorlichting op de dienstverlening ten aanzien van belastingen aan burgers en aan ondernemers in het Midden en Klein Bedrijf (MKB), terwijl het onderzoek naar de fundamentele transformatie¹ gericht is op de hele Belastingdienst² en Toeslagen.³ Daarbij is de insteek van beide onderzoeken anders. Op basis van de Comptabiliteitswet 2016 dient periodiek een onderzoek plaats te vinden naar de doeltreffendheid en doelmatigheid van het gevoerde beleid. Dit aan de hand van de vaste set van 15 vragen die zijn vastgelegd in de Regeling Periodiek Evaluatieonderzoek (RPE)⁴. De beleidsdoorlichting tracht op basis van beschikbaar (cijfer)materiaal uitspraken te doen over de doeltreffendheid en doelmatigheid van de dienstverlening in relatie tot de compliance-doelstelling. Daarbij gaat het hoofdzakelijk om gerapporteerde prestatie-indicatoren. De beleidsdoorlichting betreft de periode 2015–2019.

Het onderzoek naar een fundamentele transformatie van de dienstverlening is vooral gericht op de toekomst en kende twee doelen. Ten eerste om integraal inzicht te krijgen in de knelpunten in de dienstverlening van de Belastingdienst, Toeslagen en Douane vanuit het perspectief van burgers, bedrijven en intermediairs en de achterliggende oorzaken. Ten tweede om handelingsperspectieven te definiëren voor een duurzame verbetering van de dienstverlening van de Belastingdienst en Toeslagen op korte, middellange en lange termijn.

Hoewel de reikwijdte en insteek van beide onderzoeken verschillen, zijn beide onderzoeken gericht op dienstverlening en kennen daarom ook overeenkomsten. Zo zijn er geen tegenstrijdige bevindingen of adviezen. De bevindingen van de beleidsdoorlichting door Panteia komen terug in het onderzoek van EY. Vanwege de uiteenlopende aard van beide onderzoeken heb ik niet overwogen om deze samen te voegen.

Vraag 3.

Op welke wijze denkt u dat de Strategische Evaluatie Agenda samenloop van verschillende onderzoeken in het vervolg kan voorkomen?

¹ Kamerstuk 31 066, nrs. 700 en nr. 745.

² De FIOD is niet in het onderzoek betrokken.

³ Uit het eerste deelonderzoek, de probleemanalyse, bleek dat voor Douane beperkt knelpunten zijn geïdentificeerd, daarbij zijn voor bijna al deze knelpunten al oplossingen voorzien. Om deze reden is Douane niet betrokken in het tweede deelonderzoek.

⁴ Stcrt. 2018, nr. 16632.

Antwoord vraag 3.

De Strategische Evaluatie Agenda (SEA) biedt (meer) overzicht, kijkt vooruit en maakt een andere manier van evalueren mogelijk. Het doel van de SEA is om betere en meer bruikbare inzichten te krijgen in de (voorwaarden voor) doeltreffendheid en doelmatigheid van beleid, het meer benutten van deze inzichten en daarmee uiteindelijk een hogere maatschappelijke toegevoegde waarde van beleid. Dit betekent dat niet alleen ex-post evaluaties (zoals beleidsdoorlichtingen) worden uitgevoerd, maar dat ook door middel van ex-ante en ex-durante evaluaties relevante inzichten voor het verbeteren van beleid worden opgedaan. De in de SEA geplande evaluaties zijn voor iedereen te vinden in de Rijksbegroting. Dit kan helpen om ongewenste samenloop van evaluaties te voorkomen. Tegelijkertijd is het niet uitgesloten dat behoeften aan inzicht die ontstaan aanleiding geven voor onderzoek/evaluaties die niet waren voorzien, maar mogelijk wel overlap kennen met al geplande initiatieven. Hierbij wordt waar mogelijk samengewerkt en wordt gebruik gemaakt van resultaten.

Vraag 4.

Hoeveel interviews zijn er bij de recente onderzoeken naar de dienstverlening van de Belastingdienst gedaan met belastingplichtigen, zoals burgers, die recent contact hebben opgenomen via de Belastingtelefoon, en bedrijven? Wat zijn de belangrijkste lessen uit deze interviews? Hoe wordt de subjectieve beleving van burgers en bedrijven gemonitord?

Antwoord vraag 4.

In zowel de beleidsdoorlichting als het onderzoek naar knelpunten en handelingsperspectieven van EY zijn geen interviews afgenomen met individuele burgers, wel is bij allebei de onderzoeken gesproken met vertegenwoordigers van burgers, bedrijven en intermediairs. Tevens is voor deze onderzoeken zeer veel onderzoek onder burgers en ondernemers geraadpleegd. De belangrijkste lessen uit de door de onderzoekers gehouden interviews zijn niet één op één teruggekoppeld, maar de opbrengsten en de geleerde lessen uit deze interviews zijn verwerkt in de rapporten. De beleving van burgers en bedrijven wordt op verschillende manieren doorlopend gemonitord door de Belastingdienst. Deze informatie is gebruikt voor de onderzoeken. Zo is in beide onderzoeken gebruik gemaakt van de resultaten uit het Continue Klanttevredenheidsonderzoek (CKTO). Het CKTO monitort de beleving van burgers, bedrijven en intermediairs van de interactiemomenten met de Belastingdienst. Voor het CKTO worden burgers en ondernemers (steekproefsgewijs) direct na een interactiemoment bevraagd over de mate van tevredenheid over de interactie.

Op dit moment worden, zoals aangegeven in de kabinetsreactie op de Parlementaire Ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslag, ook burgerpanels ingericht door de Belastingdienst en Toeslagen.⁵ De Belastingdienst beschikt al over een online research community onder burgers waarin tweewekelijks vragen aan burgers worden voorgelegd over bijvoorbeeld hun ervaringen met producten en diensten. Plannen voor een ondernemerspanel worden op dit moment uitgewerkt, de start is beoogd in het derde kwartaal van 2021. Ook is er de jaarlijkse Fiscale Monitor⁶, een enquête onder belastingplichtigen (burgers en bedrijven), toeslaggerechtigden en intermediaire partijen, waarin de houding ten opzichte van belasting betalen wordt gemeten, alsmede de tevredenheid over de activiteiten van de Belastingdienst. De resultaten van de Fiscale Monitor zijn gebruikt voor de beleidsdoorlichting dienstverlening Belastingdienst. Tot slot worden bij het uitwerken van de fundamentele

⁵ Kamerstuk 35 510, nr. 4.

⁶ Zie <https://over-ons.belastingdienst.nl/ontdek-meer-over-de-belastingdienst/hoe-ziet-nederland-de-belastingdienst-2/>.

transformatie dienstverlening burgers, ondernemers en intermediairs op diverse wijzen betrokken gedurende het hele ontwikkelproces, door bijvoorbeeld diepte-interviews, co-creatiesessies, survey-onderzoek en evaluaties.

Vraag 5.

Ziet u aanleiding in de bevindingen van de beleidsdoorlichting om de indicatoren, zoals die in juni 2020 met de Kamer zijn gedeeld, nader aan te passen? Wat ziet u als belangrijkste indicator om in de gaten te houden dat de menselijke maat in de dienstverlening de komende jaren toeneemt?

Antwoord vraag 5.

De indicatoren van de Belastingdienst zijn, met ingang van de begroting 2021 (Kamerstuk 35 570 IX), aangepast in lijn met de uitvoerings- en toezichtstrategie. In deze nieuwe set indicatoren wordt, meer dan voorheen, de ervaring van burgers en bedrijven betrokken. Deze indicatoren geven gezamenlijk een beeld van onder andere tevredenheid van burgers en bedrijven over interactie of de ontvangen behandeling. Op deze manier monitoren we wat burgers en bedrijven ervaren in het zaken doen met de Belastingdienst. In de beleidsdoorlichting wordt hierover opgemerkt dat met de herijkte KPI's een veel steviger sturingskader en beoordelingskader ontstaat ten aanzien van compliance dan (in ieder geval) de afgelopen vijf jaar. Dat laat onverlet dat de Belastingdienst blijft werken aan een verbeterd inzicht in hoe de (dienstverlenings)instrumenten bijdragen aan compliance in houding en gedrag en ook de indicatoren verder blijft ontwikkelen. Onder andere in het kader van de visie en ambitie op dienstverlening (een van de handelingsperspectieven in het onderzoek door EY) waarbij nieuwe indicatoren worden ontwikkeld waarmee ervaringen met dienstverlening en ontwikkelingen daarin kunnen worden gemonitord. Het onderzoek naar de kinderopvangtoeslag van de Parlementaire Ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslag heeft duidelijk gemaakt hoe cruciaal signalen in dit verband kunnen zijn. In de kabinetsreactie op de Parlementaire Ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslag is daarom aangegeven dat de Belastingdienst en Toeslagen vanaf 2021 een Stand van de uitvoering gaan maken. Hierin zullen signalen uit de uitvoering, van onder andere cliëntraden, sociale advocatuur en de rechterlijke macht ongefilterd worden gedeeld, ook met het parlement⁷. Daarnaast worden er, zoals aangekondigd in genoemde kabinetsreactie, maatregelen genomen om signalen beter te herkennen, erkennen en op te volgen bij de Belastingdienst, Toeslagen en overheidsbreed. Dit geeft naar verwachting ook een goede indicatie van de menselijke maat in dienstverlening. De menselijke maat zal ook in de visie en ambitie op dienstverlening die nu wordt uitgewerkt terugkomen.

Vraag 6.

Wat ziet u als de drie belangrijkste ontwikkelingen in het verbeteren van de dienstverlening in 2020?

Antwoord vraag 6.

Als belangrijkste drie ontwikkelingen in het verbeteren van de dienstverlening in 2020 zie ik het vooraf informeren van burgers en bedrijven over hun fiscale rechten en plichten, het intensiveren van de samenwerking met maatschappelijke en fiscaal dienstverleners en het als Belastingdienst zoveel mogelijk aansluiten op de administratieve keten van ondernemers. Ik licht deze drie ontwikkelingen hierna toe.

De Belastingdienst zet in op gerichte communicatie vooraf naar de burger met als doel de kans op fouten in de aangifte te verkleinen. Voorafgaand

⁷ Kamerstuk 35 510, nr. 4.

aan de aangifteperiode worden brieven verstuurd waarin burgers worden geattendeerd op situaties waarvan de Belastingdienst weet dat er vaker fouten worden gemaakt. Een voorbeeld is de afkoop van lijfrente; er wordt op gewezen dat daarover inkomstenbelasting en in de meeste gevallen ook revisierente betaald moet worden. Ook wanneer de aangifte is ingediend, kunnen we burgers een brief sturen om hen te attenderen op mogelijke fouten in de gedane aangifte. Een voorbeeld hiervan zijn brieven over het restant PersoonsGebonden Aftrek (PGA). In die brief wordt erop gewezen dat er nog een restant PGA is van eerdere jaren dat niet is meegenomen in de aangifte en de aanbeveling wordt gedaan om een nieuwe aangifte in te dienen waarin dit restant wel is opgenomen. In de aangifte over 2020 wordt het restant PGA trouwens voor het eerst voorgevuld. Dat maakt een brief na het indienen van de aangifte waarschijnlijk overbodig. Omdat veel burgers met goed voorinvullen zijn geholpen, wordt er voortdurend gewerkt aan verbeteringen hierin. Ondernemers worden in het kader van implementatie van nieuwe wetgeving ondersteund met informatie via verschillende kanalen (website, fora, de BelastingTelefoon en sociale media). Voor startende ondernemers zijn er startersbijeenkomsten; die waren in 2020 vooral digitaal; een chatteam van voorlichters beantwoordt de vragen van starters.

Maatschappelijke en fiscaal dienstverleners zijn voor de Belastingdienst belangrijke samenwerkingspartners. In een aantal gevallen is de burger het meest geholpen wanneer de dienstverlening zich richt op zijn hulpverleners en andere instanties. Dit maakt het mogelijk die groepen burgers te bedienen die niet zelf contact met de Belastingdienst opnemen. Door het onderhouden van relaties met en ondersteunen van maatschappelijk dienstverleners worden burgers ondersteund die hulp nodig hebben bij het doen van hun aangifte. Het Kennisnetwerk, een digitale online informatievoorziening voor maatschappelijke dienstverleners, is een voorbeeld van ondersteuning aan maatschappelijk dienstverleners. In 2020 is het Kennisnetwerk met een succesvolle pilot uitgebreid met een forumfunctionaliteit, waar maatschappelijk dienstverleners onderling vragen kunnen stellen en informatie kunnen uitwisselen.

Door bedrijven ingeschakelde fiscaal dienstverleners kunnen gebruik maken van fora als Forum Fiscaal Dienstverleners (FFD), Forum Salaris (FSA) en Forum Horizontaal Toezicht (FHT); op deze fora worden fiscaal dienstverleners ondersteund met fiscale informatie en antwoorden op vragen. Goede informatie-uitwisseling met fiscaal dienstverleners heeft geleid tot snelle toepasbaarheid van de (tijdelijke) fiscale coronamaatregelen. Zo zijn ondernemers ondersteund om adequaat gebruik te maken van deze regelingen.

Om het voor bedrijven gemakkelijker te maken een goede aangifte te doen, is de Belastingdienst in 2019 een meerjarig programma gestart om de hele administratieve keten bij ondernemers te versterken. In dat programma wordt nauw samengewerkt met softwareontwikkelaars, fiscaal dienstverleners, keurmerkinstanties en andere marktpartijen en andere overheidsinstanties. In 2020 is overleg gevoerd met softwareleveranciers om inzicht te krijgen of boekhoudhulpen kunnen helpen om de administratie en de aangifte te vereenvoudigen en te verbeteren. De komende periode komen de eerste boekhoudhulpen beschikbaar voor doorontwikkeling met softwareontwikkelaars. Ook vindt de doorontwikkeling plaats van de automatische winstaangifte, op basis van de reeds afgesloten pilot in 2020. De iDEAL betaalfunctionaliteit voor de aangifte Omzetbelasting en Loonheffingen is na succesvolle pilots met enkele softwareontwikkelaars, aan de markt beschikbaar gesteld. In 2020 hebben inmiddels circa 60.000 betalingen via iDEAL vanuit softwarepakketten plaatsgevonden.

Vraag 7.

Welke drie acties hebben in 2020 het meest bijgedragen aan het beter leesbaar maken van communicatie (brieven, website) van de Belastingdienst?

Antwoord vraag 7.

De volgende drie acties hebben het meest bijgedragen aan het beter leesbaar maken van communicatie van de Belastingdienst:

- het taalgebruik is vereenvoudigd;
- er wordt vaker gebruik gemaakt van beeld (bijvoorbeeld infographics);
- er wordt expliciet een handelingsperspectief genoemd (wanneer dit mogelijk is).

Vraag 8.

In welke mate draagt contact via de balie bij aan extra tevredenheid over dienstverlening?

Antwoord vraag 8.

In het kader van het Continue KlantTevredenheidsOnderzoek (CKTO) worden klanten (steekproefsgewijs) direct na een interactiemoment bevraagd over de mate van tevredenheid over de interactie. Dit betreft interactiemomenten bij de kanalen telefonie (de BelastingTelefoon), de website en de balie. Op pagina 49 van de beleidsdoorlichting zijn de resultaten van deze onderzoeken over de jaren 2017 tot en met 2019 opgenomen. Uit deze resultaten blijkt dat de klanttevredenheid over de balie in deze periode ruimschoots boven de norm was en de klantontevredenheid over de balie ruimschoots onder de norm was. De Belastingdienst meet niet welke bijdrage specifieke kanalen hebben aan de tevredenheid over de dienstverlening in algemene zin.

Vraag 9.

In hoeverre wordt er bij de beleidsdoorlichting ook gekeken naar hoe dienstverlening een rol kan spelen om te zorgen dat de Belastingdienst, en niet zozeer de belastingplichtige, compliant is, en zich dus bijvoorbeeld houdt aan wet- en regelgeving en grondbeginselen van de rechtsstaat?

Antwoord vraag 9.

De beleidsdoorlichting doet twee aanbevelingen om de dienstverlening te verbeteren waarmee ook niet-naleving door de Belastingdienst kan worden gesignaleerd en besproken. Dit zijn aanbevelingen 2 en 3 uit het Panteia-rapport (pagina 86). Aanbeveling 2 luidt «Ontwikkel diensten nog meer vanuit gebruikersperspectief». Door diensten vanuit gebruikersperspectief te ontwikkelen met vertegenwoordigers van allerlei doelgroepen in co-creatie, wordt de kans verder verhoogd dat dienstverlening aansluit op vaardigheden van mensen zonder hun redzaamheid of zelfredzaamheid aan te tasten. De Belastingdienst maakt ook al gebruik van dergelijke methoden, maar zou hier meer gestructureerd op in moeten zetten. Aanbeveling 3 is «Monitor onbedoelde of onvoorziene effecten». Door het inrichten van een burgerpanel of cliëntenraad, zoals SVB en UWV die al hebben, kunnen deze neveneffecten beter in kaart worden gebracht.

Op dit moment worden burgerpanels ingericht door de Belastingdienst en Toeslagen.⁸

Vraag 10.

Wat zijn volgens u de drie belangrijkste acties waarmee de Belastingdienst door dienstverlening kan bijdragen aan het geldend maken van rechten door burgers en bedrijven?

⁸ Kamerstuk 35 510, nr. 4.

Antwoord vraag 10.

Als de drie belangrijkste acties zie ik het tijdig afdoen van bezwaren, het uitbreiden en versterken van de persoonlijke dienstverlening aan de balies en een passende dienstverlening voor kwetsbare burgers. Ik licht dat hierna kort toe.

Voor burgers en bedrijven is het belangrijk om zekerheid te hebben over hun rechten en plichten. Wanneer zij in bezwaar komen tegen een aanslag, willen ze daar zo snel mogelijk een uitspraak van de Belastingdienst op hebben. De Belastingdienst is er de afgelopen jaren niet in geslaagd zijn doelstellingen op dit gebied te halen. Door extra medewerkers in te zetten op de bezwaarbehandeling, door extra inzet op de aansturing en door procesverbeteringen moet de behandeltijd verder teruggebracht worden.

Een tweede belangrijke actie is de inzet op het verbeteren van de persoonlijke dienstverlening. Jaarlijks worden veel burgers geholpen bij het doen van aangifte (de zogeheten HUBA-campagne); veelal leidt dat tot teruggaaf van te veel ingehouden belastingen. De dienstverlening aan de balies wordt versterkt door te bezien op welke wijze het aantal punten kan worden uitgebreid waar burgers fysieke hulp kunnen inroepen bij het zaken doen met de Belastingdienst. Er zijn tien regio's onderkend waar geen Belastingdienstbalie in de nabijheid is. In deze regio's worden steunpunten ingericht bijvoorbeeld bij een gemeente. Hier wordt op dit moment onderzoek naar gedaan. De steunpunten bieden hetzelfde serviceniveau als de al bestaande Belastingdienstbalies. We doen ons best om deze steunpunten nog in 2021 te openen. Bovendien wordt er voor elk baliebezoek meer tijd gereserveerd, zodat we burgers beter kunnen helpen. Via enkele pilots worden verschillende werkwijzen bij de balies beproefd, om beter aan te sluiten op de behoeften van burgers.

Voorbeelden hiervan zijn een pilot met beeldbellen en een pilot waarin op bepaalde tijdstippen bepaalde balies zonder afspraak worden opengesteld om zo te bezien of een doelgroep wordt bereikt die niet komt als er voor een baliebezoek eerst een afspraak via de BelastingTelefoon moet worden gemaakt. Op basis van de ervaringen uit deze pilots wordt bezien wat nodig is om de balies laagdrempeliger te maken.

Er zullen altijd burgers zijn die extra ondersteuning behoeven. Die ondersteuning intensiveren we door meer persoonlijk contact mogelijk te maken en door de zogeheten Stellateams binnen de Belastingdienst te versterken. Deze teams zijn er speciaal voor mensen die in een complexe problematische situatie terecht zijn gekomen. Het aanbod van het Stellateam is aanvullend op de reguliere dienstverlening, die gericht is op het vooraf informeren en voorkomen van fouten en de behandeling van de bezwaren. Ook wordt bezien of de bevoegdheden van de Stellamedewerkers volstaan of dat deze moeten worden herzien. Daarnaast investeert de Belastingdienst in samenwerking met maatschappelijke dienstverleners, omdat zij groepen kunnen bereiken die niet uit zichzelf de weg naar de Belastingdienst vinden.

Vraag 11.

Is er in zijn algemeenheid wel iets te zetten over de mate waarin klanttevredenheid werd ervaren, gelet op de vaststelling in de beleidsdoorlichting dat er geen vergelijking is te maken tussen de resultaten van klanttevredenheid tussen de periode waarin dit is gebaseerd op de Fiscale monitor en de periode waarin dit is gebaseerd op het Continue KlantTevredenheidsOnderzoek? Is er een verband tussen de compliance onder de Fiscale monitor en het Continue KlantTevredenheidsOnderzoek?

Antwoord vraag 11.

Tot en met 2016 werd de indicator klanttevredenheid in de begroting opgesteld aan de hand van metingen van de Fiscale Monitor, waarin jaarlijks de beleving van diverse doelgroepen gemeten wordt. Sinds 2017

is de gehanteerde prestatie-indicator voor klanttevredenheid niet meer gebaseerd op de Fiscale Monitor, maar op het toen opgezette Continue KlantTevredenheidsOnderzoek (CKTO). Voor het CKTO worden burgers en ondernemers (steekproefsgewijs) direct na een interactiemoment bevraagd over de mate van tevredenheid over de interactie. Omdat de gehanteerde methode afwijkt van die in voorgaande jaren via de Fiscale Monitor, zijn de latere scores op klanttevredenheid inderdaad niet te vergelijken met de jaren voor 2017. Alhoewel in de begroting de cijfers uit de Fiscale Monitor niet meer worden gerapporteerd, zijn ze ook voor de latere jaren nog wel vastgesteld.⁹ Deze cijfers laten zien dat de tevredenheid gebaseerd op de Fiscale Monitor in de meeste gevallen ook in de latere jaren groot is. Alleen de tevredenheid met de telefonie algemeen zakt iets terug in 2017 en herstelt zich iets in 2018 en 2019. In hoeverre de tevredenheid gemeten met de Fiscale Monitor samenhangt met de tevredenheid zoals vastgesteld in het CKTO is niet bekend. Het lijkt evenwel aannemelijk dat er samenhang is, maar er zijn verschillen in het moment en de manier van meten.

Vraag 12.

Waarom nam in 2019 de bereikbaarheid aan de telefoon, waarover de evaluatie laat zien dat mensen dit belangrijk vinden en niet eindeloos willen wachten, toe?

Antwoord vraag 12.

Het tekort aan personeel bij de BelastingTelefoon in 2017, waar in de beleidsdoorlichting naar wordt verwezen, was in 2019 grotendeels weggewerkt. Ten opzichte van 2017 heeft de BelastingTelefoon in die twee jaar het aantal medewerkers aan de telefoon vergroot met ruim 200 fte.

Vraag 13.

Herinnert u zich dat in de beleidsdoorlichting onder de kerncijfers telefonie wordt vermeld dat de streefwaarde niet om een target gaat, maar om een prognose, maar dat evenwel in de kerncijfers wordt gericht op callvolume, bereikbaarheid, wachttijden en afhandel- of gesprekstijd – typische kwantitatieve target cijfers? Wordt intern op deze cijfers gestuurd? Moeten medewerkers bijvoorbeeld een bepaald aantal telefoongesprekken per dag afhandelen?

Antwoord vraag 13.

Ja, dat herinner ik mij. Kwantitatieve kerncijfers worden ten behoeve van de bedrijfsvoering van de BelastingTelefoon als geheel gebruikt om de geplande capaciteit zo goed mogelijk in overeenstemming te brengen met het voorspelde aanbod van telefonie. Hierdoor kunnen burgers en bedrijven rekenen op een zo goed mogelijk bereikbare BelastingTelefoon. Het callvolume en de afhandeltijd zijn daarbij prognoses – daar wordt niet op gestuurd, maar wel op geanticipeerd. Op een aantal andere factoren (bijvoorbeeld wachttijden en bereikbaarheid) wordt wel gestuurd. Richting de individuele medewerker is er geen sprake van een norm als het gaat om een minimum aantal telefoongesprekken per dag per medewerker. Dit aantal kan namelijk zeer afhangen van het type telefonie dat de medewerker afdoet.

Vraag 14.

In hoeverre worden de kwantitatieve kerncijfers telefonie in de beleidsdoorlichting in verband gebracht met de indicator «kwaliteit beantwoording vragen»? Worden bijvoorbeeld de kwantitatieve data ook gekoppeld aan klanttevredenheid?

⁹ Zie <https://over-ons.belastingdienst.nl/ontdek-meer-over-de-belastingdienst/hoe-ziet-nederland-de-belastingdienst-2/>.

Antwoord vraag 14.

De kwantitatieve kerncijfers telefonie, zoals die in het Panteia-rapport zijn opgenomen in Tabel 11 op pagina 52, betreffen het aantal ingekomen telefoontjes, de bereikbaarheid, wachttijd en gesprekstijd. Dat staat op zich los van de kwaliteit van de antwoorden, zoals weergegeven in Tabel 12 op pagina 53. In de praktijk zien we een directe relatie tussen bereikbaarheid/wachttijd en klanttevredenheid. Bij overige factoren is de relatie met kwaliteitscijfers niet heel duidelijk of significant.

Vraag 15.

Is op basis van de beleidsdoorlichting ook een verband te zien tussen klanttevredenheid en de mate waarin personeel over de tijd beschikbaar was met voldoende inhoudelijke kennis?

Antwoord vraag 15.

Zoals bij het antwoord op vraag 14 is aangegeven, is er een directe relatie tussen bereikbaarheid/wachttijd en klanttevredenheid. Een tekort aan voldoende opgeleid, beschikbaar personeel leidt tot een slechte bereikbaarheid en daardoor een lagere klanttevredenheid.

Vraag 16.

Herinnert u zich dat de beleidsdoorlichting stelt dat er in 2017 een grote uitstroom was van ervaren personeel? Wat zijn de kwalificaties die (nieuwe) medewerkers bij de Belastingtelefoon dienen te hebben? In hoeverre zijn interne opleiding, uitwisseling en handboeken voor deze medewerkers beschikbaar?

Antwoord vraag 16.

Ja, ik herinner mij de grote uitstroom van ervaren personeel in 2017. Sindsdien is er veel inspanning uitgegaan naar het werven van nieuwe uitzendkrachten en het in dienst nemen van bestaande uitzendkrachten. Zoals bij het antwoord op vraag 12 is aangegeven, heeft de BelastingTelefoon in 2019 ten opzichte van 2017 het aantal medewerkers aan de telefoon vergroot met ruim 200 fte.

Nieuwe medewerkers bij de BelastingTelefoon worden op basis van het groepsfunctie C-profiel geworven. Ze dienen minimaal VMBO werk- en denkniveau te hebben en te beschikken over relevante competenties. Nieuwe medewerkers bij de BelastingTelefoon doorlopen eerst een intern opleidingstraject. Dit is altijd inclusief praktijkbegeleiding en alle benodigde materialen. Om na te gaan of een medewerker over voldoende inhoudelijke kennis beschikt om zelfstandig vragen van burgers en bedrijven te beantwoorden, wordt er een toets afgenomen aan het einde van het opleidingstraject. Voor alle medewerkers zijn uitgebreide FAQ's (dialoogondersteuning) en handboeken met interne instructies beschikbaar.

Vraag 17.

In hoeverre hebben de medewerkers met algemene fiscale kennis toegang tot inhoudelijke specialisten bij wie zij vragen van burgers kunnen nagaan? Of dient in alle gevallen doorverbonden te worden naar de specialistische afdeling? In hoeverre leidt dit dan tot nadere kennisopbouw en ervaring bij allround medewerkers?

Antwoord vraag 17.

Medewerkers van de BelastingTelefoon kunnen, indien dat nodig is, tijdens een gesprek een zogenoemde «vraagbaak» raadplegen. Dit is een meer ervaren medewerker. De vraagbaak geeft in een dergelijke situatie de benodigde informatie aan de medewerker, waarna de medewerker zelf de vraag richting de burger of het bedrijf beantwoordt. Daardoor vindt kennisopbouw plaats bij de betreffende medewerkers.

Sinds 2018 is om de kwaliteit van de beantwoording van complexe, niet vaak voorkomende vragen van burgers te verhogen de BelastingTelefoon opgesplitst in een eerste lijn en een tweede lijn. De eerste lijn bestaat uit twee delen:

- een generiek deel, waar de eenvoudige status- en procesvragen worden beantwoord en wordt ten aanzien van alle andere vragen geïdentificeerd of en naar welk specialisme kan worden doorverbonden;
- een gespecialiseerd deel, waarbij kennis is geclusterd bij zogenaamde «specials»: groepen medewerkers rond samenhangende fiscale onderwerpen en life events. Denk hierbij aan bijvoorbeeld specials voor de eigen woning, box 3 respectievelijk heffingskortingen.

Bij complexe situaties verbindt de eerste lijn het gesprek door naar de fiscaal specialisten van de tweede lijn. Voor de balies geldt dat specialistische kennis vaak in hetzelfde gebouw aanwezig is.

Vraag 18.

Is er ten aanzien van de digitale dienstverlening ook kwalitatieve data over welke informatie burgers voldoende vonden en op basis van welke informatie zij onvoldoende zijn geholpen?

Antwoord vraag 18.

Ja, die kwalitatieve data zijn er. Deze data worden op verschillende manieren gegenereerd. Op nagenoeg alle pagina's van de website kan de gebruiker aangeven of de pagina geholpen heeft. De verzamelde informatie wordt gedeeld met de redactie van de website, om aan de hand daarvan verbeteringen door te voeren. Deze functionaliteit wordt dit jaar verder verbeterd om nog beter te kunnen reageren op de input van de gebruiker. Ter illustratie: in december 2020 zijn er 59.941 reacties gegeven, waarvan 70% positief was.

Elke pagina bevat ook een feedback-button, waarmee de gebruiker commentaar kan achterlaten. De reacties variëren van opmerkingen, verbeter suggesties tot specifieke vragen. Deze input wordt geanalyseerd en ook gedeeld met de redactie. In december 2020 werd deze button 332 keer gebruikt.

Zoals is beschreven in het rapport, vindt er ook Continue KlantTevredenheidsOnderzoek (CKTO) plaats. Voor het CKTO worden burgers en ondernemers (steekproefsgewijs) direct na een interactiemoment ondervraagd over de mate van tevredenheid over de interactie. De cijfermatige resultaten hiervan over de jaren 2017 t/m 2019 zijn in paragraaf 4.3.1 van het rapport opgenomen. In het CKTO wordt respondenten ook gevraagd wat de Belastingdienst volgens hen zou moeten verbeteren. Hierop komen veel suggesties en wensen naar voren op het gebied van vindbaarheid, volledigheid en duidelijkheid. Deze resultaten worden gedeeld met de teams die werken aan verbetering van de website.

Vraag 19.

Is, indachtig de verdubbeling van deelname aan webcasts bij intermediair-dagen en startersvoorlichting, overwogen dergelijke webcasts ook voor burgers of andere groepen ondernemers te organiseren?

Antwoord vraag 19.

Intermediairs en starters zijn specifieke doelgroepen en zijn ook als zodanig te definiëren. Er zijn slechts in heel beperkte mate indicatoren waarmee de Belastingdienst burgers uit kan nodigen voor een webcast (of webinar). Deze indicatoren zijn van belang om de webcast toegevoegde waarde te geven. De meeste vragen van burgers, bijvoorbeeld bij de BelastingTelefoon, hebben betrekking op informatie over hun eigen

situatie, hiervoor is een webcast een ongeschikt middel. Webcasts worden ook ingezet om maatschappelijk dienstverleners te informeren over bepaalde onderwerpen. Zij bepalen dan zelf of ze deel willen nemen. Voor andere groepen ondernemers staan op dit moment geen webcasts gepland. Wel worden de mogelijkheden bezien om andere ondernemers dan starters op specifieke onderwerpen uit te nodigen voor webcasts.

Vraag 20.

Wat houden de expertsessies onder het kopje dienstverleningsactiviteiten voor midden- en klein bedrijf (mkb) in de beleidsdoorlichting in?

Antwoord vraag 20.

Een expertsessie is een vorm van kennisoverdracht voor fiscaal dienstverleners (hierna: FD) met een beconnummer, die door de directie MKB ingezet wordt bij gebleken of veronderstelde nalevingstekorten, of gebleken en veronderstelde procesverstoringen die mogelijk te wijten zijn aan een kennisachterstand van de FD op dat onderdeel. Voorbeelden van onderwerpen die de afgelopen jaren tijdens een expertsessie zijn behandeld zijn: van privé naar zakelijk en van zakelijk naar privé, de aandachtspunten voor de IH en OB, het proces vooroverleg en vooroverleg gebruikelijk loon en de rol van de FD in het toezicht. De verwachting is dat door het bijspijkeren van die kennisachterstand het nalevingstekort c.q. de procesverstoringen worden teruggedrongen. De Belastingdienst bepaalt aan de hand van o.a. de relevantie van het onderwerp voor de Belastingdienst, de relevantie van het onderwerp voor de FD, de omvang van de FD en het aantal FD's dat geraakt wordt, welke FD's een uitnodiging ontvangen voor het bijwonen van een bepaalde expertsessie. Expertsessies worden in principe tweemaal per jaar op vijf locaties binnen kantoren Belastingdienst/MKB georganiseerd en afgesloten met een webinar. Dat webinar komt beschikbaar via het Forum FD waardoor alle FD's kennis kunnen nemen van de gedeelde informatie. Naast het delen van kennis draagt een expertsessie ook bij aan het bestendigen van de relatie tussen de FD en de Belastingdienst.

Vraag 21.

Wat wordt verstaan onder de kwaliteitskenmerken, waarover in de beleidsdoorlichting wordt gesteld dat de huidige Kritieke Prestatie Indicatoren (KPI's) te veel gericht zijn op de kwaliteitskenmerken van de instrumenten, niet zozeer op impacteffecten? Hoe dient een meer directe koppeling van kwaliteitskenmerken aan impact plaats te vinden? Vallen de tussendoelen, waaronder «kennis en vaardigheid», «gemak» en «vertrouwen in de Belastingdienst», onder de kwaliteitskenmerken of onder impact?

Antwoord vraag 21.

De Belastingdienst monitort of de dienstverleningskanalen en -instrumenten functioneren zoals beoogd. Bij de BelastingTelefoon wordt bijvoorbeeld bijgehouden wat de wachttijd is en of de bellers tevreden zijn en (naar eigen zeggen) uit de voeten kunnen met het antwoord. Op pagina 58 en 59 van het rapport van Panteia worden hiervan ook voorbeelden genoemd, zoals: de content is maximaal actueel op de website; de klanttevredenheid scoort voor 70% van de bevrageden 3 of hoger op een vijfpuntschaal. Dergelijke kwaliteitskenmerken zijn van waarde om bijvoorbeeld de bereikbaarheid van de BelastingTelefoon te beoordelen en te borgen. Deze kenmerken zeggen echter nog niets over het resultaat (de impact) van de dienstverlening. Dat wil zeggen, worden burgers en bedrijven door de dienstverlening ook echt geholpen en ondersteund om hun verplichtingen na te komen en hun rechten geldend te maken? Om ook de impact te kunnen monitoren heeft de Belastingdienst in het Jaarplan 2020 verschillende tussendoelen geformuleerd, zoals adequate

behandeling, gemak en effectief informeren.¹⁰ Deze worden vanaf 2021 gemeten. Verondersteld wordt dat de inspanningen op het gebied van dienstverlening bijdragen aan het realiseren van deze tussendoelen.

Vraag 22.

Wat zijn de acties geweest om op de tussendoelen en compliance, waarover wordt gesteld dat er een positief oorzakelijk verband is, te sturen en in hoeverre waren die effectief? Is iets te zeggen over welke KPI's het grootste effect hebben gehad op de tussendoelen en de impact?

Antwoord vraag 22.

In essentie zijn alle activiteiten van de Belastingdienst gericht op het realiseren van compliance. In de beleidsdoorlichting dienstverlening en ook in eerdere beleidsdoorlichtingen (bijvoorbeeld de beleidsdoorlichting «Toezicht, opsporing en massale processen» uit 2017) is geconstateerd dat het – op basis van het beschikbare materiaal – niet goed mogelijk is om hard te maken dat de activiteiten van de Belastingdienst effectief zijn. De beleidsdoorlichtingen stellen ook vast dat dit ook niet gemakkelijk is op te lossen, maar dat het inzicht wel kan worden vergroot. Zoals ook toegezegd in het Jaarplan 2020 van de Belastingdienst zijn om die reden de prestatie-indicatoren per begrotingsjaar 2021 voor Artikel 1 herzien. Er zijn tussendoelen geformuleerd en is een nieuwe set indicatoren ontwikkeld om inspanningen en resultaten beter meetbaar te maken. De herziene set indicatoren sluit aan bij de Uitvoerings- en Toezichtstrategie en geeft op een samenhangende manier beter inzicht in de prestaties van de dienst. De nieuwe set indicatoren is sinds begin 2021 beschikbaar. Op dit moment is het echter nog te vroeg om op basis daarvan uitspraken te doen. In juni 2021 zal in de Voortgangsrapportage van het Jaarplan Belastingdienst 2021 aan de hand van de nieuwe set indicatoren over de prestaties worden gerapporteerd.

Vraag 23.

Is het niet minstens zo belangrijk om op de tussendoelen (kennis en vaardigheid, gemak en vertrouwen in de Belastingdienst) te sturen als op impact? Leiden deze tussendoelen ook niet tot een grotere impact?

Antwoord vraag 23.

De veronderstelling is dat door te sturen op het realiseren van de tussendoelen – die in de Rijksbegroting 2021 zijn benoemd als adequate behandeling, gemak, effectief informeren en corrigerend optreden – de beoogde impact kan worden gerealiseerd.

Vraag 24.

Waarom wordt ten aanzien van impact een directe koppeling met compliance gemaakt? Is impact ook niet af te meten aan tevredenheid met of vertrouwen in de Belastingdienst?

Antwoord vraag 24.

Het startpunt voor de beleidsdoorlichting Dienstverlening Belastingdienst is Artikel 1. In dat artikel staat compliance genoemd als beleidsdoelstelling voor de Belastingdienst. De dienstverlening van de Belastingdienst is vanuit dat perspectief doeltreffend als deze de compliance bevordert. Tevredenheid met en vertrouwen in de Belastingdienst zullen naar verwachting bijdragen aan de bereidheid van belastingplichtigen om verplichtingen na te komen en vormen belangrijke kengetallen/indicatoren voor de Belastingdienst.¹¹ In de brief «Op weg naar de beste Belasting-

¹⁰ Kamerstuk 31 066, nr. 539.

¹¹ Kamerstuk 31 066, nr. 539.

dienst voor Nederland»¹² geven we aan dat iedereen, van burgers en bedrijven tot onze samenwerkingspartners en de politiek, op de Belastingdienst moet kunnen vertrouwen. Belangrijk is dat iedereen erop kan vertrouwen dat hij of zij het juiste deel aangeeft en betaalt, en dat iedereen ook (terug)krijgt waar men recht op heeft. Met de herijking van de KPI's (zie ook vraag 5) zijn ook kengetallen en indicatoren opgenomen ten aanzien van (onder andere) vertrouwen, gemak, informeren en adequate behandeling, deze zijn eerder opgesteld en met de Kamer gedeeld en worden met ingang van 2021 gemeten.

Vraag 25.

In hoeverre is het vertrouwen in de Belastingdienst een factor die over de afgelopen vijf jaar is meegenomen bij de impact? Hoe wordt in de herijkte indicatoren het vertrouwen in de Belastingdienst gemeten? Wordt de komende jaren extra focus op deze indicator gelegd?

Antwoord vraag 25.

In de beleidsdoorlichting over de periode 2015–2019 is naast cijfers over de feitelijke naleving ook de belastingmoraal als indicator voor de impact beschreven. Het vertrouwen in de Belastingdienst is naast de belastingmoraal opgenomen in de set herijkte KPI's. Deze zullen vanaf 2021 worden gemeten. Vertrouwen in de Belastingdienst wordt daarbij jaarlijks gemeten in de Fiscale Monitor door middel van vragenlijst onderzoek onder representatieve steekproeven uit de verschillende groepen belastingplichtigen. Over deze indicatoren zal jaarlijks worden gerapporteerd zodat veranderingen kunnen worden gemonitord.

Vraag 26.

Zijn er op basis van het onderzoek effecten te onderscheiden van de invoering van de driehoeksgovernance op de dienstverlening en compliance?

Antwoord vraag 26.

Het onderzoek heeft zich niet direct gericht op de vraag of de driehoeksgovernance heeft geleid tot veranderingen in de dienstverlening of de compliance en doet daar ook geen uitspraken over. Op basis van gesprekken met de driehoek eigenaar, opdrachtgever en opdrachtnemer signaleren de onderzoekers dat er nog onvoldoende terugkoppeling over knelpunten plaatsvindt tussen de leden van de driehoek. Vastgesteld wordt ook dat er daarin de afgelopen twee jaar wel stappen zijn gezet om dit te verbeteren, maar dat het aanbeveling verdient om dit structureel te versterken. In de kabinetsreactie op de Parlementaire Ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslag¹³ is in dit kader aangegeven dat we van casus-overleggen een vast onderdeel gaan maken van het werk van beleidsmakers, bestuurders en bewindspersonen. Het idee is dat zij samen met uitvoerders dilemma's uit de praktijk bespreken om op basis van die gesprekken desgewenst het beleid aan te passen. Dit gesprek maakt het mogelijk om explicieter overwegingen van algemeen belang te spiegelen aan een concrete casus, ook al zal het niet altijd kunnen of verstandig zijn om op basis van één casus het algemeen beleid aan te passen. Deze casussen zullen periodiek worden besproken in de opdrachtgever-opdrachtnemer overleggen.

Vraag 27.

Herinnert u zich dat in het onderzoek in de beleidsreconstructie wordt aangegeven dat een verwachte werkpakketreductie beoogd was met 3.500 fte, en dat verderop bij de kosten van het beleid staat aangegeven dat in

¹² Kamerstuk 31 066, nr. 700.

¹³ Kamerstuk 35 510, nr. 4.

totaal bijna 3.700 fte van de Belastingdienst zijn betrokken bij de dienstverlening aan burgers en bedrijven? Hoe moet de samenhang tussen deze cijfers begrepen worden?

Antwoord vraag 27.

Ja, dat herinner ik mij. De Investeringsagenda had tot doel de Belastingdienst beter, goedkoper en beheersbaarder te maken. Hiertegenover stond een verwachte werkpakketreductie met 3.500 fte Belastingdienstbreed en dus niet alleen medewerkers die zich primair met dienstverlening aan burgers en bedrijven bezighouden. De 3.700 fte die wordt genoemd zijn medewerkers die zich primair met dienstverlening bezighouden voor burgers en MKB, zoals bijvoorbeeld medewerkers van de belastingTelefoon. Medewerkers in overhead, IV e.d. vallen hier niet onder. Daarnaast vallen ook Grote Ondernemingen, Toeslagen en Douane niet binnen de scope van het onderzoek en in de genoemde 3.700 fte.

Vraag 28.

Hoe zou een structureel en periodiek onderzoek naar de samenhang tussen de tussendoelen en de output eruit moeten zien? Hoe kan het dat er wel de observatie is dat hiertussen samenhang bestaat, maar dat hier verder geen concrete effecten te onderscheiden zijn?

Antwoord vraag 28.

Als het gaat om (uitvoering van) beleid kan met voldoende cijfermateriaal vaak wel worden vastgesteld dat activiteiten en inspanningen (output) samenhangen met het realiseren van (tussen)doelen, maar dat is nog geen bewijs dat het een ook het ander veroorzaakt. Om aan te tonen dat A leidt tot B is ook informatie nodig over de situatie met betrekking tot B als er geen A was geweest. Dus: hoe zou het met de compliance zijn als er geen dienstverlening van de Belastingdienst was geweest. Die vraag is in de praktijk erg lastig te beantwoorden. Om toch het inzicht in de effectiviteit in de toekomst te vergroten doet de beleidsdoorlichting dienstverlening een aantal suggesties: meer monitoren op basis van meerdere onderzoeksmethoden, waaronder surveys, databaseonderzoek en op echte dialogen gerichte methoden en door het doen van effectmetingen op operationeel niveau (de werking van afzonderlijke instrumenten) en wellicht ook tactisch niveau (doelgroepen). Met de geformuleerde tussendoelen en de herijkte KPI's (aangekondigd in Jaarplan 2020 en begroting 2021), kan daarmee een eerste stap worden gezet. Vanaf 2021 zal hierop worden gemeten. Op strategisch niveau is het niet mogelijk om harde oorzakelijke verbanden aan te tonen (dat wordt ook in de aanbevelingen van de beleidsdoorlichting benadrukt). Meer onderbouwing kan wel gebaseerd worden door experimenten op operationeel en eventueel tactisch niveau uit te voeren waarmee wel causale effecten kunnen worden aangetoond.

Vraag 29.

In hoeverre blijkt uit het onderzoek of de complexiteit van fiscale wet- en regelgeving te ondervangen is met heldere en praktische uitleg van de wetgeving en voorbeelden van toepassing? Is hier reeds ervaring mee?

Antwoord vraag 29.

De Belastingdienst heeft een adviserende rol bij de totstandkoming van fiscale wet- en regelgeving en geeft dit vorm met een uitvoeringstoets. Het zo veel mogelijk beperken van complexiteit voor de uitvoeringspraktijk is een belangrijk doel van een uitvoeringstoets. In het onderzoek wordt aan de beleidsdirecties geadviseerd de uitvoeringstoets zo veel mogelijk te betrekken in het integrale afwegingskader. Verder adviseert het onderzoek om complexiteit te ondervangen, rekening houdend met

het doenvermogen en het daadwerkelijk gedrag van burgers en ondernemers.

De Belastingdienst informeert burgers en ondernemers via diverse communicatiemiddelen. Een heldere en praktische uitleg van de wetgeving en het geven van voorbeelden is een goede gedachte en de Belastingdienst heeft hier ook ervaring mee. Zo geven we algemene informatie over wet- en regelgeving en instructie over wat en hoe te doen. Zeker voor de complexe situaties en wetgeving waarbij de onzekerheid en de informatiebehoefte het grootst is, zoals een huis kopen of gaan scheiden.

We testen briefconcepten, de vormgeving van formulieren, we doen campagneonderzoek, doelgroepenonderzoek en onderzoek in de vorm van zogenoemde klantreizen. Aangevuld met inzichten vanuit vragen aan de BelastingTelefoon, klikgedrag op de website, klachten etc., hebben we inmiddels ervaring met hoe we onderwerpen voor burgers en bedrijven zo goed mogelijk moeten uitleggen. Toch blijkt het dat burgers en ondernemers fiscale zaken vaak moeilijk vinden. En de ervaring leert dat informatie alleen tot zich genomen wordt als deze direct relevant is of een voordeel oplevert. In het samenspel met beleid zijn er grenzen aan wat communicatie kan bijdragen aan het begrijpelijk maken van fiscale wetgeving. Eenvoudige wet- en regelgeving helpt dan ook om de hoeveelheid informatie te beperken en tot heldere, instructieve boodschappen te komen. Dit draagt bij aan het compliante gedrag dat wij van burgers, ondernemers en intermediairs verwachten.

Vraag 30.

Hoe moet een goede balans worden gevonden tussen de kosten van de Belastingdienst en dienstverlening aan burgers?

Antwoord vraag 30.

In de kabinetsreactie bij de beleidsdoorlichting Dienstverlening is aangegeven dat er een verbeterslag gemaakt moet worden in de dienstverlening en de versterking van de menselijke maat. In 2020 is hiervoor naast de beleidsdoorlichting dienstverlening een onderzoek naar de fundamentele transformatie van de dienstverlening bij de Belastingdienst en Toeslagen uitgevoerd door EY. In de kabinetsreactie op het rapport «Ongekend onrecht» van de Parlementaire Ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslag (POK) heeft het kabinet nogmaals het belang van passende en toegankelijke dienstverlening aangegeven¹⁴. Hiervoor heeft het kabinet extra middelen gereserveerd voor onder andere de Belastingdienst voor verbetering van de dienstverlening.

Vraag 31.

Is het dienstverleningsbeleid van de Belastingdienst doelmatig en effectief?

Antwoord vraag 31.

De beleidsdoorlichting Dienstverlening Belastingdienst komt tot het oordeel dat het op basis van het beschikbare (cijfer)materiaal niet goed mogelijk is om harde uitspraken te doen over hoe de dienstverlening, naast bijvoorbeeld massale processen en toezicht, bijdraagt aan de compliance, en daarmee ook niet over de doeltreffendheid en doelmatigheid van het instrument dienstverlening. De complexiteit van het inzichtelijk maken van een dergelijk causaal verband is ook in de beleidsdoorlichting van 2015 onderkend. De onderzoekers concluderen wel dat er voldoende gedragswetenschappelijke onderbouwing is om aan te nemen dat de dienstverlening de veronderstelde impact heeft op de compliance.

¹⁴ Kamerstuk 35 510, nr. 4.

Vraag 32.

Wat heeft dit onderzoek gekost?

Antwoord vraag 32.

De uitvoering van het onderzoek door de externe partij kostte in totaal € 107.872 (incl. BTW). Daarnaast heeft de – conform de voorschriften van de RPE – betrokken onafhankelijk deskundige een vergoeding ontvangen van € 4.737 (incl. BTW) voor het bijwonen van de bijeenkomsten van de begeleidingscommissie en het schrijven van het eindoordeel dat met het rapport naar de Kamer is gestuurd.

Vraag 33.

Voor wanneer staan de beleidsdoorlichtingen Douane en Toeslagen op de agenda? Is dienstverlening een onderdeel van de totale beleidsdoorlichting of vormt dienstverlening een aparte beleidsdoorlichting?

Antwoord vraag 33.

De beleidsdoorlichting Douane over de periode 2012 t/m 2018 is op 29 januari verzonden aan de Tweede Kamer. Deze beleidsdoorlichting gaat in op de doeltreffendheid en doelmatigheid van de uitvoering en handhaving van de wet- en regelgeving door de Douane in de breedte. De huidige beleidsdoorlichtingen worden vanaf 2021 vervangen door de Strategische Evaluatieagenda (SEA). De SEA is onderdeel van/opgenomen in de Rijksbegroting en heeft als doel om beter inzicht te krijgen in de resultaten van beleid en deze inzichten beter te benutten. Voor 2022–2023 staat de evaluatie verbeteringen uitvoering toeslagen gepland. Dit is een evaluatieonderzoek naar de effectiviteit en doelmatigheid van de maatregelen die zijn ingesteld om het huidige toeslagenstelsel verbeteren. Waar deze maatregelen (aspecten van) de dienstverlening betreffen, zijn ze onderdeel van dit evaluatieonderzoek.

Vraag 34.

Waarom wordt gesproken van dienstverlening die functioneert zoals beoogd terwijl in deze onderzoeksperiode tienduizenden slachtoffers van de toeslagenaffaire door de Belastingtelefoon de deur zijn geweest zodra zij om informatie vroegen?

Antwoord vraag 34.

De beleidsdoorlichting Dienstverlening Belastingdienst betreft uitsluitend de dienstverlening door de Belastingdienst aan burgers en aan ondernemers in het Midden en Klein Bedrijf (MKB) ten aanzien van belastingen. De dienstverlening aan grote ondernemingen, en de domeinen Douane en Toeslagen zijn geen onderdeel van deze beleidsdoorlichting, zoals ook in de met de Tweede Kamer gedeelde onderzoeksopzet is aangekondigd.¹⁵ De onderzoekers hebben geen onderzoek gedaan naar de dienstverlening van Toeslagen. De conclusie dat de dienstverlening functioneert zoals beoogd, heeft dus geen betrekking op Toeslagen, noch op de werkzaamheden van de BelastingTelefoon voor Toeslagen.

Vraag 35.

Waarom heeft Panteia alleen kwantitatief onderzoek gedaan terwijl op het departement al lang bekend was dat tienduizenden gedupeerde ouders in grote problemen zaten en op geen enkele manier diensten werden verleend?

Antwoord vraag 35.

De beleidsdoorlichting dienstverlening Belastingdienst richt zich niet op de dienstverlening in het kader van Toeslagen, uitsluitend de dienstver-

¹⁵ Kamerstuk 31 935, nr. 54.

lening door de Belastingdienst gericht op particuliere belastingplichtigen, ZZP'ers en MKB-ondernemingen met personeel. Het onderzoek is door Panteia uitgevoerd conform de richtlijnen van de Regeling Periodiek Evaluatieonderzoek (RPE). De RPE vraagt om een syntheseonderzoek waarin op basis van reeds bestaand materiaal gepoogd wordt om tot een oordeel over de doeltreffendheid en de doelmatigheid van het beleid te komen. Panteia heeft zich gebaseerd op bestaande documenten, (onderzoeks)rapporten en cijfers en heeft voor de duiding daarvan gesprekken gevoerd binnen de Belastingdienst en met stakeholders. Een van de bronnen waarop Panteia zich baseert is de Fiscale Monitor.

Vraag 36.

Waarom wordt er bij het bepalen van het begrip dienstverlening, dat wordt gedefinieerd aan de hand van de interactie met burgers of bedrijven, geen relatie gelegd tot de kwaliteit van de interactie?

Antwoord vraag 36.

De indicatoren voor het functioneren van het dienstverleningsinstrumenten betreffen verschillende aspecten, waaronder ook kwaliteitsaspecten. Bij de BelastingTelefoon is bijvoorbeeld de kwaliteit van de vraagbeantwoording een belangrijke indicator (tabel 12 van het Panteia-rapport op pagina 53). Bij andere activiteiten/instrumenten wordt de waardering door de gebruikers/deelnemers gemonitord (bijvoorbeeld paragraaf 4.3.6 van het Panteia-rapport).

Vraag 37.

Heeft Panteia gesproken met degenen die de dienstverlening uitvoeren?

Antwoord vraag 37.

Panteia heeft in het kader van de beleidsdoorlichting interviews gehouden met directeuren en (beleids)medewerkers van de dienstonderdelen van de Belastingdienst die verantwoordelijk zijn voor de dienstverlening. Dat zijn de Belastingdienst-directies: KlantInteractie & Services (KI&S), Particulieren (P), Midden- en Kleinbedrijf (MKB), Centrale Administratieve Processen (CAP) en de conerndirectie Uitvoerings- en Handhavingsbeleid (UHB).

Vraag 38.

Is onderzoek gedaan naar de effecten van de permanente reorganisatie waarin de Belastingdienst zich bevindt op de dienstverlening?

Antwoord vraag 38.

In de beleidsdoorlichting lag de focus op de impact van de inzet van mensen en middelen voor dienstverlening op het realiseren van de beleidsdoelstelling compliance. Het Panteia-rapport stelt vast dat de dienstverleningsinstrumenten in de onderzoeksperiode naar behoren hebben gefunctioneerd. Een mogelijke invloed van reorganisaties op de dienstverlening is niet onderzocht.

Vraag 39.

Waarom is gekozen voor de beleidsopties bij 20% meer en 20% minder middelen zoals is gekozen?

Antwoord vraag 39.

De beleidsdoorlichting is uitgevoerd conform de Regeling Periodiek Evaluatieonderzoek (RPE). De RPE schrijft voor dat in een beleidsdoorlichting 15 vragen worden beantwoord. Eén daarvan (vraag 15) is de vraag om een verkenning van beleidsopties die gekozen kunnen worden indien er significant minder middelen (–/– 20%) beschikbaar zijn voor het

beleidsterrein.¹⁶ Er wordt in beeld gebracht welke keuzes dit impliceert en welke afwegingen daarbij een rol spelen. Daarbij wordt per beleidsoptie aangegeven met welke maatschappelijke effecten dat naar verwachting gepaard gaat en welke neveneffecten er zijn. De beleidsopties worden budgettair onderbouwd.

Omdat – in theorie – de doelmatigheid ook kan toenemen als er meer middelen beschikbaar zijn, is deze optie in het plan van aanpak (dat ook met de Kamer is gedeeld) en in de opdrachtbeschrijving voor de uitvoering van de beleidsdoorlichting toegevoegd. De onderzoekers geven in het rapport aan dat bij het opstellen van beleidsopties in geval van 20% meer middelen is gezocht naar mogelijkheden om de dienstverlening (nog) doeltreffender te maken. Daarnaast spelen te verwachten toekomstige ontwikkelingen een rol in de mogelijke keuzes voor ontwikkelrichtingen. Bij de –20% opties hebben de onderzoekers geconcludeerd dit op korte termijn alleen mogelijk is bij opties waarbij vormen van dienstverlening worden afgeschaald. Dit kan mogelijk nadelige effecten hebben op de compliance, zoals ook in de gedragswetenschappelijke reflectie is beschreven.

Vraag 40.

Naast een aantal aanbevelingen die volgen uit voorliggende beleidsdoorlichting heeft ook EY een aantal knelpunten en aanbevelingen gedaan over een fundamentele transformatie van de dienstverlening van de Belastingdienst; in hoeverre komen de gesignaleerde knelpunten en aanbevelingen overeen? Op welke onderdelen noemt EY noodzakelijke aanbevelingen die in voorliggende beleidsdoorlichting niet worden genoemd en vice versa? Wat zegt een mogelijk verschil in aanbevelingen over de helderheid van de gesignaleerde knelpunten?

Antwoord vraag 40.

Door de verschillende vraagstelling en focus zijn er verschillen (zie vraag 2), maar ook veel overeenkomsten in de aanbevelingen. De volgende aanbevelingen worden in de beleidsdoorlichting gedaan:

1. Voer structureel onderzoek uit naar effecten van beleid;
2. Ontwikkel diensten nog meer vanuit gebruikersperspectief;
3. Monitor onbedoelde of onvoorziene effecten;
4. Breng de kosten van beleid beter in kaart;
5. Werk aan vereenvoudiging van wet- en regelgeving;
6. Betrek ook de dienstverlenende aspecten van toezicht en opsporing en/of massale processen bij verbetertrajecten rond dienstverlening.

De aanbevelingen 2 en 5 worden ook in het onderzoek naar de fundamentele transformatie van de dienstverlening door EY genoemd. De overige aanbevelingen betreffen onderzoek en evaluatie (1, 3 en 6) en het beter in kaart brengen van de kosten van het beleid (4). In het onderzoek naar de fundamentele transformatie van de dienstverlening lag de focus op het signaleren van knelpunten in de dienstverlening en het definiëren van handelingsperspectieven.

De handelingsperspectieven zijn door EY ingedeeld in drie clusters:

- Cluster 1 focust op het verbeteren van de slagkracht – door EY het executievermogen genoemd –, onder andere door het inrichten van helder en centraal eigenaarschap, verduidelijking van de visie en ambitie ten aanzien van dienstverlening en het werken vanuit dienstverleningsmissies.
- Cluster 2 is gericht op het versterken en vereenvoudigen van de dienstverlening met burgers en bedrijven als vertrekpunt, denk hierbij aan meer proactieve dienstverlening, een uitbreiding van de selfser-

¹⁶ De vraag in de RPE luidt letterlijk: 15. In het geval dat er significant minder middelen (–/– 20% van de middelen) beschikbaar zijn op het (de) beleidsartikel(en), welke beleidsopties zijn dan mogelijk?

vice mogelijkheden en passende dienstverlening voor kwetsbare burgers.

- Cluster 3 geeft handelingsperspectieven die de naleefbaarheid en uitvoerbaarheid van wet- en regelgeving verbeteren. De onderzoekers hebben van de handelingsperspectieven in cluster 2 en 3 een prioritering per doelgroep gemaakt. Deze prioritering komt tot uiting in de routekaart die de onderzoekers hebben opgesteld.

Het verbeteren van het executievermogen door het inrichten van helder en centraal eigenaarschap, dat door EY wordt aanbevolen, is niet in de beleidsdoorlichting genoemd als aanbeveling. Dit onderwerp ligt buiten de vraagstelling van de beleidsdoorlichting en zegt niets over de mate van helderheid van dit punt.

Vraag 41.

Op welke manier is in de afgelopen periode het onderzoeksinstrumentarium verbeterd om zodoende beter (oorzakelijke) uitspraken te kunnen doen over de doeltreffendheid en doelmatigheid van de dienstverlening in relatie tot de compliance-doelstellingen?

Antwoord vraag 41.

Om inzicht in de effectiviteit in de toekomst te vergroten doet de beleidsdoorlichting dienstverlening een aantal suggesties: meer monitoren op basis van meerdere onderzoeksmethoden, waaronder surveys, database-onderzoek en op echte dialogen gerichte methoden en door het doen van effectmetingen op operationeel niveau (de werking van afzonderlijke instrumenten) en wellicht ook tactisch niveau (doelgroepen). Met de geformuleerde tussendoelen en de herijkte KPI's (aangekondigd in Jaarplan 2020 en begroting 2021), kan daarmee een eerste stap worden gezet. Vanaf 2021 zal hierop worden gemeten. Op strategisch niveau is het niet mogelijk om harde oorzakelijke verbanden aan te tonen (dat wordt ook in de aanbevelingen van de beleidsdoorlichting benadrukt). Meer onderbouwing kan wel gebaseerd worden door experimenten op operationeel en eventueel tactisch niveau uit te voeren waarmee wel causale effecten kunnen worden aangetoond.

Vraag 42.

Met welke factoren wordt de mate van compliance gemeten?

Antwoord vraag 42.

De Belastingdienst sluit voor de definitie van compliance aan bij de OECD, die de naleving afmeet aan tijdigheid van registratie, het tijdig doen van aangifte, juiste en volledige aangifte en tijdigheid van betalen. Aangezien er sprake is van een meervoudige definitie van compliance, is er meer dan één indicator nodig om het niveau van compliance te kunnen beschrijven. Ten aanzien van tijdigheid van registratie zijn geen prestatie-indicatoren beschikbaar. De prestatie op het vlak van tijdigheid van aangifte wordt gemeten door middel van het percentage van aangiftes dat op tijd ontvangen is. De indicator is beschikbaar voor verschillende belastingmiddelen: omzetbelasting, loonheffingen, inkomensheffing en vennootschapsbelasting. De prestatie op het gebied van juiste en volledige aangiftes wordt uitgedrukt in het nalevingstekort, dat wordt bepaald door een representatieve steekproef van aangiftes integraal te controleren. Deze steekproefsgewijze controles worden uitgevoerd bij Particulieren en MKB-ondernemers.

Het nalevingstekort wordt gedefinieerd als de procentuele afwijking ten opzichte van het totaal verschuldigde bedrag aan belastingen. Tijdigheid van betaling wordt uitgedrukt in het percentage van de belastingen en premies dat op tijd betaald wordt. Naast de elementen van feitelijke naleving omvat de compliance-doelstelling van de Belastingdienst ook het element «houding ten opzichte van belasting betalen». De houding

(belastingmoraal) wordt gemeten door belastingplichtigen te bevragen in de Fiscale Monitor.

Vraag 43.

In hoeverre is door de onderzoekers gekeken naar uitbreiding van de fysieke dienstverlening en hoe dit past binnen de scenario's?

Antwoord vraag 43.

In het Panteia-rapport wordt in paragraaf 6.4 ingegaan op opties om de dienstverlening te verbeteren als er 20% meer middelen beschikbaar zijn. Een optie die daarbij genoemd wordt, is het uitbreiden van de baliecapaciteit. Het argument daarvoor is dat onder kwetsbare groepen, bijvoorbeeld burgers of ondernemers die kampen met (diverse vormen van) laaggeletterdheid, de behoefte bestaat aan «warm contact». De Belasting-Telefoon en digitale kanalen zijn voor deze groepen minder geschikt. Voor kwetsbare groepen geldt dat zij via de balie beter geholpen kunnen worden dan via het telefoniekanaal. Door ze aan de voorkant goed te helpen worden problemen zoals schulden voorkomen en wordt bovendien extra werk in de uitvoering «aan de achterkant» voorkomen. Zoals aangekondigd in mijn brief «Op weg naar de beste Belastingdienst voor Nederland»¹⁷ onderzoekt de Belastingdienst op welke wijze een uitbreiding toegevoegde waarde voor de burger op kan leveren. Hierbij kijkt de Belastingdienst, samen met representanten van burgers, niet alleen naar de waarde van het eigen kantorennetwerk, maar ook naar de beschikbare hulp van andere organisaties. Diverse mogelijkheden worden hierbij onderzocht waaronder: extra steunpunten, tijdelijke steunpunten, beeldbellen, deelnemen aan samenwerklocaties, etc. Hierover wordt u middels de reguliere Voortgangsrapportages geïnformeerd.

Vraag 44.

Welke rol ziet u voor de politiek weggelegd voor de vereenvoudiging van wet- en regelgeving?

Antwoord vraag 44.

In mijn brief «Op weg naar de beste Belastingdienst voor Nederland»¹⁸ heb ik aangegeven dat de Belastingdienst baat heeft bij eenvoudige wetgeving en dat een goed uitvoerbaar belastingstelsel een harde randvoorwaarde is voor een goed functionerende Belastingdienst. Daarbij heb ik ook aangegeven dat de Belastingdienst voor de uitvoerbaarheid van het belastingstelsel afhankelijk is van politieke keuzes. Als de fiscale wetgeving toeneemt dan legt dit druk op de capaciteit van de Belastingdienst. Ook uitzonderingen in de fiscale wetgeving, zoals vrijstellingen en aftrekposten, kunnen dit effect hebben. Het niet uitbreiden en bij voorkeur beperken van uitzonderingen zal bijdragen aan een beter uitvoerbaar belastingstelsel. Afhankelijk van dergelijke toekomstige politieke keuzes zal een belastingstelsel beter of slechter uitvoerbaar zijn.

Vraag 45.

Is gesproken met medewerkers over de dienstverlening of is alleen gekeken naar wat anderen hierover al hebben geschreven?

Antwoord vraag 45.

Panteia heeft in het kader van de beleidsdoorlichting interviews gehouden met directeuren en (beleids)medewerkers van de dienstonderdelen van de Belastingdienst die verantwoordelijk zijn voor de dienstverlening. Dat zijn de Belastingdienst-directies: KlantInteractie & Services (KI&S), Particu-

¹⁷ Kamerstuk 31 066, nr. 700.

¹⁸ Kamerstuk 31 066, nr. 700.

lieren (P), Midden- en Kleinbedrijf (MKB), Centrale Administratieve Processen (CAP) en de concerndirectie Uitvoerings- en Handhavingsbeleid (UHB).

Vraag 46.

Welke verwachting bestaat er bij de onderzoekers als het gaat om de effecten van de aankomende reorganisaties op de dienstverlening?

Antwoord vraag 46.

In het Panteia-rapport worden hier geen verwachtingen over geuit.

Vraag 47.

Wat is volgens u op dit moment het hoofddoel van de dienstverlening?

Antwoord vraag 47.

Het hoofddoel van de dienstverlening door de Belastingdienst is het burgers en bedrijven en hun intermediairs gemakkelijk maken om aan hun verplichtingen te voldoen en hun rechten uit te oefenen. De visie en de ambities op het gebied van dienstverlening die daaruit voortvloeien worden nu binnen de Belastingdienst uitgewerkt. Aan uw Kamer is toegezegd¹⁹ tegen het einde van het eerste kwartaal te komen met een uitgewerkte visie en ambitie.

Vraag 48.

Welke doelstelling sluit volgens u beter aan bij de inzet om de dienstverlening te verbeteren: (1) het centrale vraagstuk in het onderzoek van Panteia («In hoeverre slaagt de Belastingdienst erin om op doeltreffende en doelmatige wijze burgers en bedrijven passende dienstverlening aan te bieden en het voor hen zo gemakkelijk mogelijk te maken om hun verplichtingen na te komen en hun rechten geldend te maken») of (2) de doelstelling uit het jaarplan 2019 («diverse vormen en momenten van interactie met burgers of bedrijven (telefonisch, digitaal, balie) en de samenwerking op het gebied van dienstverlening met maatschappelijke en commerciële dienstverleners»)?

Antwoord vraag 48.

De beleidsdoorlichting dienstverlening Belastingdienst maakt voor het onderzoek gebruik van de definitie van dienstverlening zoals in het jaarplan Belastingdienst 2019 geformuleerd, te weten: «diverse vormen en momenten van interactie met burgers of bedrijven (telefonisch, digitaal, balie) en de samenwerking op het gebied van dienstverlening met maatschappelijke en commerciële dienstverleners». In het jaarplan 2019²⁰ staat ten aanzien van dienstverlening geen expliciete overall doelstelling voor dienstverlening vermeld, wel een aantal acties ter verbetering daarvan (pagina 16–17, 21–23). In het rapport Handelingsperspectieven voor een fundamentele transformatie door EY wordt als handelingsperspectief onder andere aangegeven dat om de dienstverlening fundamenteel te verbeteren een meer concrete ambitie en dus expliciete doelstelling voor dienstverlening nodig is, evenals indicatoren om de voortgang te kunnen meten (pagina 50–52). Deze visie en de ambities op het gebied van dienstverlening die daaruit voortvloeien worden nu binnen de Belastingdienst uitgewerkt. Aan uw Kamer is toegezegd u tegen het einde van het eerste kwartaal hierover te informeren.

¹⁹ Kamerstuk 31 066, nr. 745.

²⁰ Kamerstuk 31 066, nr. 439.

Vraag 49.

Deelt u dat dienstverlening meer betekent dan interactie en dat het centrale vraagstuk van Panteia daarmee beter de doelstelling van dienstverlening beschrijft? Hoe komt dit terug in jaarplannen 2020 en 2021?

Antwoord vraag 49.

Dienstverlening is een breed begrip en is inderdaad meer dan de interactie met burgers en bedrijven. In het onderzoek door EY naar de knelpunten en gericht op handelingsperspectieven ter verbetering van de dienstverlening wordt dan ook een brede definitie gehanteerd van dienstverlening, namelijk inclusief de achterliggende processen die van belang zijn om de gewenste verbetering in de dienstverlening te realiseren (rapport knelpunten, pagina 26). In de jaarplannen 2020 en 2021 is weliswaar geen expliciete overall doelstelling voor dienstverlening opgenomen maar zijn wel diverse activiteiten benoemd ter verbetering van de dienstverlening, zoals een system-to-system aanpak voor bedrijven in het jaarplan 2020 en het uitbreiden en verbeteren van de balies in het jaarplan 2021. In de nieuwe set indicatoren wordt, meer dan voorheen, de ervaring van burgers en bedrijven betrokken (zie ook vraag 5). Nieuwe activiteiten voortvloeiend uit de visie en ambitie op dienstverlening zullen in de voortgangsrapportages en volgende jaarplannen worden opgenomen.

Vraag 50.

Waarom is er geen kwalitatief onderzoek gedaan naar de dienstverlening?

Antwoord vraag 50.

Het onderzoek is door Panteia uitgevoerd conform de richtlijnen van de Regeling Periodiek Evaluatieonderzoek (RPE). De RPE vraagt om een syntheseonderzoek waarin op basis van reeds bestaand materiaal gepoogd wordt om tot een oordeel over de doeltreffendheid en de doelmatigheid van het beleid te komen. Panteia heeft zich gebaseerd op bestaande documenten, (onderzoeks)rapporten en cijfers en heeft voor de duiding daarvan gesprekken gevoerd binnen de Belastingdienst en met stakeholders. Een van de bronnen waarop Panteia zich baseert is de Fiscale Monitor. Daarnaast heeft Panteia interviews gehouden met directeuren en (beleids)medewerkers van de dienstonderdelen van de Belastingdienst die verantwoordelijk zijn voor de dienstverlening. Dat zijn de Belastingdienst-directies: KlantInteractie & Services (KI&S), Particulieren (P), Midden- en Kleinbedrijf (MKB), Centrale Administratieve Processen (CAP) en de conerndirectie Uitvoerings- en Handhavingsbeleid (UHB).

Vraag 51.

Wat betekenen KPI's als hierdoor een groep van enkele tienduizenden gedupeerde ouders buiten beeld blijven? Is hier überhaupt aandacht aan besteed?

Antwoord vraag 51.

De KPI's geven inzicht in de uitvoering door de Belastingdienst in de brede zin. Door de massaliteit van de processen binnen de Belastingdienst komen uitzonderingen doorgaans onvoldoende tot uitdrukking in de KPI's. Mede naar aanleiding van de beleidsdoorlichting dienstverlening wordt ingezet op instrumenten waardoor signalen, ook als het om relatief kleinere aantallen gaat, naar boven kunnen komen. Het onderzoek naar de kinderopvangtoeslag heeft duidelijk gemaakt hoe cruciaal die signalen kunnen zijn. In de kabinetsreactie op de Parlementaire Ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslag is daarom aangegeven dat de Belastingdienst en Toeslagen vanaf 2021 een Stand van de uitvoering gaan maken.

Hierin zullen signalen uit de uitvoering, van onder andere cliëntenraden, sociale advocatuur en de rechterlijke macht ongefilterd worden gedeeld, ook met het parlement.²¹

²¹ Kamerstuk 35 510, nr. 4.