

# Een bondgenoot in burgerbelang bij belastingen en toeslagen

*Een reisverslag*



Maart 2024

# Colofon: Reisverslag

## Een bondgenoot in burgerbelang bij belastingen en toeslagen

Dit reisverslag is uitgegeven door Purpose in opdracht van het Ministerie van Financiën.

Publicatie: : maart 2024

Onderzoeksteam Purpose

**PURPOSE**



Ministerie van Financiën



# Inhoudsopgave

Hoofdstuk	Titel	Pagina
Managementsamenvatting	<i>Belangenbehartiger die luistert, agendeert en verbindt</i>	4
1. Aanleiding	<i>Kwartiermaker vraagt Purpose om onafhankelijke toetsing van ideevorming rol, taken en bevoegdheden van de Belangenbehartiger</i>	9
2. Reisverslag	<i>Gesprekspartners onderstrepen belang van de Belangenbehartiger als bondgenoot van burgers en helpers</i>	15
3. Vooruitblik	<i>Kansrijke perspectieven op lange termijn vragen om uitwerking werkwijze en team Belangenbehartiger in co-creatie met belanghebbenden</i>	24
Bijlage	<i>Uitgeschreven notitie reisverslag</i>	

# Managementsamenvatting

Belangenbehartiger die luistert, agendeert en verbindt

# Aanleiding: kwartiermaker vraagt Purpose om ideeën voor rol, taken en bevoegdheden van de Belangenbehartiger te toetsen

## Kwartiermaker werkt aan ontwerp Belangenbehartiger

- Rechtshulp bij belasting- en toeslagzaken is niet voor alle burgers of bedrijven in Nederland voldoende toegankelijk. In 2023 is er daarom een **kwartiermaker** aangesteld, die onderzoekt hoe een mogelijke Belangenbehartiger voor Belastingplichtigen en Toeslaggerechtigden eruit zou kunnen zien en wat de meerwaarde hiervan is
- De kwartiermaker onderzoekt in de **ontwerpfase** hoe er met een Belangenbehartiger niet alleen recht wordt gedaan aan de belangen van belastingplichtigen en toeslaggerechtigden, maar ook aan de helpers binnen de Belastingdienst, Dienst Toeslagen en betrokken helpers in het maatschappelijk middenveld
- De ontwerpfase van de kwartiermaker bestaat uit een uitwerking van de **taken en bevoegdheden** van de Belangenbehartiger en een uitwerking van de positionering ten opzichte van bestaande diensten en instanties. Het streven is om in april 2024 de ontwerpfase af te ronden en te starten met de inrichtingsfase

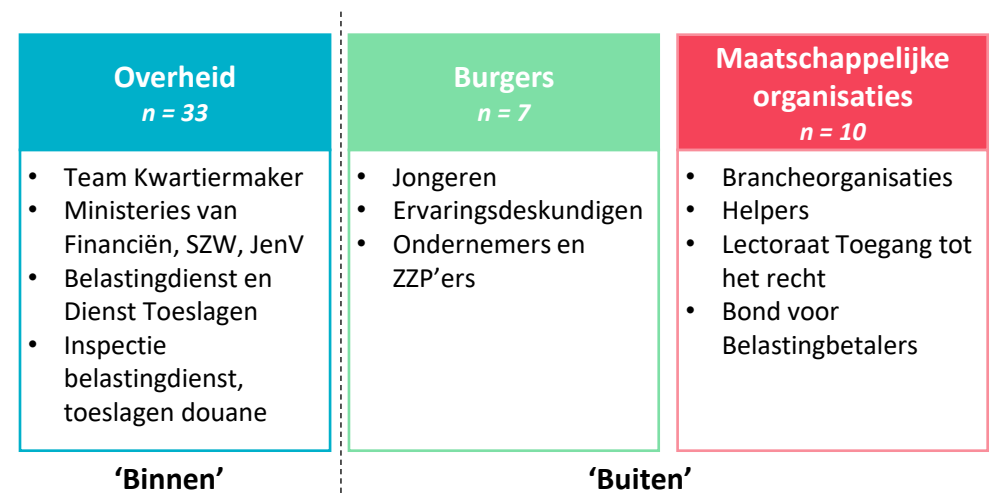
## Opdracht: toetsen van ontwerp en adviseren over positie

De kwartiermaker vraagt Purpose om vanuit een onafhankelijke positie

- Ideevorming van de kwartiermaker te toetsen en verdere input op te halen voor het ontwerp
- Gericht advies te geven over de aanvullende plek van de Belangenbehartiger
- Bevindingen op te tekenen in een visueel reisverslag

## Toetsing 'binnen' en 'buiten' de overheid

Purpose voerde in totaal 34 gesprekken (interviews en focusgroepen) met 50 mensen van 'binnen' en 'buiten' de overheid:

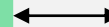


# Conclusie: als bondgenoot kan Belangenbehartiger impact maken via minnelijke casusoplossing en systemische verbetering

In onze gesprekken vroegen we gesprekspartners waarom zij denken dat er een Belangenbehartiger nodig is, wat de Belangenbehartiger moet doen en wat daarbij kritische succesfactoren zijn

**Waardepropositie:**  
*waarom is er een Belangenbehartiger nodig?*

**Behoeftte burgers en helpers:**  
hulp bij het versterken van eerstelijns (rechts)hulp en bij het doorzetten van signalen naar Diensten en/of wetgever



**Succesdefinitie:**  
voorkomen van nieuwe affaires, ruimte creëren voor herstel van vertrouwen tussen burger en overheid door (minnelijk) oplossen casuïstiek

**Aanvullende rol Belangenbehartiger** als tweedelijnsorganisatie die bemiddelt bij vastgelopen casuïstiek en die als bondgenoot optrekt bij het ophalen en agenderen van verbeterignalen

**Competenties, taken en bevoegdheden:**  
*wat moet de Belangenbehartiger doen?*

**Profiel Belangenbehartiger** minstens zo belangrijk als formele bevoegdheden

- Persoon Belangenbehartiger is een kritische vriend die luistert en verbindt
- Team met één been binnen en één been buiten overheid koppelt inhoudelijke expertise aan brede blik en verbindende vaardigheden

**Taken en bevoegdheden** dienend aan effectief uitvoeren minnelijke rol

- Belangenbehartiger werkt als bemiddelaar op casus- en systeemniveau
- Ontwerp tweedelijnsorganisatie vraagt om uitwerking werkwijze en escalatieladder in inrichtingsfase

**Randvoorwaarden:**  
*wat zijn de kritische succesfactoren?*

**Beeldvorming** als bondgenoot en kritische vriend

**Aanvoer casuïstiek** vanuit eerstelijns-organisaties

**Afbakening en communicatie** taken en reikwijdte

**Positionering** onafhankelijk en dicht tegen Diensten

# Vooruitblik: besteed in inrichtingsfase aandacht aan doel & taken, werkwijze en het teamprofiel van de Belangenbehartiger

## Gespreksgenoten schetsen vergezichten en doen concrete aanbevelingen voor de inrichtingsfase

De toets die Purpose heeft uitgevoerd, is een tussenstation in de gezamenlijke reis. De volgende fase is de inrichting. Gesprekspartners hebben ons vergezichten geschetst (kansrijke perspectieven), maar gaven ook concrete adviezen voor de weg daarnaartoe (inrichtingsfase). De aanbevelingen bestaan uit drie onderdelen: doel en taken (WAT), werkwijze (HOE) en profiel (WIE)

	Acties voor inrichtingsfase	Kansrijk perspectief
<b>1</b> Doel en taken (WAT)	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Expliciteer het huidige ontwerp in een verandertheorie<sup>1</sup></li><li><input type="checkbox"/> Begin klein en maak scherpe keuzes</li><li><input type="checkbox"/> Ontwerp criteria voor triage in co-creatie met binnen- en buitenwereld</li><li><input type="checkbox"/> Onderzoek wat er nodig is om eerste lijn te versterken</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Doorlopende monitoring impact Belangenbehartiger</li><li>✓ Dynamische instantie die slagvaardig in kan spelen op behoeftes van burgers, helpers en politiek</li><li>✓ Succesvolle doorbraken bij (complexe) casuïstiek</li><li>✓ Landelijk dekkend netwerk van fiscale rechtshulp voor burgers en ondernemers</li></ul>
<b>2</b> Werkwijze (HOE)	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Werk in co-creatie de leidende principes voor rechtsbescherming uit</li><li><input type="checkbox"/> Onderzoek in co-creatie wat er nodig is in nieuwe ziens- en werkwijze voor het minnelijk oplossen van casussen</li><li><input type="checkbox"/> Verken mogelijkheden om op andere manieren te communiceren naar buiten</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Gedeeld kader om in gesprek te gaan over rechten, plichten en handelingswijze rondom rechtsbescherming</li><li>✓ Helpers bij maatschappelijke organisaties en Diensten leren met en van elkaar</li><li>✓ De Belangenbehartiger bouwt aan herstel van vertrouwen van burgers in de overheid</li></ul>
<b>3</b> Teamprofiel (WIE)	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Werk het teamprofiel verder uit in co-creatie met gesprekspartners</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ De Belangenbehartiger heeft een team van inhoudelijk experts dat met één been binnen en één been buiten de overheid staat</li></ul>

7. <sup>1</sup> Een verandertheorie is een model dat weergeeft hoe de interventie leidt tot de gewenste verandering. Vanuit het model kan bepaald worden hoe deze impact gemeten kan worden

# Het perspectief van jongeren



## *Jongeren noemen in interviews het belang van toegankelijke informatie en vertegenwoordiging van hun stem*

Zij benoemen dat het voor een jongere niet altijd te overzien is wat er op hen afkomt wanneer ze 18 jaar worden. Ze zijn niet voldoende op de hoogte van wat er van hen gevraagd wordt op het gebied van belastingen en toeslagen. Bestaande informatiekanalen zijn hierbij niet altijd toereikend. Daarnaast geven ze aan dat de stem van jongeren soms onderbelicht blijft, waardoor jongeren zich nog te weinig gehoord voelen.

De Belangenbehartiger kan jongeren helpen door toerusting te organiseren (bv. lespakketten), informatievoorziening te verbeteren en signalen op te halen uit deze doelgroep. Zo worden jongeren beter gehoord en geïnformeerd, wat ook positieve effecten heeft op de lange termijn.



# 1. Aanleiding

Kwartiermaker vraagt Purpose om onafhankelijke toetsing van ideevorming rol, taken en bevoegdheden van de Belangenbehartiger

## 1. Aanleiding

# Kwartiermaker vraagt Purpose om ideeën voor rol, taken en bevoegdheden van de Belangenbehartiger te toetsen

### Aanleiding: rechtshulp niet voor iedereen toegankelijk

- Rechtshulp bij belasting- en toeslagzaken is niet voor alle burgers of bedrijven in Nederland voldoende toegankelijk. In 2023 is er daarom een **kwartiermaker** aangesteld, die onderzoekt hoe een mogelijke Belangenbehartiger voor Belastingplichtigen en Toeslaggerechtigden eruit zou kunnen zien en wat de meerwaarde hiervan is
- De kwartiermaker zit momenteel in de ontwerpfase, waarin hij **onderzoekt** hoe er met een Belangenbehartiger niet alleen recht wordt gedaan aan de belangen van belastingplichtigen en toeslaggerechtigden, maar ook aan de helpers binnen de Belastingdienst, Dienst Toeslagen en betrokken helpers\* in het maatschappelijk middenveld
- De **ontwerpfase** van de kwartiermaker bestaat uit een uitwerking van de taken en bevoegdheden van de Belangenbehartiger en een uitwerking van de positionering ten opzichte van bestaande diensten en instanties. Het streven is om in april 2024 de ontwerpfase af te ronden en te starten met de inrichtingsfase

*\*Wanneer we in dit reisverslag de term 'helper' gebruiken, bedoelen we hulpverleners bij maatschappelijke organisaties én medewerkers van de Belastingdienst en Dienst Toeslagen die burgers helpen bij vragen of klachten*

### Vraag aan Purpose

De kwartiermaker vraagt Purpose om vanuit een onafhankelijke positie

- Ideevorming van de kwartiermaker te toetsen en verdere input op te halen voor het ontwerp
- Gericht advies te geven over de aanvullende plek van de Belangenbehartiger in het landschap van fiscale rechtshulp
- Bevindingen op te tekenen in een visueel reisverslag

### Toetsing vanuit binnen- en buitenperspectief

In zijn eerste halfjaarrapportage schrijft de kwartiermaker dat de Belangenbehartiger als bondgenoot van iedereen onafhankelijk moet zijn; met één been in de samenleving en met één been in het ministerie van Financiën.<sup>1</sup> Purpose is daarom gevraagd om vanuit beide perspectieven het ontwerp te toetsen middels interviews met burgers, maatschappelijke organisaties en overheid.

We hebben gesprekspartners open gevraagd naar hun visie op de Belangenbehartiger en hebben concrete, vooraf toegestuurde ideeën getoetst. De uitkomsten van deze gesprekken zijn besproken in een werksessie met de kwartiermaker en zijn team.



10. <sup>1</sup>Eerste halfjaarrapportage van de kwartiermaker voor Belangenbehartiger voor belastingplichtigen en toeslaggerechtigden (feb 2024)

## 1. Aanleiding

# Vergelijkend onderzoek UvA toont aan dat er een gat in het huidige landschap van fiscale rechtshulp zit

### Gat in fiscale rechtshulp met name in bemiddeling bij conflictsituaties

In samenwerking met de Bond voor Belastingbetalers heeft de vakgroep Fiscaal Recht van Universiteit van Amsterdam in 2023 internationaal vergelijkend onderzoek gedaan naar fiscale rechtshulp in Nederland.<sup>1</sup> Onderzoekers trekken de volgende conclusies:

- Het huidige aanbod van fiscale (rechts)hulp in Nederland is een lappendeken waarin onderlinge afstemming tussen partijen ontbreekt
- Toegang tot rechtsbescherming voor burgers wordt beperkt door toelatingseisen voor het ontvangen van hulp
- Fiscale rechtshulp beperkt zich vaak tot het verstrekken van informatie en hulp bij aangifte. Escala en Stella-teams van de Belastingdiensten bieden directe ondersteuning, maar alleen bij een select aantal zaken
- Hulpverleningsorganisaties hebben geen (toegang tot) escalatie-mechanismes om rechten van belastingplichtigen te beschermen. Bijvoorbeeld het 'bevrozen' van zaken of het minnelijke schikken van fiscale geschillen en conflicten
- Instanties in Nederland bieden nauwelijks bemiddeling in conflictsituaties. Dit is het grootste gat in het huidige landschap

### Overzicht van beschikbare fiscale rechtshulp in Nederland<sup>1</sup>

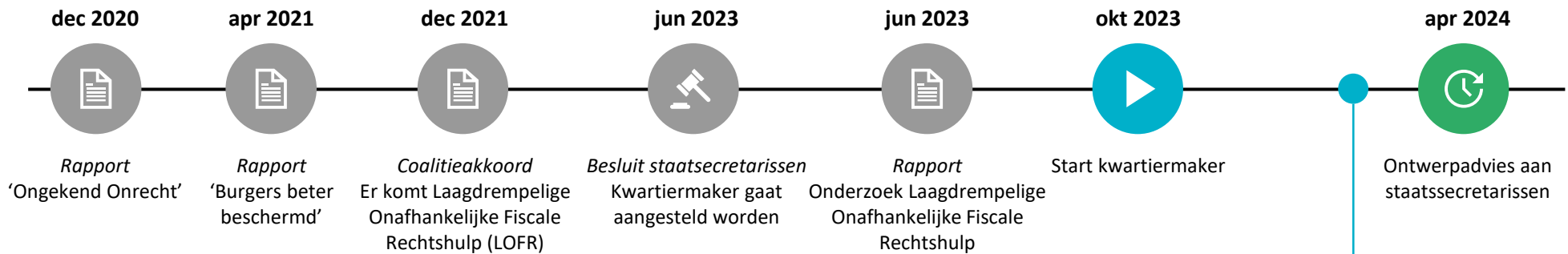
Fase	Eenvoudige (rechts)hulp	Adviserende rechts(hulp)	Juridische rechtshulp	Rechtsvernieuwende rechtshulp
Type hulp	Verstrekken van informatie	Raadgeving in concrete gevallen en eenvoudig advies	Procesbijstand, bemiddeling in conflictsituaties	Indienen klachten, veranderen rechtsposities en wet
Partijen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Belastingtelefoon</li><li>• Belastingkantoren</li><li>• Bibliotheken</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ouderen- en vakbonden</li><li>• Rechts- en belastingwinkels</li><li>• Sociaal Raadslieden</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Juridisch Loket</li><li>• Nationale Ombudsman</li><li>• Rechtsbijstand</li><li>• Stella en Escala Teams</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nationale Ombudsman</li><li>• Tweede Kamer</li></ul>

## 1. Aanleiding

# Toetsing ideeën kwartiermaker is onderdeel van een gezamenlijke reis om de Belangenbehartiger vorm te geven

### Onderzoek en politieke ontwikkelingen

### Ontwerpfase



### Purpose toetst ideevorming kwartiermaker bij burgers, maatschappelijke organisaties en overheid

#### Taken Belangenbehartiger vullen bestaande dienstverlening aan

1. Aandragen alternatieve oplossingen aan Diensten
2. Directe ingang voor maatschappelijk en commercieel dienstverleners
3. Agenderen en monitoren aandacht voor praktische rechtsbescherming
4. Signaleren van structurele problemen waar wet- en regelgeving knelt

#### Bevoegdheden: doorzettingsmacht en rapportagelijijn

1. Mogelijkheid om regie te voeren en keuzes af te dwingen (bv. bevroren van zaken, alternatieve oplossing aanbieden, signaleren)
2. Rechtstreekse rapportagelijijn naar de Kamer

#### Positionering vloeit voort uit besluitvorming met betrekking tot taken en bevoegdheden

Positionering zodanig dat er de mogelijkheid is om kritisch en onafhankelijk te zijn en dat er genoeg vertrouwen en netwerk is om goed te kunnen samenwerken met maatschappelijke organisaties en Belastingdienst en Dienst Toeslagen

## 1. Aanleiding

# Purpose toetst ideeën kwartiermaker door gesprekken vanuit drie perspectieven

### Toetsing 'binnen' en 'buiten' de overheid

Purpose voerde in totaal 34 gesprekken (interviews en focusgroepen) met 50 mensen:

- 20 gesprekken met 33 mensen binnen verschillende onderdelen van de overheid
- 14 gesprekken met 17 burgers (particulier en ondernemers) en maatschappelijke organisaties

In dit reisverslag delen we naast de inhoudelijke bevindingen ook impressies van de gesprekken met burgers en helpers bij maatschappelijke organisaties, Belastingdienst en Dienst Toeslagen



# Het perspectief van ondernemers



## *Ervaringsdeskundige ondernemers benoemen dat er weinig tot geen hulp is voor ondernemers*

Zij uiten hun frustratie dat er voor hen niet één aanspreekpunt is (vanuit eerste lijn als regievoerder en/of bij Diensten) toen ze hulp nodig hadden met hun schulden. Ze hebben weinig overzicht in de status van de behandeling (als 'eigen dossier'). Communicatie via brieven van bijvoorbeeld de Belastingdienst duurt lang, terwijl tijd cruciaal kan zijn bij het oplossen van problemen. Specifieke kennis over ondernemers en waar zij mogelijk tegenaan lopen ontbreekt ook vaak bij instanties.

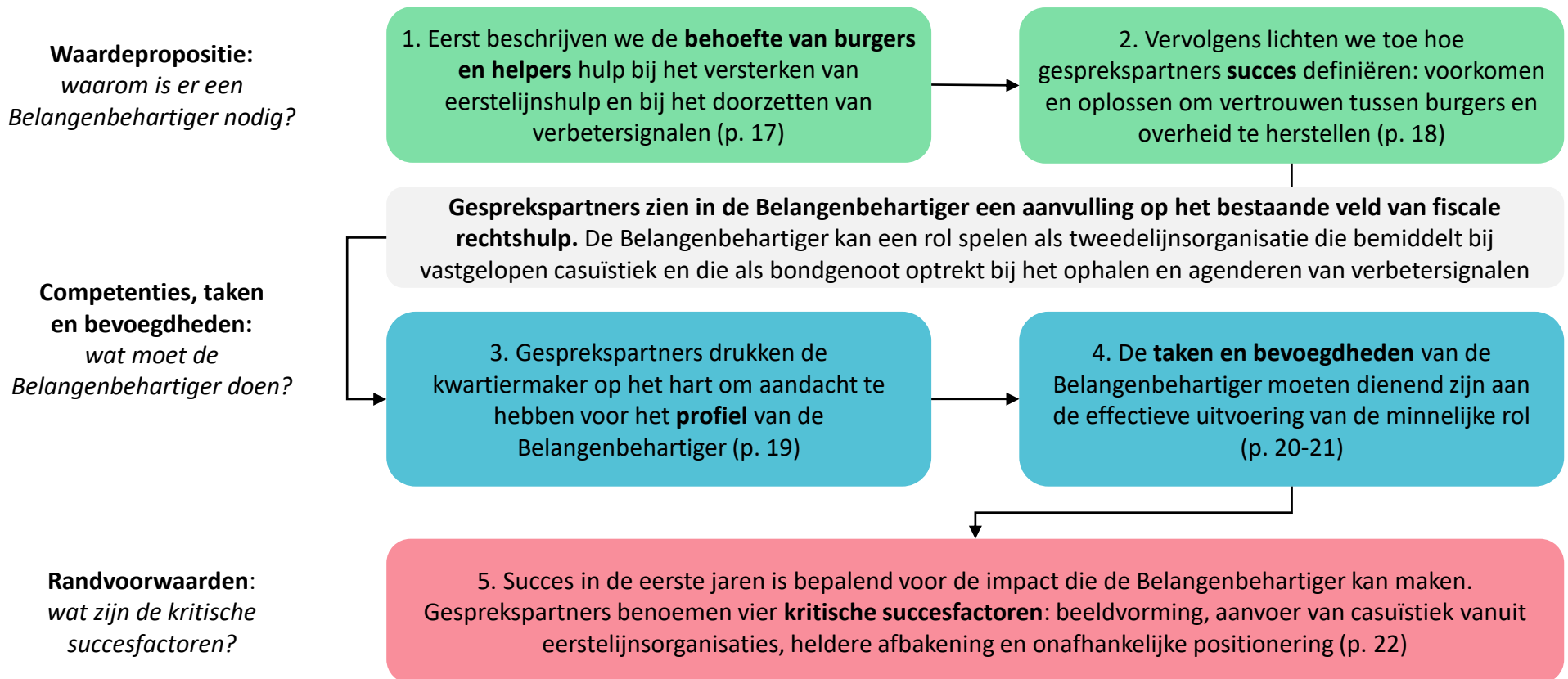
De Belangenbehartiger kan helpen om toegankelijke hulp voor ondernemers te faciliteren. Zorg er ook voor dat er bij Diensten specifieke kennis wordt gewaarborgd over ondernemers en dat helpers doordrongen zijn van de impact op ondernemers en hun onderneming.

## 2. Reisverslag

Gesprekspartners onderstrepen belang van de Belangenbehartiger als bondgenoot van burgers en helpers

# Leeswijzer: verslag van gesprekken over de waarde, rol en succesfactoren van de Belangenbehartiger

In de interviews en focusgroepen vroegen we gesprekspartners waarom zij denken dat er een Belangenbehartiger nodig is, wat de Belangenbehartiger moet doen en wat daarbij kritische succesfactoren zijn. In dit hoofdstuk lichten we onze bevindingen toe.





# Behoeftte burgers en helpers: hulp bij versterken eerstelijns hulp en bij doorzetten signalen



### Burgers

#### **Burgers hebben behoefte aan voorlichting en toegankelijke fiscale rechtshulp**

- Op dit moment is de toegankelijkheid en kwaliteit van (rechts)hulp voor burgers afhankelijk van hun postcode. Er is goede hulp, maar het landelijke netwerk is niet dekkend en inwoners vinden loketten niet altijd
- Burgers lopen tegen financiële problemen aan door gebrek aan toerusting/informatie over belastingen en toeslagen\*
- Voor (kleine) ondernemers en ZZP'ers ontbreekt fiscale rechtshulp op veel plekken
- In contact met Diensten voelen burgers zich niet altijd gehoord en ervaren ze weinig ruimte voor toepassing van de menselijke maat



### Maatschappelijke organisaties

#### **Partijen hebben behoefte aan een instantie met brede vakkennis en connecties om signalen door te zetten en op te lossen**

- Helpers van maatschappelijke organisaties hebben vaak geen directe lijn met Diensten en politiek:
- (Complexe) casuïstiek loopt vast omdat doorzettingsmacht ontbreekt
  - Signalen waar helpers tegenaan lopen worden onvoldoende samengevoegd en effectief geagendeerd



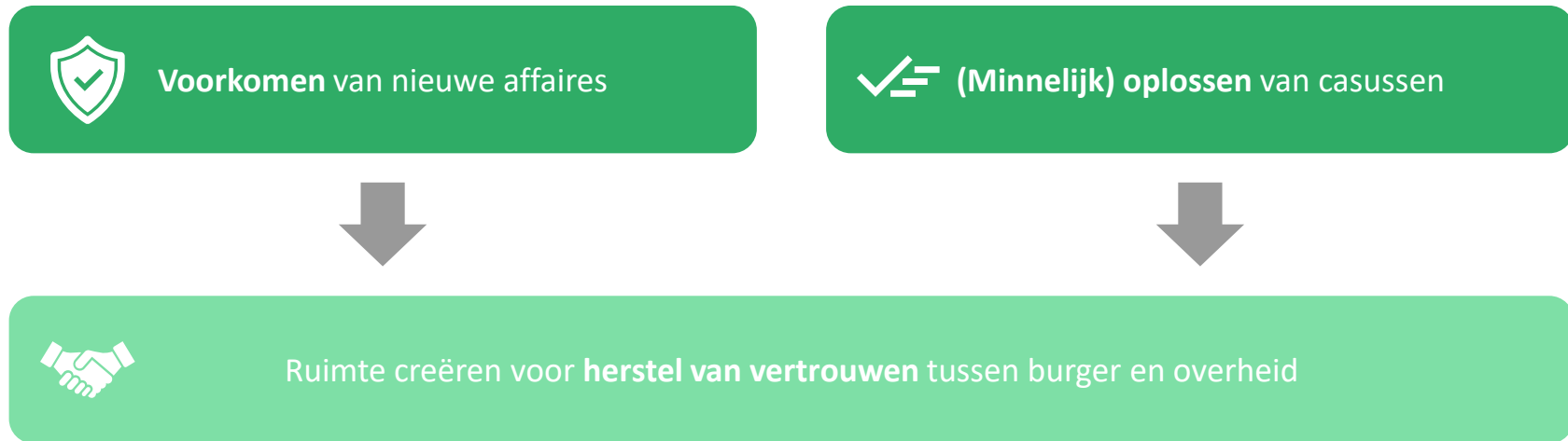
### Belastingdienst en Dienst Toeslagen

#### **Uitvoeringsdiensten hebben behoefte aan hulp bij buikpijndossiers waar wet- en regelgeving knelt**

- Het ontbreekt aan een bondgenoot die helpt om signalen effectief te vertalen naar de wetgever
- Beide organisaties kunnen baat hebben bij een bondgenoot die de gestarte organisatieverandering aanjaagt

*Maar: er is al veel. Pas op dat de Belangenbehartiger niet dingen 'dubbel' gaat doen, wat kan leiden tot verwarring, vertraging en frustratie bij burgers en helpers*

# Succesdefinitie: voorkomen en oplossen om vertrouwen te herstellen



### **Belangenbehartiger creëert ruimte voor herstel vertrouwen door voorkomen van nieuwe affaires en oplossen casussen**

Geïnterviewden van binnen en buiten de overheid vinden de Belangenbehartiger succesvol als nieuwe affaires worden voorkomen en concrete casussen zoveel mogelijk minnelijk worden opgelost. Dit leidt tot ruimte voor het herstel van vertrouwen tussen burger en overheid. Volgens geïnterviewden *faalt* de Belangenbehartiger wanneer het wantrouwen in de overheid toeneemt en de relatie tussen diensten verhardt.

### **Verschillende perspectieven op tijdelijke karakter Belangenbehartiger**

Sommige gesprekspartners binnen de overheid zien de Belangenbehartiger als een tijdelijk fenomeen. In deze visie kan de Belangenbehartiger zichzelf opheffen wanneer praktische rechtsbescherming en het continue leren en verbeteren op basis van casuïstiek voldoende geborgd zijn binnen uitvoeringsdiensten. Anderen geven aan dat de Belangenbehartiger altijd nodig zal zijn door de complexiteit en massaliteit van fiscale wetgeving.

# Profiel Belangenbehartiger en team minstens zo belangrijk als formele bevoegdheden

### Belangenbehartiger als kritische vriend die luistert en verbindt

Gesprekspartners binnen en buiten de overheid benadrukken dat aandacht voor de persoonlijkheid en het competentieprofiel van de Belangenbehartiger en haar/zijn team minstens zo belangrijk is als de uitwerking van formele bevoegdheden. Hierbij worden drie kerncompetenties genoemd:



#### Kritische Vriend

Spreekt partijen aan op verbeterpotentieel en geeft erkenning aan wat goed gaat

Morele autoriteit die waakt over de onafhankelijkheid van eigen positie



#### Verbinder

Pikt signalen uit samenleving op en luistert naar verhalen en behoeftes van burgers en helpers

Kan zich effectief bewegen binnen en buiten de overheid om brug te slaan tussen leef- en systeemwereld



#### Slagvaardig

Bezit charisma en stevigheid om serieus te worden genomen door helpers, (top)ambtenaren en Kamerleden

Treedt snel en daadkrachtig op en zoekt naar concrete oplossingen

### Team koppelt inhoudelijke expertise aan verbindende vaardigheden

Om casuïstiek minnelijk op te kunnen lossen zal het team van de Belangenbehartiger moeten verbinden met burgers, maatschappelijke dienstverleners en uitvoeringsdiensten. Het team is in staat om met één been binnen de overheid te staan en met één been daarbuiten. In het team zijn de volgende competenties van belang:



#### Verbinden

Niet 'met het vingertje zwaaien' of doelbewust ondermijnen van uitvoeringsdiensten, maar samen met helpers en burgers op kunnen trekken om alternatieve oplossingen te verkennen voor buikpijndossiers



#### Inhoudelijk expert

Diepgaande kennis van fiscale zaken en regelingen om een doorbraak te kunnen realiseren bij complexe casuïstiek



#### Brede blik

Naast inhoudelijke expertise beschikt het team over verrijkende perspectieven vanuit bv. ethiek of gedragswetenschappen

# Belangenbehartiger werkt als bemiddelaar op casus- en systeemniveau

### De belangenbehartiger als bondgenoot voor burgers, helpers en wetgevers

1. Ingang bieden	2. (Minnelijk) oplossen	3. Signaleren	4. Veranderen	5. Voorkomen & versterken
Directe ingang bieden voor maatschappelijke en commerciële helpers die burgers en bedrijven bijstaan in vastgelopen zaken	Op casusniveau aandragen van alternatieve oplossingen aan de Belastingdienst en Dienst Toeslagen binnen wet- en regelgeving	Vanuit casussen signaleren waar wet- en regelgeving en/of uitvoering structureel of incidenteel knelt	Agenderen en monitoren van praktische rechtsbescherming binnen de Belastingdienst en Dienst Toeslagen. Versterken en versnellen ingezette transitie	<ul style="list-style-type: none"><li>• Versterken eerstelijns-organisaties</li><li>• Agenderen signalen van werkvloer Diensten</li><li>• Meedenken bij preventie van problemen d.m.v. wet- en regelgeving en bereik burgers</li></ul>

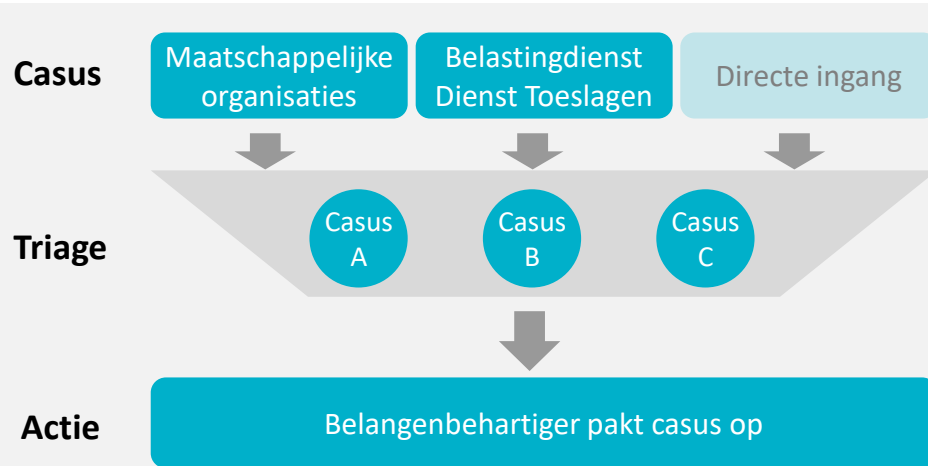
#### Bemiddelende rol onderscheidt Belangenbehartiger van anderen

Geïnterviewden kunnen zich grotendeels vinden in de vier taken die de kwartiermaker voor de Belangenbehartiger ziet. Vanuit de overheid wordt wel de zorg uitgesproken dat er al veel initiatieven zijn. Om onderscheidend te kunnen zijn, is het van belang dat zaken zoveel mogelijk minnelijk worden opgelost. Dat vraagt om een rol als bemiddelaar. Bijvoorbeeld het samenbrengen van (tegengestelde) belangen en organisaties om vanuit een integraal perspectief te zoeken naar alternatieve oplossingen. En medewerkers bij Diensten meer ruimte laten voelen om het anders te doen binnen wet- en regelgeving.

#### Gesprekspartners benoemen ook belang van voorkomen en versterken

- Ondernemers en maatschappelijke organisaties: versterk de eerste lijn. Bv. via kennisdeling, opleiding, financiering en overlegtafels
- Uitvoeringsdiensten: agendeer verbeterignalen die op de werkvloer al bekend zijn, op basis van casuïstiek
- Gesprekspartners binnen en buiten de overheid: voorkomen van problemen. Bv. door bij te dragen aan 1) vereenvoudiging van het systeem, 2) ontwerp van nieuwe wet- en regelgeving, of 3) informeren en activeren van (moeilijk bereikbare) doelgroepen over regelingen

# Ontwerp Belangenbehartiger als tweedelijnsorganisatie vraagt om uitwerking werkwijze en escalatieladder in inrichtingsfase



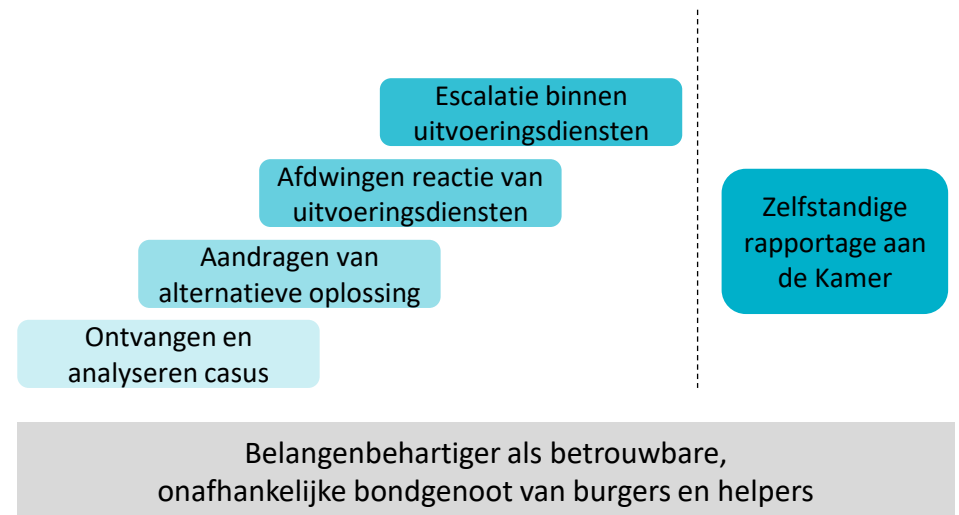
### Criteria voor triage cruciaal bij uitwerking werkwijze

Gesprekspartners herkennen de meerwaarde van de Belangenbehartiger als tweedelijnsorganisatie die helpt vastgelopen casuïstiek minnelijk op te lossen. Bij voorkeur in een vroeger stadium dan bijvoorbeeld Stella-teams of de IBTD. Een vraag die in vrijwel alle gesprekken naar voren komt, is hoe de werkwijze en met name de triage van casuïstiek eruit komt te zien:

- Hoe en door wie worden casussen aangedragen?
- Wanneer gaat de Belangenbehartiger aan de slag met een casus?
- Hoe verloopt contact met diensten en maatschappelijke organisaties?
- Hoe pakt de Belangenbehartiger signalen (en casuïstiek) op die niet bekend zijn bij diensten en maatschappelijke organisaties?

### Uitwerking bevoegdheden vraagt om escalatieladder

Bij het vaststellen van bevoegdheden is de primaire vraag welke bevoegdheden nodig zijn om de minnelijke rol zo effectief mogelijk uit te kunnen voeren. Veel gesprekspartners buiten de overheid zien een belangrijke meerwaarde in doorzettingsmacht om doorbraken te realiseren op casus- of systeemniveau. Gesprekspartners binnen de overheid herkennen de behoefte aan middelen om een doorbraak te forceren, maar onderstrepen het belang van verbinden en minnelijk oplossen. Het samenbrengen van de dubbele rol van interne verbinder en externe rapporteur aan de Tweede Kamer vraagt om een zorgvuldig opgebouwde escalatieladder.



# Succes in eerste jaren bepalend voor impact op lange termijn

### Tastbare resultaten in het eerste jaar vergroten de impact in komende jaren

Gesprekspartners geven de kwartiermaker mee dat de beginjaren van de Belangenbehartiger cruciaal zijn. Kan de Belangenbehartiger binnen een jaar tastbare resultaten laten zien voor burgers en helpers, dan vergroot dat de impact die zij/hij in de volgende jaren kan maken. Op basis van de gevoerde gesprekken onderscheiden we de volgende randvoorwaarden voor succes, juist in het eerste jaar:



#### 1. Beeldvorming als bondgenoot en kritische vriend

Imago als betrokken verhalenverteller die zoekt naar alternatieve oplossingen. Een team dat door de buitenwereld wordt gezien als instantie die zaken oplost en door de binnenwereld als bondgenoot die constructief meedenkt



#### 2. Aanvoer van casuïstiek uit eerste lijn

Dit vraagt om goede bereikbaarheid en beschikbare capaciteit om signalen te ontvangen. Tijdens de inrichtingsfase zal ook het versterken van de eerste lijn een belangrijk aandachtspunt moeten zijn



#### 3. Afbakening van taken op casus- en systeemniveau

Burgers en helpers moeten duidelijk begrijpen waarvoor ze wel en niet terecht kunnen. Op casusniveau vereist dit criteria voor triage. Op systeemniveau vraagt het heldere communicatie over de toegevoegde waarde t.o.v. bestaande instanties



#### 4. Onafhankelijke positionering

Minnelijk oplossen vereist een onafhankelijke positie en een werkwijze die aansluit bij Diensten: toegang tot directie-tafels, toegang tot data om casuïstiek uit te diepen en ingangen bij Diensten om leereffecten te borgen

Impact voor  
burgers en  
helpers

# Het perspectief van helpers in het maatschappelijk veld

*Helpers in het maatschappelijk veld geven aan dat hulp niet voor iedereen beschikbaar is en dat de samenwerking beter kan*

Zij geven aan dat het netwerk van eerstelijns hulp niet landelijk dekkend is en niet overal beroepsmatig is georganiseerd. Sommige mensen vallen tussen wal en schip, bijvoorbeeld door de toepassing van een inkomensgrens voor dienstverlening. Helpers willen graag kortere lijntjes hebben met de Diensten, zodat er sneller kan worden gewerkt aan oplossingen. Ook geven ze aan dat er verbeterstappen te zetten zijn in de toepassing van het menselijke perspectief bij het behandelen van casuïstiek door de overheid.

De Belangenbehartiger kan de helpers helpen door bij te dragen aan effectievere samenwerking met de Diensten en door de noodzaak tot versterking van de eerstelijns hulp te agenderen.



# 3. Vooruitblik

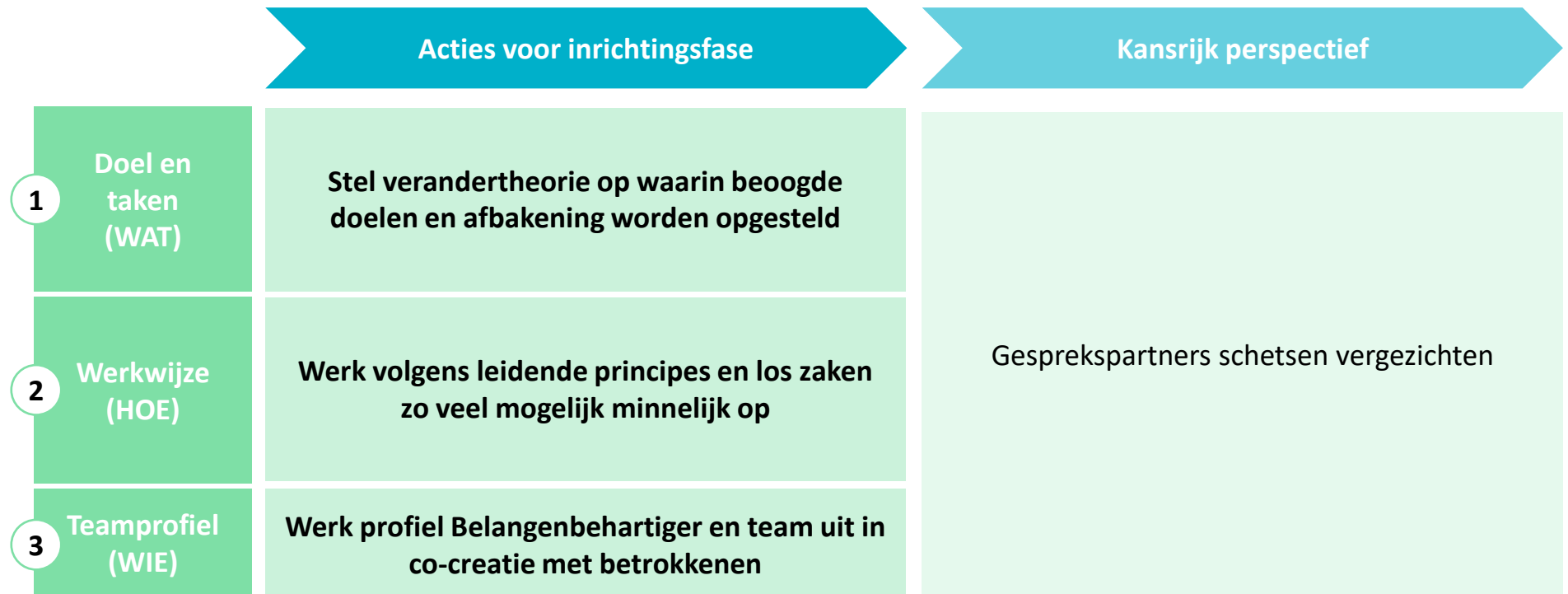
Kansrijke perspectieven op lange termijn vragen om uitwerking werkwijze en team Belangenbehartiger in co-creatie met belanghebbenden



### 3. Vooruitblik

# Uit gesprekken worden kansrijke perspectieven zichtbaar, met concrete acties voor de inrichtingsfase

De toets die Purpose heeft uitgevoerd is een tussenstation in de gezamenlijke reis. De volgende fase is de inrichting. Gesprekspartners hebben ons vergezichten geschetst (kansrijke perspectieven), maar gaven ook concrete adviezen voor de weg daarnaartoe (inrichtingsfase). De aanbevelingen bestaan uit drie onderdelen: doel en taken (WAT), werkwijze (HOE) en profiel (WIE). In dit hoofdstuk werken we deze aanbevelingen en kansrijke perspectieven verder uit.



### 3. Vooruitblik

# 1: Stel verandertheorie op waarin beoogde doelen en afbakening worden opgesteld

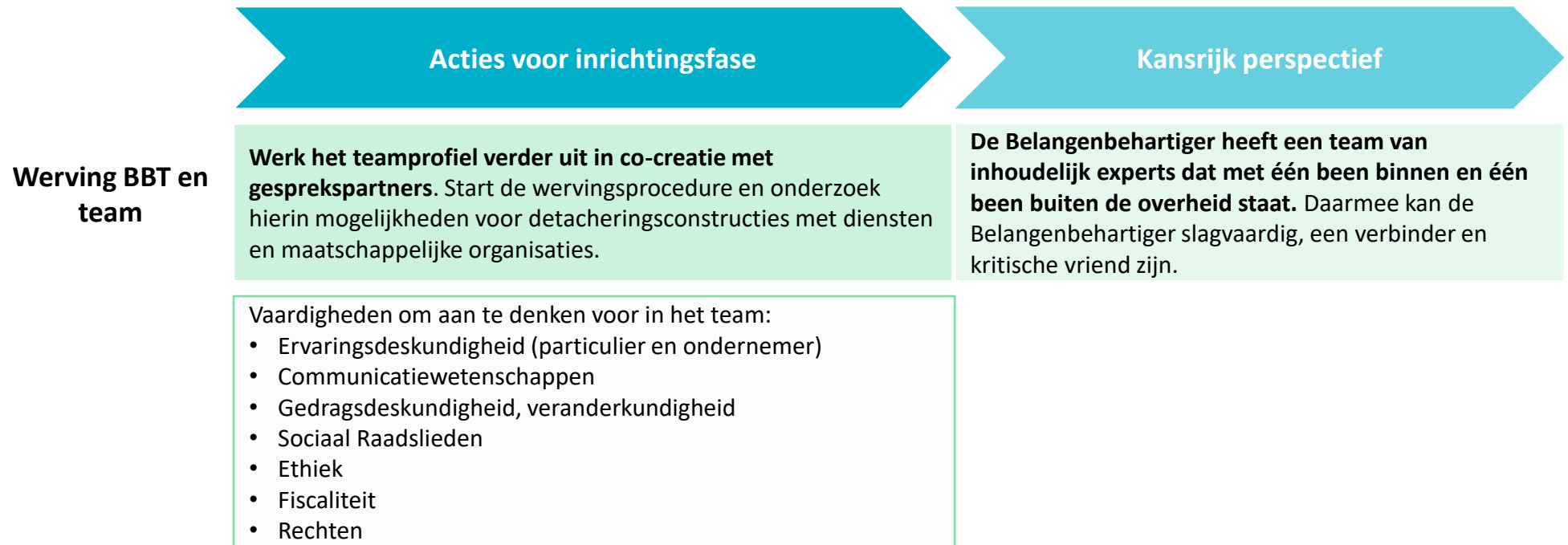
	Acties voor inrichtingsfase	Kansrijk perspectief
<b>Verandertheorie &amp; monitoring</b>	<b>Expliciteer het huidige ontwerp in een verandertheorie.<sup>1</sup></b> Leg vast welke verandering de Belangenbehartiger nastreeft en welke activiteiten/taken ingezet worden om tot die verandering te komen. Dit model vormt de basis voor de ontwikkeling van een doorlopende monitoringssystematiek	<b>Monitoring impact van de Belangenbehartiger</b> De monitor omvat meetbare en merkbare resultaten van individuele casuïstiek en systeemverbeteringen. Monitor is de basis voor communicatie over gemaakte impact in samenwerking met diensten en helpers.
<b>Groeimodel doel en taken</b>	<b>Begin klein en maak scherpe keuzes.</b> Gesprekspartners benoemen dat de inrichting nog niet in beton gegoten hoeft te zijn om verschil te kunnen maken. Zorg dat de organisatie wendbaar is om te groeien en in te spelen op behoeftes	<b>Dynamische instantie die slagvaardig in kan spelen op behoeftes van burgers, helpers en politiek.</b> Genoemde voorbeelden zijn: <i>outreaching</i> werken naar burgers die loket niet vinden, organiseren van inspraakavonden voor burgers, betrokkenheid bij wet- en regelgeving
<b>Triage casuïstiek</b>	<b>Ontwerp criteria voor triage in co-creatie met binnen- en buitenwereld.</b> Gesprekspartners adviseren om een mix van complexe casussen en lichtere problematiek aan te pakken, waar verbeteringen voor grote groepen het verschil kan maken	<b>Succesvolle bijdrage aan doorbraken bij (complexe) casuïstiek.</b> Vanuit casuïstiek worden aanpassingen systeem of werkwijze geïmplementeerd die voor grote groepen burgers verschil maken
<b>Preventie &amp; eerstelijns hulp</b>	<b>Onderzoek wat er nodig is om eerstelijns te versterken.</b> Bouw voort op de inventarisatie die is uitgevoerd door de UvA <sup>2</sup> en trek hierin samen op met bestaande eerstelijnsorganisaties. Verken ook de preventieve rol die de Belangenbehartiger kan spelen door bij te dragen aan toegankelijke communicatie over belasting en toeslagen voor burgers en ondernemers.	<b>Landelijk dekkend eerstelijnsnetwerk van fiscale rechtshulp voor burgers en ondernemers.</b> Een lerend ecosysteem, waarin partijen met elkaar samenwerken aan het verbeteren van dienstverlening. Duidelijke en toegankelijke informatie voor burgers en ondernemers.

26. <sup>1</sup> Een verandertheorie is een model dat weergeeft hoe de interventie leidt tot de gewenste verandering. Vanuit het model kan bepaald worden hoe deze impact gemeten kan worden  
<sup>2</sup> Universiteit van Amsterdam (2023). Internationale rechtsvergelijking naar fiscale rechtshulp.

## 2: Werk volgens leidende principes en los zaken zo veel mogelijk minnelijk op



# 3: Werk profiel Belangenbehartiger en team uit in co-creatie met betrokkenen



# Het perspectief van helpers bij Diensten



## *Medewerkers van de Belastingdienst en Dienst Toeslagen geven aan dat signalen niet altijd opgepakt worden*

In twee focusgroepen hebben we gesproken met bevoegen en deskundige medewerkers. Zij benoemen dat ze burgers zo goed mogelijk willen helpen naar een passende oplossing, maar dat ze soms vastlopen door systemen, werkprocessen of knellende wet- en regelgeving. Dit heeft niet alleen vervelende gevolgen voor de burger in kwestie, ook de medewerkers zitten met de casus in hun maag. Wanneer zij een signaal afgeven, wordt hier niet altijd iets mee gedaan.

De Belangenbehartiger kan hen op twee manieren helpen. Ten eerste in het realiseren van een doorbraak bij casussen waarin zij vastlopen. Ten tweede door samen op te trekken bij het effectief agenderen van de signalen die zij afgeven.



**Wil je  
met jouw  
organisatie**

**positieve  
impact  
maken?**