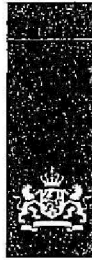


bylage 20



Aan
Leden MT Particulieren

Belastingdienst/Directie
Particulieren

Inlichtingen

Persoonsgegevens

Verslag

MT P-overleg van 23 juni 2020

Aanwezig:	
Persoonsgegevens	
Afwezig:	
Persoonsgegevens	

Nummer	Omschrijving	Actie
A.1	Opening en vaststellen agenda De agenda wordt ongewijzigd vastgesteld.	
A.2	Vaststellen concept-verslag MT P 26 mei 2020 Tekstueel bij punt E.1: Bezoek DG op 12/6 ipv 13/6. Het concept-verslag van het MT P-overleg van 26 mei 2020 wordt vastgesteld.	
A.3	Terugkoppeling actualiteit Omgeving: <ul style="list-style-type: none">- Debatten TK over compensatiewetgeving TSL: er liggen nu goede afspraken om de dossiers af te wikkelen.- Vandaag -23 juni - AO over BD-breed: Voor P zijn met name de dossiers Bezwaar, S&E, voortgang 1043, FSV en selectieproces mogelijk van belang. BDO coördineert. Oproep aan betrokken afdelingshoofden om stand by te zijn.	

	<ul style="list-style-type: none"> - Top 35 (dit is top 25 Belastingdienst inclusief top kerndepartement) is 2 dagen bij elkaar geweest. Dit onder voorzitterschap van de SG. Hoofdonderwerp leiderschap en cultuur met als voornaamste insteek hoe samenwerking tussen DG Belastingdienst en kerndepartement te verbeteren. <p>DTBD:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tot 1/7 is DG Persoonsgegevens nog werkzaam, daarna neemt de DG Persoonsgegevens het over. De DG Douane start ook per 1/7, de DG Toeslagen start 1/8. Met de start van de nieuwe DG's is de splitsing van de werkpakketten een feit. Organisatorisch moet de ontvlechting nog verder vorm krijgen. - Werkbezoek DG Persoonsgegevens op 12/6 is goed verlopen, met inhoudelijk goede bijdragen van een ieder. De DG was belangstellend, ook voor maatschappelijke problematiek en het betrekken van de MZ. - FSV: het onderzoeksrapport van KPMG plus de kamerbrief zullen vóór het zomerreces verschijnen. - E-commerce: 'Onderhandeling' met EU over invoeringsdatum (2022 of 1/7 2021) lopen nog. Tijdelijke en structurele voorzieningen zijn nodig. Uitvoeringstoets is nog niet goedgekeurd. Persoonsgegevens is op 1 juni gestart als programmadirecteur. - De Boston Consulting Groep is gevraagd om advies om de sturing op politiek urgente dossiers te verbeteren. Zie ook DT stukken. Projectnaam: Gezamenlijke besturing belastingdienst (GGB). Er is een splitsing gemaakt in dossiers die DTBD op weekbasis willen volgen (o.a. FSV en E-commerce) en dossiers die op maandbasis gevolgd zullen gaan worden (o.a. Bezwaar en S&E). Op 26 juni is er een extra DT-overleg om hier verder invulling aan te geven. - Coronamaatregelen en CMT: Er komt een nieuwe PL voor de coördinatie van de Coronamaatregelen. Persoonsgegevens gaat per 1 juli terug naar directie MKB. Vanuit CMT BD vele besluiten genomen over o.a. vergoedingen. Zie hiervoor managementupdate 19 juni. <p>Particulieren:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vandaag heeft ons de jaarcijfers P 2020 getekend. Lang voorbereidingsproces, o.a. vanwege de afhankelijkheid van de besluitvorming over extra middelen (disclaimer). - Portfolioraad: portfolio voor 2020 vastgesteld. Betreft verdeling van de IV-middelen. - Programma RMMI: Ketens zijn hierbij aangehaakt. - Projectcode 1043: Feitenrelaas waarin historie wordt beschreven t/m huidig gebruik wordt opgesteld. - De OR heeft positief geadviseerd op O. en F.-rapport DV. De bestuurder heeft ook een reactie geschreven. Hiermee kan de reorganisatie van DV worden afgerond en plaatsingsbrieven worden verstuurd. - De bestuurder bereidt verder adviesaanvraag over de groepsgerichte werving voor. - Proces over welke werkzaamheden door P moeten worden verricht ivm intensivering Toeslagen is nog onduidelijk. Regie vanuit TSL en binnen P moet goed worden vorm gegeven. Persoonsgegevens hebben 26 juni afspraak met Programmadirecteur Persoonsgegevens 	
B	STUKKEN TER BESPREKING	
B.1	Leiderschap en Cultuur	
Persoonsgegevens	schicht de stavaza voor P toe.	

	<p>Er is een landelijk programmateam dat de aanpak bij de directies faciliteert, ook budgettair. Voorstel is om ook binnen P een kernteam in te richten (met o. Persoonsgegevens MT-leden, TL Persoonsgegevens voorstander van een organisch verandertraject, niet te star. Dit voorstel wordt overgenomen</p> <p>Persoonsgegevens is bij een bijeenkomst geweest waarin het Deloitte Rapport is teruggekoppeld. Hiervoor waren uitgenodigd afdelingshoofden, adviseurs en ondersteuners. Van mn de leidinggevenden wordt hierin een trekkende, enthousiasmerende rol verwacht. Het MT P zal hij periodiek op de hoogte stellen van de voortgang.</p>
B.2	Plan van aanpak werving
	<p>Persoonsgegevens licht het PvA toe. De werving vindt plaats in twee tranches. De doorlooptijd van het wervings- en selectieproces duurt relatief lang. We zijn hier mede afhankelijk van SSO O&P. Binnen P is een regiegroep ingesteld. De aantallen C- en E-vacatures zijn nog iets aangepast. Geanticipeerd wordt op doorstroom van C naar E. Ingezet wordt op gelijktijdig intern en extern werven.</p> <p>Opmerkingen/vragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wat te doen met interne overgekwalificeerde kandidaten (HBO)? Hierbij volgen we de landelijke spelregels. In tegenstelling tot vorig jaar worden overgekwalificeerde kandidaten niet direct afgewezen in selectieproces maar worden ze meegenomen in proces als er een tekort is aan gekwalificeerde kandidaten. Echter oproep is om kandidaten te wijzen op mogelijkheden om op juiste functieniveau te solliciteren. Bij P zijn er in 2020 ook F-vacatures (zie PvA) - Wat is de onderbouwing van de 236 fte? Aansluiting met formatie en bezetting maken Persoonsgegevens pak dit op samen met Persoonsgegevens Persoonsgegevens - Kunnen laatste tranchekandidaten niet solliciteren op de vacatures (mn. F)? Antwoord: dat kan. - Aandacht wordt gevraagd voor communicatie richting groep die in 2018 en 2019 gestart is met AD opleiding. Dit wordt door Persoonsgegevens opgepakt. Opgemerkt wordt dat leidinggevenden blijvend aandacht moeten spenderen aan stimuleren medewerkers om opleidingen te volgen. <p>Verdere vragen en opmerkingen kunnen aan de Regiegroep worden gesteld.</p> <p>Het MT P stelt het plan van aanpak vast.</p>
C	STUKKEN TER KENNISNEMING
C.1	Financiële rapportage mei
	<p>Persoonsgegevens licht toe. Er is op basis van de prognose nog sprake van een overall tekort op het personeelsbudget, mede als gevolg van nog niet verstrekte compensatie voor sociaal flankerend beleid en vertrekpremies. Het budget voor UZK is voldoende voor de inzet in 2020.</p>
C.2	Gesprek VMR 2020-1
	<p>Persoonsgegevens licht het gesprek toe. Het verslag is gedeeld met het MT P om te laten</p>

	<p>zien welke punten er uit gelicht worden en hoe deze besproken worden. De iDG heeft nog haar waardering uitgesproken voor het Infopunt Ambtenaren BD. Deze complimenten graag doorgeven aan betrokken medewerkers.</p> <p>Persoonsgegevens licht nog toe dat ook de actiepunten van belang zijn. Oproep aan een ieder om hier naar te kijken.</p>	
C.3	<p>Maandrapportage schenk- en erfbelasting t/m mei</p> <p>Persoonsgegevens suggereert om vooral naar de appreciatie van DO Control bij de rapportage te kijken.</p>	
C.4	<p>Maandrapportage bezwaar t/m mei</p> <p>Persoonsgegevens geeft aan dat het beeld per ultimo mei nog relatief gunstig was maar dat door de zeer grote recente instroom de realisatie van de doelstellingen onder druk staat; het Awb-conformpercentage (van de instroom in 2020) dreigt onder de 90% te zakken.</p> <p>Persoonsgegevens wijst er nog op dat de inzet van toezichtcapaciteit wellicht een nieuw probleem creëert, nl. dat van het niveau van toezicht (zie ook punt D.6).</p>	
C.5	<p>Continuïteitsplan/ CMT P-besluiten</p> <p>Geen opmerkingen.</p>	
C.6	<p>Gesprekken buiten locatie/horen op kantoor</p> <p>Persoonsgegevens licht de richtlijnen/het protocol toe. De GOR heeft nog niet ingestemd met het protocol dus protocol is nog niet van kracht. Dit wordt as donderdag ook op DT BD besproken. Actie Persoonsgegevens</p>	X
C.7	<p>Bestuurlijk overleg Huisvesting en Facilitair</p> <p>Persoonsgegevens licht de wijziging toe.</p> <p>Persoonsgegevens vraagt nog aandacht voor de locaties van S&E. Als er zaken spelen met Persoonsgegevens deze Persoonsgegevens melden.</p>	
D	HAMERSTUKKEN	
D.1	<p>Beleggen HR-verantwoordelijkheden binnen de directie</p> <p>Het MT P stemt in met de voorliggende stukken.</p>	
D.2	<p>Taakverdeling directie P</p> <p>Het MT P stemt in met de voorliggende taakverdeling. Het betreft een dynamisch overzicht. Evt. wijzigingen kunnen worden gemeld bij de directie P.</p>	
D.3	<p>MPP 1.0</p> <p>Het MT P stemt in met de voorliggende stukken.</p>	
D.4	<p>O.en F.-rapport DV 1.0</p> <p>Het MT P stemt in met de voorliggende stukken.</p>	
D.5	<p>Onvolkomenheden HHP E&S</p>	

	Het MT P stemt in met de voorliggende stukken.	
D.6	Extra inzet capaciteit toezicht op bezwaar Het MT P stemt in met de voorliggende lijn. Wordt nog nader uitgewerkt.	
E		
E.1	Rondvraag/wat verder ter tafel komt <p>Persoonsgegevens geeft aan dat er geen nieuwe ontwikkelingen zijn bij de inzet van medewerkers bij TSL (24 kandidaten obv vrijwilligheid). Er zijn wellicht meer vrijwillige kandidaten, maar met voorwaarde Persoonsgegevens zal ter informatie de lijst met gestelde voorwaarden aanleveren aan de directie.</p> <p>Persoonsgegevens vraagt aandacht voor de beëdiging van een medewerker. SSO O&P laat binnenkort weten of dit ook digitaal kan. Binnen drie maanden beëdiging is naar verluidt niet per se noodzakelijk.</p> <p>Persoonsgegevens moet streefwaarden op de KPI's voor de IX-begroting 2021 aanleveren. O.a. PI op nalevingstekort.</p> <p>Persoonsgegevens heeft het verlofoverzicht van de MT-leden rondgestuurd.</p> <p>Persoonsgegevens vraagt aandacht voor een fysieke teambijeenkomst van het MT P vóór 1/9. Suggestie om in augustus hiervoor twee dagdelen te plannen en te kijken wie er kan. Iedereen kan zich hier in vinden.</p>	

bylage 2g

	<p>Aandachtspunten zijn de ondersteuning vanuit EC (beperkte capaciteit) en het "vermarkten" van de E-functies.</p> <p>B. Toeslagen Zie de bijgevoegde mail Persoonsgegevens waarop nog geen reactie is ontvangen. Laatste stavaza: Er zijn nu 14 vrijwilligers. Wellicht heeft Toeslagen minder medewerkers nodig (volgt nog nader bericht), maar de koers wordt gewoon doorgezet. Leidt soms ook tot weglek van kennis en ervaring (bijv S&E Zwolle).</p>	
B.2	<p>Jaarverslag Vertrouwenspersonen 2019</p> <p>Persoonsgegevens geeft een toelichting. Er waren in 2019 50 integriteitsmeldingen bij P, meer dan de helft gerelateerd aan ongewenste omgangsvormen.</p> <p>In een volgend MT zou Persoonsgegevens op het proces en actuele ontwikkelingen. Ook zal de volgende keer meer kwalitatief op de zaken worden ingegaan.</p> <p>Actie Persoonsgegevens</p>	X
B.3	<p>Stavaza MPP Particulieren</p> <p>Persoonsgegevens licht het proces van totstandkoming toe. De 0.95-versie komt in het CO P en MT P van juni aan de orde.</p>	
C	<p>STUKKEN TER KENNISNEMING</p>	
C.1	<p>VMR 2020-1</p> <p>Persoonsgegevens licht de VMR toe. Deze is tot stand gekomen met de hulp van vele betrokkenen. DO Control gaat notitie opstellen als voorbereiding van de VMR-bespreking op 12/6.</p>	
C.2	<p>Financiële rapportage t/m april</p> <p>Persoonsgegevens licht de rapportage toe.</p> <p>Opgemerkt wordt nog dat voldoende budget nog niet betekent dat de benodigde capaciteit meteen beschikbaar is. Het is soms een moeizaam en lang proces om de benodigde capaciteit daadwerkelijk in te zetten. Hier staat tegenover dat we nu beter in beeld hebben wat we daadwerkelijk aan capaciteit nodig hebben (werklast).</p>	
C.3	<p>Maandrapportage bezwaar t/m april</p> <p>Persoonsgegevens licht toe dat de eerste vier maanden goed zijn verlopen. Maar nu begint het risico van te weinig capaciteit (ook vanuit het toezicht) te spelen. Extra inzet van toezichtcapaciteit leidt wel tot aanvullende keuzes in het toezicht. Een voorstel hierover voor het CO en MT volgt. Actie Persoonsgegevens</p> <p>Dit risico wordt ook meegenomen in het VMR-gesprek.</p>	X
C.4	<p>Notitie aan Stas inzake gevolgen Coronacrisis</p> <p>In de notitie klopt de tekst op pagina 3/4 niet. Tekst die niet juist is luidt als volgt: "Ook zijn er in de afgelopen periode geen vragenbrieven verstuurd naar België en Duitsland voor ontbrekende inkomensverklaringen en foutieve premieperiode in aangiften."</p>	

	<p>De juiste tekst moet zijn: "In de afgelopen periode zijn de vragenbrieven wel verstuurd naar België en Duitsland voor ontbrekende inkomensverklaringen. De vragenbrieven naar andere lidstaten zijn aangehouden in afwachting van respons op de vragenbrieven naar België en Duitsland. Inmiddels worden ook de vragenbrieven naar de andere lidstaten verzonden. De brieven inzake foutieve premieperiode zijn ook verzonden".</p> <p>De directie UHB moet de uitvoering beter meenemen bij dit soort brievenprocessen. Actie</p>	X
C.5	<p>TK-brief KOS</p> <p>Geen opmerkingen.</p>	
C.6	<p>Maandrapportage S&E t/m april</p> <p>Het directieoverleg Belastingontvangsten had geen vragen bij de rapportage belastingontvangsten. Het wel/niet aanzetten belastingrente staat nog op de rol.</p>	
D	HAMERSTUKKEN	
D.1	<p>Archiveren mededelingen vanuit MC</p> <p>Het MT P stemt in met de voorliggende stukken.</p>	
D.2	<p>Stavaza PM-brieven IH 2018</p> <p>Persoonsgegevens licht het voorstel toe.</p> <p>Opgemerkt wordt of -nu het proces al vertraagd is- het mogelijk is IH 2019 mee te nemen. Actie</p> <p>Het MT P stemt in met de voorliggende stukken.</p>	X
D.3	<p>Uitwerken toezichtplannen 2020</p> <p>Het MT P stemt in met de voorliggende stukken.</p>	
D.4	<p>Besluiten CMT-P</p> <p>Het MT P stemt in met de voorliggende stukken.</p>	
D.5	<p>Continuïteitsplan P</p> <p>Het MT P stemt in met de voorliggende stukken.</p>	
E	ALGEMEEN AFRONDEND	
E.1	<p>Terugkoppeling actualiteit</p> <p>Persoonsgegevens koppelt enkele actuele ontwikkelingen terug:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Toeslagendossier: vorige week is de kamerbrief inzake de aangifte uitgegaan. Veel beroering in de organisatie. Vanmiddag is er een extra top 25. - Brief aan TK inzake KOS: hierin wordt mn ingegaan op de budgetoverschrijding en vertraging van het project Kwaliteitsoptimalisatie S&E (KOS). Heeft negatieve aandacht gehad van de pers, maar is daarna weggeëbd door de berichtgeving over de 	

	<p>aangifte.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cultuuronderzoek Deloitte: is afgerond en rapport is opgeleverd. - FSV: Tweede brief inzake de ins & outs van het gebruik van FSV en FSV-achtige systemen moet tegen de zomer naar de Tweede Kamer. Hier is een project voor in het leven geroepen. In de stuurgroep heeft de stas zelf zitting genomen. - HUBA: vandaag ook positieve aandacht voor de Belastingdienst, namelijk de berichtgeving rondom de telefonische Huba. Mooi werk van Persoonsgegevens waarvoor hulde. Mooi voorbeeld van initiatief & innovatie in crisistijd. <p>Start nieuwe DG's per 1/6. Start met een werkbezoek van de DG aan kantoor Utrecht op 12/6, met inbreng van medewerkers van verschillende locaties/processen.</p> <p>Dossiers AO: Voor P mn. bezwaar en S&E. Wordt opgepakt met de ketenmanagers (ketenbenadering, niet alleen P). De Boston Consulting Group begeleidt de voortgang.</p> <p>Ontvlechting: Voorbereiding door middel van een PvA. Intakegesprek heeft plaatsgevonden met alle directeuren waarin de impact voor de directies is geïnventariseerd. Voor P geen ingrijpende gevolgen (wel gevolgen voor o.a. BCN, klachten, Escala).</p> <p>COVID 19: Herstart op kantoren wordt voorbereid (datum onbekend). Er wordt van uitgegaan dat de afdelingshoofden zijn aangehaakt voor hun eigen kantoor. Voor kantoren Persoonsgegevens nog onbekend.</p> <p>De eerste VMR over 2020 is ingediend. Wordt op 12/6 besproken. In het algemeen goede resultaten ondanks de crisis. Complimenten aan allen.</p>
<p>E.2</p>	<p>Rondvraag/wat verder ter tafel komt</p> <p>Persoonsgegevens bereidt samen met Persoonsgegevens de MT-dag 15/6 voor. Volgende week ligt er een concept-programma. Webex wordt gebruikt. Liefhebbers voor hulp bij de voorbereiding kunnen zich aanmelden. O.a. Persoonsgegevens</p> <p>Persoonsgegevens Vraagt aandacht voor alternatieve manieren van interne communicatie over de media-aandacht, los van de reguliere middelen. Suggesties en behoeften kunnen worden doorgegeven aan de directie. Daarnaast: Hebben medewerkers behoefte aan een communicatierichtlijn tbv. hun contact met burgers? Opmerkingen nav. deze oproep:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tegengeluiden van de BD worden soms gemist. - Misschien uitproberen van dialoogsessies met medewerkers van de kantoren (Eindhoven). - Wellicht de communicatielijnen die KI&S gebruikt breed uitdragen. - P Aktueel gebruiken voor communicatie met de medewerkers.



AUTORITEIT
PERSOONSgegevens

Autoriteit Persoonsgegevens
Postbus 93374, 2509 AJ Den Haag
Bezuidenhoutseweg 30, 2594 AV Den Haag
T 070 8888 500 - F 070 8888 501
autoriteitpersoonsgegevens.nl

Vertrouwelijk/Aangezien

Ministerie van Financiën
Directoraat-Generaal Belastingdienst
Concerndirectie Informatievoorziening en databeheersing
Ter attentie van:
Mevrouw drs. A.C. van Huffelen
Persoonsgegevens
Korte Voorhout 7
2500 EE Den Haag

3SRRC15346681

3SRRC15346682

Datum
12 november 2021

Ons kenmerk
z2021-16923

Contactpersoon

Persoonsgegevens

Onderwerp
Kopie voornemen handhaving en gelegenheid tot geven zienswijze

Geachte mevrouw Van Huffelen,

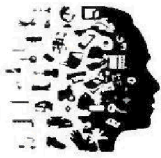
De Autoriteit Persoonsgegevens (AP) heeft het verwerken van persoonsgegevens in de Fraude Signaleringsvoorziening (FSV) en het gebruik van deze applicatie door de Belastingdienst onderzocht.

Hierbij treft u ter informatie een afschrift aan van de brief die de AP in het kader van deze zaak heeft verzonden aan de heer W.B. Hoekstra, minister van Financiën. Het betreft een voornemen tot handhaven en een gelegenheid tot het geven van een zienswijze op zowel de inhoud van het rapport als de mogelijke oplegging van een sanctie. Korte tijdshalve verwijs ik u naar de inhoud van deze brief.

Ik vertrouw er op u hiermee naar behoren te hebben geïnformeerd.

Hoogachtend,
de Autoriteit Persoonsgegevens,
namens deze,

Persoonsgegevens



De minister van Financiën
Ter attentie van:
De heer mr. W.B. Hoekstra, MBA

Persoonsgegevens

Korte Voorhout 7
2500 EE Den Haag

Datum

Ons kenmerk

Contactpersoon

Onderwerp

Voornemen handhaving en gelegenheid tot geven zienswijze

Geachte heer Hoekstra,

De Autoriteit Persoonsgegevens (AP) heeft onderzoek gedaan naar het verwerken van persoonsgegevens in de Fraude Signalering Voorziening (FSV) van de Belastingdienst. De AP heeft op 29 oktober 2021 het definitief rapport met de bevindingen over dit onderzoek aan mevrouw Van Huffelen verstrekt.

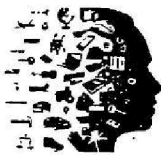
Samengevat concludeert de AP in het rapport dat de minister van Financiën, als verwerkingsverantwoordelijke voor de verwerkingen van de Belastingdienst, van 4 november 2013 tot en met 27 februari 2020 door het verwerken van persoonsgegevens in FSV in strijd heeft gehandeld met de beginselen van rechtmatigheid, doelspecificatie, juistheid en opslagbeperking.¹

Naast het overtreden van de vier hiervoor benoemde beginselen concludeert de AP dat de Belastingdienst onvoldoende passende technische en organisatorische maatregelen heeft genomen ten aanzien van de toegangsbeveiliging, logging en controle op de logging om een passend beveiligingsniveau voor de persoonsgegevens in FSV te waarborgen.² Tot slot heeft de AP geconcludeerd dat de Belastingdienst de Functionaris gegevensbescherming niet naar behoren en tijdig heeft betrokken bij de uitvoering van de gegevensbeschermingseffectbeoordeling van FSV.³

¹ Zie artikel 5, eerste lid, aanhef en onder a, van de AVG en artikel 6 van de Wbp (rechtmatigheid), artikel 5, eerste lid, aanhef en onder b, van de AVG en artikel 7 van de Wbp (doelspecificatie), artikel 5, eerste lid, aanhef en onder d, van de AVG en artikel 11, tweede lid, van de Wbp (juistheid) en artikel 5, eerste lid, aanhef en onder e, van de AVG en artikel 10, eerste lid, van de Wbp (opslagbeperking).

² Zie artikel 32, eerste lid, aanhef van de AVG en artikel 13 van de Wbp.

³ Zie artikel 38, eerste lid, van de AVG jo. artikel 35, tweede lid, van de AVG.



Datum
12 november 2021

Ons kenmerk
Z1001-16903

De AP is voornemens om, gelet op de bovenstaande geconstateerde overtredingen, de haar toekomende bevoegdheid tot het opleggen van een sanctie aan te wenden. U dient ermee rekening te houden dat dit kan resulteren in het opleggen van een bestuurlijke boete en/of een corrigerende maatregel.

Ingeval de AP overgaat tot boeteoplegging bepaalt zij de hoogte van de boete aan de hand van de door haar vastgestelde Boetebeleidsregels.⁴ Deze kunt u vinden op de website van de AP. De basisboetes kunnen worden verhoogd of verlaagd afhankelijk van de mate waarin de factoren die zijn genoemd in artikel 7 van de Boetebeleidsregels daartoe aanleiding geven.

Voordat de AP hierover beslist, stel ik u in de gelegenheid om een zienswijze te geven op zowel de inhoud van het rapport als de mogelijke oplegging van een sanctie. Een schriftelijke zienswijze ontvangt de AP graag uiterlijk **13 december 2021**. Als u uw reactie mondeling wenst te geven, verneemt de AP dat graag uiterlijk **22 november 2021**. U kunt hiervoor contact opnemen met bovengenoemd contactpersoon.

Een afschrift van deze brief en de onderliggende op de zaak betrekking hebbende stukken zullen verstuurd worden naar de Belastingdienst.

Ik vertrouw er op u hiermee naar behoren te hebben geïnformeerd.

Indien u vragen heeft over deze brief, dan wel informatie wilt doorgeven of versturen, verzoek ik u contact op te nemen met bovengenoemd contactpersoon.

Hoogachtend,
Autoriteit Persoonsgegevens,
Namens deze,

Persoonsgegevens

⁴ Beleidsregels van de Autoriteit Persoonsgegevens van 19 februari 2019 met betrekking tot het bepalen van de hoogte van bestuurlijke boetes., *Stcrt.* 2019, 14586.

by lage 30



FSV
Deel 5/5



MINISTARSTVO
PROSVETE I VEŠTAČENJA
REPUBLIKE SRBIJE
BEOGRAD, KNEZ MIHAILOVA ULICA, 15



Aan
Leden MT Particulieren

Belastingdienst/Directie
Particulieren

Inlichtingen
Persoonsgegevens

Verslag

MT P-overleg van 28 april 2020

Aanwezig:	
Persoonsgegevens	
Afwezig:	

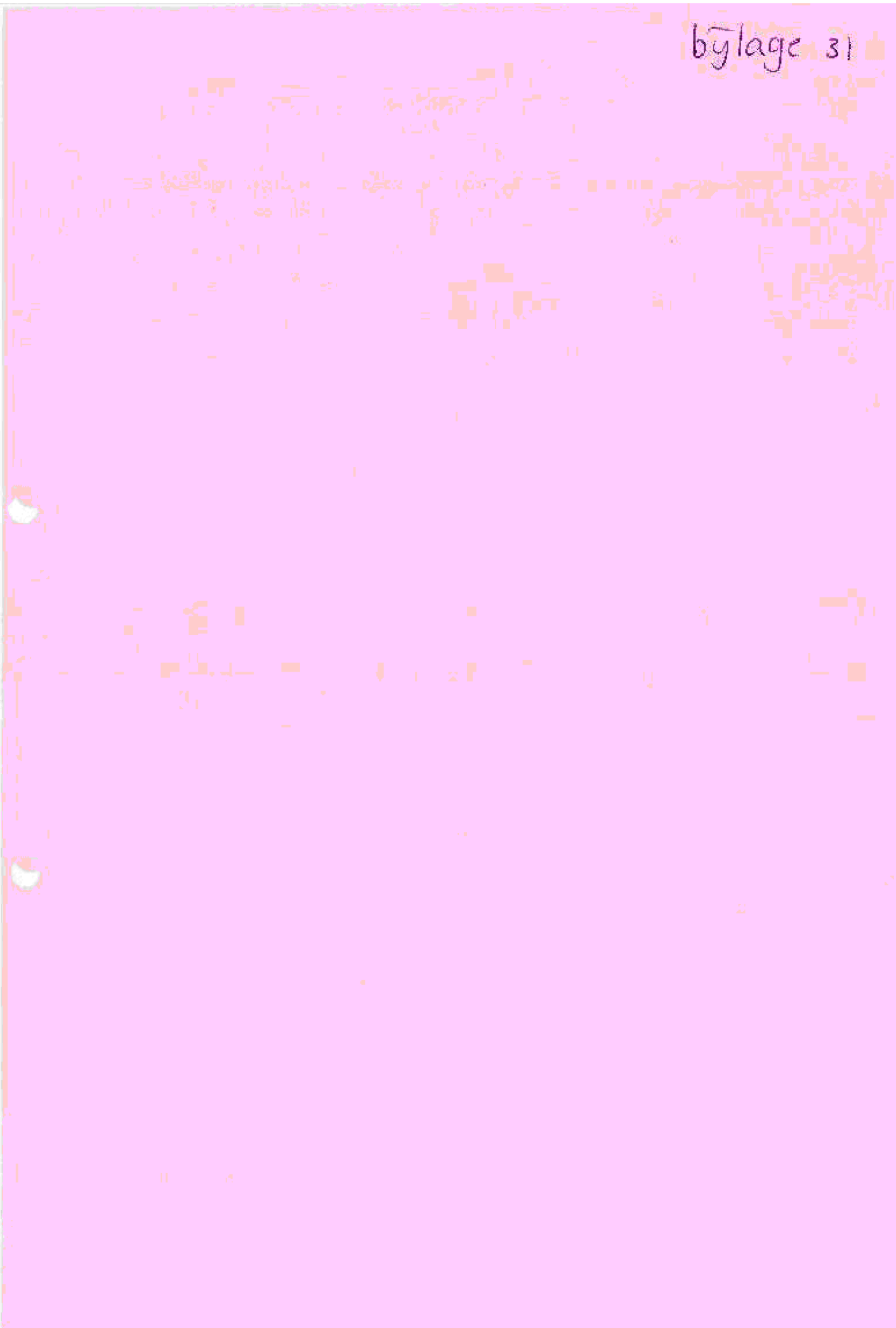
Nummer	Omschrijving	Actie
A.1	Opening en vaststellen agenda De agenda wordt ongewijzigd vastgesteld.	
A.2	Vaststellen concept-verslag MT P 31 maart 2020 Het concept-verslag van het MT P-overleg van 31 maart 2020 wordt vastgesteld.	
B	STUKKEN TER BESPREKING	
B.1	Tweede budgetbrief 2020 <u>Persoonsgegevens</u> licht de budgetbrief 2A toe. Dit is het sluitstuk van een lang voorbereidingsproces. Het bijgevoegde overzicht geeft de formatieve mutaties weer. Voor 2020 en 2021 is compensatie verkregen voor de laatste werving die aan P is toebedeeld. Ook is voor 2020 compensatie gekregen voor cao-effecten en intensivering toeslagen.	

	<p>Opmerkingen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - De vraag is in hoeverre P haar jaarcontract nog kan realiseren met deze uitkomst. Dit wordt meegenomen in de doorrekening van de gevolgen voor 2020. Deze moeten voor de afsluiting van de VMR-1 2020 helder zijn. Deze worden ook besproken met de aanspreekpunten van de processen. Het jaarcontract 2020 van P wordt pas getekend als de gevolgen helder zijn. - Voor e commerce wordt een businesscase opgesteld. Het budget voor het nog te kiezen uitvoeringsscenario wordt evt. later beschikbaar gesteld. Deze businesscase wordt in nauwe samenwerking met directie P (aanspreekpunt Persoonsgegevens) opgesteld en moet uiterlijk begin juni 2020 gereed zijn. - Vraag is of er voldoende begeleidingscapaciteit is voor de UZK ivm Corona. <p>De verdere uitwerking van de budgetbrief komt terug op de agenda van het MT P. Daarnaast Persoonsgegevens eerdere toelichting verstrekken op het eerstvolgende CO P. Terugkijkend is er toch tevredenheid over het resultaat. Persoonsgegevens complimenteert diegenen die hierbij nauw betrokken waren.</p>	
B.2	<p>Strategie Particulieren opdragen werk voor Toeslagen</p> <p>Persoonsgegevens richt de stukken toe. De handleiding is tov. de CO P-versie nog aangepast (adhv. de WNRA). Inzet op basis van vrijwilligheid is belangrijk in de aanpak. Eerste stap is scoping (wie komt er in aanmerking). Daarna gesprek met iedereen die binnen de scope valt. Voorwaarden van werkgever en werknemer moeten goed gewogen worden om vrijwilligheid zo veel mogelijk te borgen. Het gaat om minimaal één jaar met de mogelijkheid van verlenging. Voorlopig wordt uitgegaan van 50 medewerkers van P. P heeft een overbezetting op I (m.n. leerbedrijf). In eerste instantie wordt naar deze groep gekeken.</p> <p>Opmerkingen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wat voegt deze aanpak toe tov. het eerdere traject in 2019. De regels rondom vrijwilligheid zijn aangescherpt na de inwerking treding van de WNRA per 1 januari 2020. Het is noodzakelijk dat daarom van alle potentiële kandidaten een verslag wordt opgesteld (zie bijlagen). Dit verslag moet worden opgenomen in P direct. - Vanuit het CMT P is bepaald welke processen bedrijfskritisch zijn. I – functionarissen die werkzaam zijn binnen deze processen vallen buiten de scope. - Aandacht wordt gevraagd om voor alle medewerkers de motivatie (wel/niet vrijwillig) op dezelfde manier te wegen. <p>Het MT P stemt in met de strategie en de processtappen. Dit betekent dat van de afdelingshoofden wordt gevraagd alle gesprekken uiterlijk 18 mei afgerond te hebben. Persoonsgegevens e.a. coördineren. Voor vragen kan met haar contact worden opgenomen.</p>	
C	STUKKEN TER KENNISNEMING	
C.1	Maandrapportage P t/m maart	

	<p>Persoonsgegevens geeft een toelichting op de stukken. Overall gezien is de productie goed geweest, ondanks de beperkingen agv. COVID-19. Dit is een compliment waard. Opmerkelijk is daarnaast dat t.o.v. voorgaande jaren de doelstellingen m.b.t. de GCR is gerealiseerd. Daarnaast valt op een toename in de gerealiseerde directe tijd.</p> <p>Persoonsgegevens vraagt aandacht voor de juiste SAP codering. Gebleken is dat dit op meerdere processen nog niet goed genoeg gaat (m.n. bij Toezicht, bezwaar en invorderingen). Persoonsgegevens werkt dit punt nog uit en brengt het onder de aandacht van de betreffende afdelingshoofden.</p>	
C.2	<p>Stavaza VMR 2020-1</p> <p>Er ligt nu een versie met dank aan de input van betrokken afdelingshoofden. Eind deze week gaat de directie deze versie reviewen. Dit kan leiden tot aanvullende vragen of uitzoekpunten. Persoonsgegevens doet een oproep aan een ieder om direct te reageren zodat de VMR 2020-1 tijdig (deadline 13 mei) kan worden ingediend.</p>	
C.3	<p>Besluitenlijst CMT P</p> <p>In het overzicht staat een geactualiseerde besluitenlijst vanuit het CMT P. De besluiten zijn eerder via de management updates gedeeld.</p>	
C.4	<p>Continuïteitsplan P</p> <p>In deze 1.1-versie is een aantal updates verwerkt, o.a. een update van de bedrijfskritische processen, een eerste versie van het herstelplan en diverse noodplannen.</p>	
C.5	<p>Behandelplan Intensief Toezicht P</p> <p>Dit behandelplan staat ter info op de agenda, omdat het een nadere detaillering is van het eerder vastgestelde jaarplan P.</p>	
D	<p>HAMERSTUKKEN</p>	
D.1	<p>O. en F.-rapport Dienstverlening</p> <p>Persoonsgegevens licht toe dat er geen cultuurparagraaf hoeft te worden toegevoegd. De opmerkingen en vragen OR zijn in het rapport verwerkt en/of beantwoord.</p> <p>Het MT P stemt in met het O. en F.-rapport. Hiermee is het O&F rapport dienstverlening vastgesteld. Na vaststelling door het MT P volgt de adviesaanvraag aan de OR.</p>	
D.2	<p>Décharge Regiegroep Reorganisaties</p> <p>Persoonsgegevens licht de diverse stukken kort toe.</p> <p>Het MT P stemt in met de stukken en verleent décharge aan de Regiegroep Reorganisaties. Met dank aan de Regiegroep voor een goede afsluiting van een lange periode van reorganisaties. Voor de directie blijft het BDO binnen P aanspreekpunt voor de nog lopende zaken (o.a. bezwaren, P-dossiers).</p>	
D.3	<p>Formulier voor vacature-aanvragen</p> <p>Het MT P stemt in met de voorliggende stukken.</p>	

D.4	Voortgang bovenschaalse periodieken	
	<p>Persoonsgegevens</p> <p>zicht het memo toe. Essentie is, dat:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Beslissingen (zowel over intrekkingen als over bevestigen/verlenging) op grond van de mandaatregeling jaarlijks worden genomen door de DG. - Er een kader nodig is om handvatten te bieden wanneer bovenschaalse periodieken toe te passen, mede in de context van bijzonder belonen. <p>Het MT stemt in met de stukken met de opmerking dat de kaderstelling een verantwoordelijkheid is van de CD O&P. De directie P handelt binnen dit kader en werkt het kader zo nodig uit.</p>	
D.5	Uitworpbeweringen massaal corrigeren	
	Het MT P stemt in met de voorliggende stukken.	
D.6	PM-brieven IH 2018 reiskostenaftrek	
	Het MT P stemt in met de voorliggende stukken.	
D.7	Ondertekening externe correspondentie TBB	
	Het MT P stemt in met de voorliggende stukken.	
E	ALGEMEEN AFRONDEND	
E.1	Terugkoppeling actualiteit	
	<p>Persoonsgegevens</p> <p><i>DT BD 23/4:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ontvlechtigingsdiscussie: Wordt op 29/4 besproken in de Bestuursraad. Vanuit de Top 25 is input aangeleverd. Op 1 mei vindt terugkoppeling plaats aan de Top 25. • E Commerce: Starten met de invulling van de structurele uitvoering. Ook wordt gewerkt aan de invulling van de tijdelijke uitvoering, afhankelijk van de verschillende startdata. • CMT BD: Gaat zich nu met name bezig houden met de vraag hoe invulling wordt gegeven aan de 1,5-metersamenleving. • Programma Corona: Persoonsgegevens heeft het DT bijgepraat. Zie stukken DT BD voor sheets. • Cultuuronderzoek: Veel feedback is gegeven op de rapportage. In samenspraak met het programma zullen de vervolgstappen worden bepaald. • Brief TK FSV: Hierin is aangegeven wat er is gedaan en nog gaat gebeuren. Brief wordt waarschijnlijk deze week verstuurd. Gaat mogelijk veel vervolgwerk voor directie P betekenen. • Brief TK KOS: De BC is eind 2019 afgerond. Deze geeft aan dat er een beperkte tijdsuitloop en budgetoverschrijding is. In de brief wordt ingegaan op de redenen en de historische context. • Hamerstuk ingebracht door P: Domeinarchitectuur IH. DT BD heeft ingestemd met domeinarchitectuur. • Nieuwe AD IV bekend. Zie landelijke beeldkracht. Verder is vacature DG Douane opengesteld en is gemeld dat de procedure voor de DG Bel en de DG Toeslagen loopt. <p><i>CMT P:</i> Momenteel is sprake van een stabiele situatie. Het grootschalig thuiswerken</p>	

	<p>leidt niet tot productieverlies. Wat nu voor het CMT P speelt is het voorbereiden van de scenario's voor na 20/5. De input hiervoor is aangeleverd, en wordt deels ook meegenomen door SSO CFD. Door Persoonsgegevens wordt nog een beroep gedaan op de afdelingshoofden om snel vragen te beantwoorden vanuit het programma Corona, in Persoonsgegevens als aanspreekpunten voor het programma vragen krijgen</p> <p><i>Aangiftecampagne IH 2019:</i> Ondanks COVID-19 verloopt de campagne goed en zijn er al ruim 8 miljoen aangiften binnen. Afwachten hoe de eindtotalen uitpakken.</p> <p><i>Koersdag 2.0:</i> Dank voor de goede voorbereiding van het webinar Persoonsgegevens heeft in zijn column in NRC afgelopen weekend ook nog zijn ervaringen gedeeld.</p>	
<p>E.2</p>	<p>Rondvraag/wat verder ter tafel komt</p> <p>Hiervan wordt geen gebruik gemaakt.</p> <p>Persoonsgegevens en enkele MT-leden bedanken Persoonsgegevens voor hun bijdrage aan het Persoonsgegevens denkend vanuit het perspectief van de burger en in het MT mn actief wijzend op het (groeps)proces Persoonsgegevens uit verschillende rollen en werkprocessen en doorpakkend in lastige dossiers (IV en S&E). Beiden wordt veel succes in hun verdere loopbaan gewenst.</p>	



Gezien het feit dat de uitkomst van behandeling altijd zichtbaar is in de Inningsadministratie (DT of TVB) wordt het advies gegeven nader te onderzoeken wat de effecten van de anti-fraude maatregelen zijn op de uitbetalingen, aantal terugvorderingen en de hoogte van de terugvorderingen.

Als toeslaggerechtigden worden geconfronteerd met een TVB zal een grote groep binnen deze populatie standaard bezwaar maken. Echter zal een heel grote groep de rechtmatigheidstoets niet doorstaan, wat inhoudt dat bezwaar afgewezen zou moeten worden en er geen uitstel van betaling i.v.m. bezwaar (UB 30) zou mogen worden verleend. Omdat het inscannen van bezwaren een massaal proces (Heerlen) is, wordt voor alle ingediende bezwaren UB 30 verleend.

Daarom wordt verzocht een nadere analyse te maken op:

- het aantal (UB 30) in combinatie met rechtmatigheid bezwaren
- de doorlooptijd van UB 30
- Na afdoening bezwaar of uitstel wordt verwijderd (UB31)

12.5.2 FSV

Uit gesprekken met medewerkers van het Fraudeteam is gebleken dat er beter en consistenter in FSV geadmistreerd moet (kan) worden. Enerzijds heeft dat te maken dat FSV een generieke voorziening is die door alle Belastingdienst eenheden wordt gebruikt en daardoor bestandsnamen kent die voor B/T niet van toepassing zijn en anderzijds heeft het ook te maken met de administratieve discipline (o.a. geen consistent invulgedrag, veld 'aantekeningen' is een vergaarbak van informatie waar niet op gequeryd kan worden).

Geadviseerd wordt om samen met IM te komen tot een verbetervoorstel voor het administreren binnen FSV.

12.5.3 Kostentoedeling

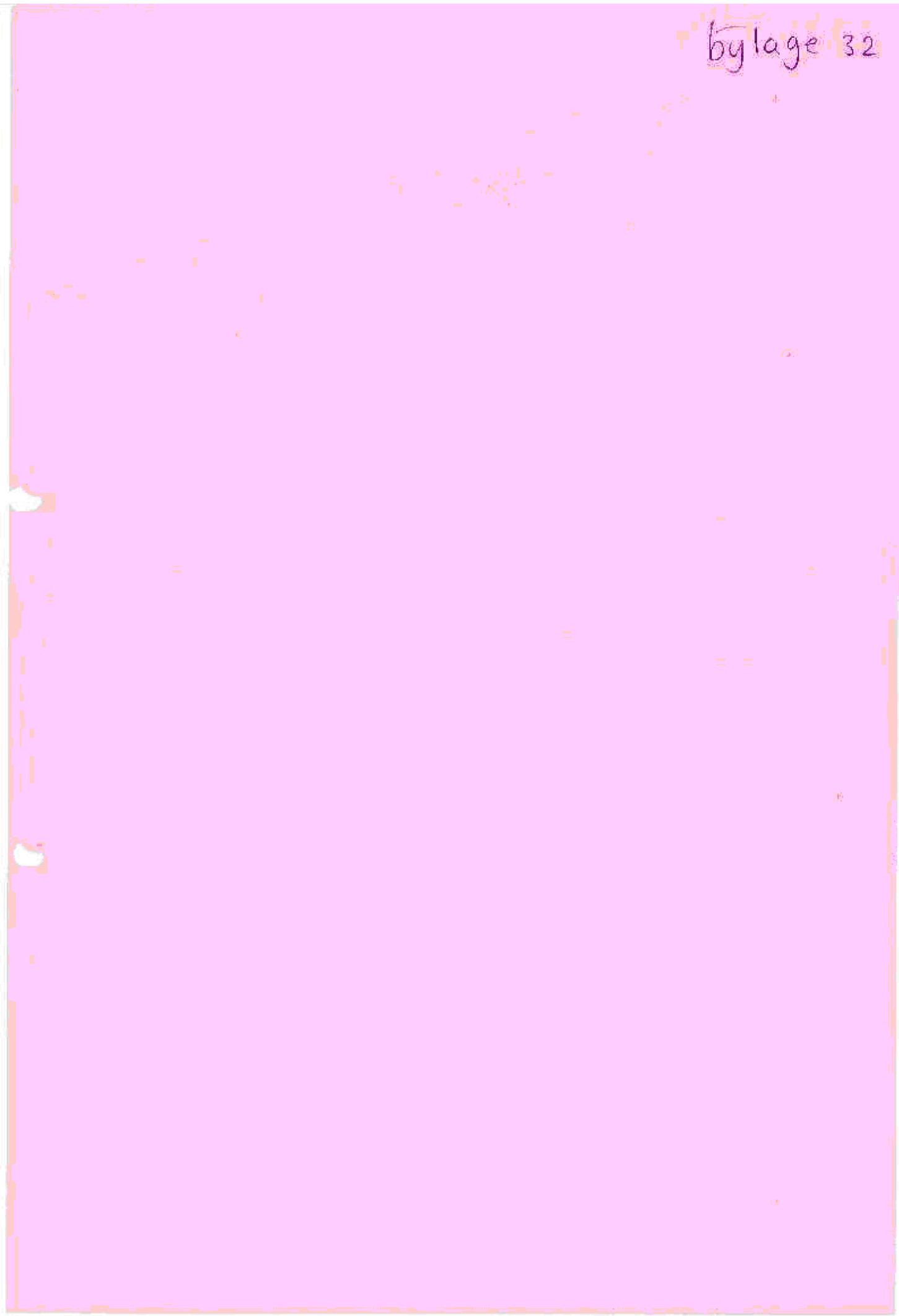
In § 2.2 is als beoogd resultaat opgenomen: "Het zicht op de "ruimte" die in de business case "Intensivering Toezicht Toeslagen" aanwezig is om de personele kosten uit te kunnen nutten".

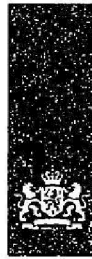
Omdat het, op korte termijn, niet mogelijk is gebleken een volledig en uitputtend zicht op de financiële ruimte kwantitatief te maken, wordt geadviseerd dit gezamenlijk te doen met Bedrijfsvoering.

Als voorbeeld kan worden gegeven de formatie van de eerste drie IST-teams. Voor de werving en bemensing van deze teams is geld gealloceerd. Echter is gekozen om voor deze teams te werven binnen B/T (flexmedewerkers). Per saldo is het toebedeelde budget dus niet uitgenut.

*In verband met grootte van het document is de rest van
het document digitaal aangeleverd*

Digitaal aangeleverd





Toeslagen
Belastingdienst

Evaluatie van enkele maatregelen ter voorkoming van fouten en bestrijden van mogelijke fraude

Versie 1.0

Datum: 12-12-2017
Status: definitief

Colofon

Betreft evaluatie

Versienummer
Opdrachtgever
Contactpersoon
Auteur
contact gegevens

1.0
MT Toeslagen

Persoonsgegevens

Bijlage(n)

Lijst met afkortingen
Lijst met geraadpleegde personen
1) "opbrengst" ist
2) Overige werkzaamheden ist
3) Instructie steekproef

Inhoud
Colofon—2
Inleiding—4

1 managementsamenvatting—5

2 Doel van de evaluatie—8

- 2.1.1 Manier waarop de evaluatie tot stand is gekomen—9
- 2.2 Van historie naar huidige situatie ist—10
- 2.3 Ist—12

3 Analyse van de gegevens—14

- Handhavingsregie—14
- 3.1 Toezichtproces—16
- 3.2 Ist—17
 - 3.2.1 Kwalitatieve opbrengst ist—20
 - 3.2.2 Samenwerking in de keten—22
- 3.3 Fraude—22
 - 3.3.1 Verschil Ist/fraude—23
- 3.4 Toezicht—24
 - 3.4.1 Onderscheid ist en toezicht—24
- 3.5 Uitval/Uitworp—24
- 3.6 Productieregie—25
 - 3.6.1 kwaliteitsregie—25
- 3.7 Leercirkels—27

4 Conclusies en aanbevelingen—29

- 4.1 Aanbevelingen—31

Inleiding

In 2013 is een fraude ontdekt waarbij op een georganiseerde manier misbruik werd gemaakt van Toeslagen. Deze fraude is bekend als de zogenaamde 'Bulgarenfraude'.

Mede naar aanleiding van deze fraude is op 1 januari 2014 de Wet Aanpak Fraude Toeslagen en Fiscaliteit (hierna WAFTF) in werking getreden. Samen met het Belastingplan 2014 heeft dit ertoe geleid dat versterking van het toezichtinstrumentarium van Toeslagen mogelijk werd. Hierdoor zijn bij Toeslagen nieuwe toezichtwerkzaamheden ontstaan.

Op basis van een business case fraude is geld beschikbaar gekomen om diverse maatregelen in te voeren.

Om uitvoering te kunnen geven aan de ontstane toezichtwerkzaamheden heeft Toeslagen de structuur en werkwijze op onderdelen aangepast. Er zijn naast de fraudeteams ist teams ingericht en het zogenaamde risico classificatie model (RCM) is in 2013 al ontwikkeld en ingevoerd. Alle nieuwe, en gefaseerd ook lopende, huur en Kinderopvangtoeslag(KOT) aanvragen worden maandelijks, vóór het formeel beschikmoment, door het team Handhavingsregie onderworpen aan een risico classificatie. Daaruit komt een ranking van meest risicovolle posten. Daarnaast is in de fraudeteams de behandeling van fraudeposten geïntensiveerd.

Het MT Toeslagen heeft op 12 september 2017 besloten een evaluatie uit te laten voeren op een aantal van de in hoofdstuk 2 beschreven genomen maatregelen.

1 managementsamenvatting

Deze evaluatie richt zich primair op de opbrengst van de istteams. Omdat ist onderdeel uitmaakt van de totale handmatige klantbehandeling en het toezicht van B/Toeslagen biedt de evaluatie daarnaast inzicht in:

2. de werking van de verschillende teams en processen die onderdeel uitmaken van de handmatige klantbehandeling van Toeslagen
3. de relatie tussen de verschillende teams en de manier waarop zij met elkaar in verbinding staan
4. voorlopige conclusies en aanbevelingen

De inzichten in oorzaken en mogelijke oplossingen zijn ontleend aan gesprekken gevoerd met betrokken medewerkers, (regie)teamleiders en MT leden en aan beschikbare data en documentatie. Voor zover van toepassing wordt hiernaar in de tekst verwezen.

Opbrengst ist

De maatregelen getroffen ter versterking van het toezichtinstrumentarium van Toeslagen zijn divers en hebben elk een bijdrage geleverd aan de in de handhavingsvisie van Toeslagen beschreven doelstelling het de burger makkelijker maken het in een keer goed te doen/niet fout te kunnen doen. Fouten kunnen sneller worden opgespoord, waardoor misbruik van de regeling eerder wordt gedetecteerd en worden gestopt of voorkomen. Deze evaluatie geeft inzicht in de opbrengst naar aanleiding van de inrichting van istteams in samenhang met het behandelen van posten uit de risicoclassificatie. Door posten te behandelen voordat een voorlopige toekenning en de daaraan gekoppelde betaling van het eerste voorschot plaatsvindt wordt het risico op ten onrechte uitbetaling en terugvordering beperkt. Het dataoverzicht (bijlage 1) geeft inzicht in de opbrengst van de behandeling van verschillende risicosignalen. Doordat niet alle risicobundels in de ist teams worden behandeld kan deze opbrengst niet geheel aan ist worden toegeschreven.

Voorlopige conclusies:

- De hitrate voor alle bundels is hoog en stabiel, tussen de 70% tot 90% over de verschillende regelingen over de verschillende jaren heen. Het verminderingpercentage, dat wil zeggen het percentage dat de beschikking uiteindelijk wordt verlaagd, laat een lichte daling zien van gemiddeld 28,8% in 2015 naar 25,6% in 2017. Van het gecorrigeerde bedrag dat nog moet worden terugbetaald blijft gemiddeld 32% onbetaald.
- Vanuit de aanwezige bestuurlijke informatie blijkt dat, hoewel een hogere score wordt verondersteld de hitrate bij de aanpak van CAF zaken vergelijkbaar is met die van de risicobundels. De "score" op de CAF posten is in 2017 licht verbeterd ten opzichte van 2016. De opbrengst is marginaal, echter zaken als uitstralingseffect, politieke- en media aandacht, samenwerking met andere partijen en bevordering van de compliance zijn niet gemeten en/of vertaald naar opbrengst. Op basis van de cijfers kan niet geconcludeerd worden dat

de CAF behandeling voor het toeslagenproces in de huidige omvang noodzakelijk is.

- De inrichting van de ist teams in combinatie met het werken met het RCM heeft een bijdrage geleverd aan het versterken van het toezicht binnen Toeslagen.
- Door grote druk op de productie worden risicosignalen minder intensief behandeld.
- De balans tussen enerzijds de regeling langs de lijn (de toeslag) en anderzijds de subjectgerichte (klant) behandeling is onvoldoende aanwezig. Dit heeft invloed op productie, productiviteit, maar ook op kwaliteit van de handhaving.
- Het doel om door inzet van een beperkte groep hoger opgeleid personeel complexere posten integraal te beoordelen en daarmee doorontwikkeling van de handhaving mogelijk te maken is slechts beperkt bereikt.
- Geselecteerde hoog risicoposten zijn niet per definitie complex.

Voorstellen korte termijn:

- Investeer met een beperkte groep medewerkers in gericht toezicht op een thema of doelgroep waarbij de procesmatige benadering wordt losgelaten.
- Zet risicosignalen uit het RCM bij een bredere groep medewerkers en laat deze volgens een behandelvoorschrift behandelen. Pas hierbij geen subject gerichte klantbehandeling toe.

Voorstellen middellange termijn:

- Voer nader onderzoek uit naar het percentage van de vorderingen die onbetaald blijven en de manier waarop dit percentage op een effectieve manier kan worden teruggedrongen.
- Maak het mogelijk dat signalen van de behandelteams teams voor de doorontwikkeling van de handhaving op een gestructureerde manier, kunnen worden aangeboden aan handhavingsregie.
- Herijk de huidige rol van kwaliteitsregie in relatie tot de inhoudelijke verantwoordelijkheid van de teamleiders en de seniors in het kwaliteitsproces van ist.
- Waarborg de kwaliteit en doorontwikkeling van de handhaving door de proces inrichting t.a.v. specifieke werkzaamheden zoals hoog risico, CAF, thematische en doelgroep gericht werk te verlaten.

Overige inzichten, voorlopige conclusies en aanbevelingen:

Werking van de teams

Het toeslagenproces is procesmatig ingericht en vooral gericht op dienstverlening en productie. De verschillende productieteams, uitval/uitworp (u/u), toezicht, ist en fraude dragen elk bij aan de handmatige klantbehandeling binnen het toezichtproces waarbij onderscheid gemaakt wordt tussen behandeling van "eenvoudige" signalen die door het systeem niet worden geaccepteerd, risicosignalen en Hoog Risicosignalen. Waar mogelijk wordt, afhankelijk van de complexiteit van het werk, dit werk aangeboden aan de teams waarbij ist zich vooral richt op de hoogrisicosignalen. Vooraf bepalen van de complexiteit blijkt lastig. De productieteams u/u en toezicht nemen vooral de "massale" productie voor hun rekening en de teams ist en fraude beperken zich tot hoogrisico- en fraudesignalen. Met name de behandeling van de risicosignalen moet naast een bijdrage aan de productie en het voorkomen van fouten een bijdrage leveren aan de doorontwikkeling van de handhaving. Door het ontbreken van een

goede verbinding met handhaving en productieafspraken is hiervan beperkt sprake. De bezwaarteam en het team beroep bedienen het gehele productieproces met uitzondering van het team fraude. Het fraudeteam heeft een eigen proces inclusief bezwaar en beroep dat naast het productieproces loopt. Er wordt in dit proces beperkt gebruik gemaakt van data-analyse.

Relatie en verbindende elementen

De teams toezicht, u/u ist, en fraude functioneren vrij solitair ten opzichte van elkaar. De verbindende elementen zijn dat zij elk een deel van het toezicht/ de handhaving van Toeslagen voor hun rekening nemen. Het werk wordt aangeleverd door productieregie, zoveel mogelijk aansluitend bij het inzicht gecreëerd door handhavingsregie. Kwaliteitsregie moet eenheid van beleid en uitvoering waarborgen. De manier waarop de verbinding aanwezig is varieert en is niet structureel goed ingericht.

Voorlopige conclusies

- De huidige wijze waarop B/Toeslagen zijn toezicht uitvoert is vooral gericht op kwantiteit. Dit beïnvloedt kwalitatieve keuzes.
- Mede geholpen door een aantal continue verbetertrajecten op andere processtappen zijn de productiviteit en de productie constant gebleven
- Besluitvormingstrajecten zijn niet altijd duidelijk waardoor, soms impliciet, keuzes zijn gemaakt die van invloed zijn op het resultaat van de handhaving.
- Denkprocessen over de teams heen worden onvoldoende benut.
- De toezichtteams inclusief vraag, klacht, belcentrum, bezwaar en beroep zijn niet aangesloten op de doorontwikkeling van de handhaving.
- De risicoselectie is van grote toegevoegde waarde en vormt een goede basis op grond waarvan keuzes in het toezicht kunnen worden gemaakt. Het vraagt echter wel om herijking/doorontwikkeling.
- Er is sprake van een disbalans tussen het niveau van het aangeboden werk en het niveau van medewerkers verdeeld over de verschillende teams.

Voorstellen korte termijn

- Investeer in nauwere samenwerking in de gehele toeslagenproces.
- Zet data analyse in op enkelvoudige (fraude) signalen om zo trends waar te nemen en fraudepatronen te detecteren en zorg voor een eenduidige registratie van de fraudesignalen.
- Zorg voor een meer herkenbare en slagvaardigere vorm van besturing van Toeslagen, bijvoorbeeld in de vorm van een regietafel.

Voorstellen middellange termijn

- Herbeoordeel het niveau van de verschillende werkzaamheden en biedt binnen de teams werk aan op verschillende niveaus. Laat de teaminrichting hierop aansluiten waarbij bij voorkeur de verschillende functieniveaus zijn vertegenwoordigd.
- Fraude heeft de selectie t/m de afhandeling van een aanvraag in eigen beheer zodat binnen fraude een leercirkel ontstaat. Een betere koppeling met handhavingsregie, productieregie toezicht, data analyse en ist is noodzakelijk om het niveau van handhaving en de detectie van nieuwe fraudepatronen verder door te ontwikkelen.
- Onderzoek op welke manier het toezicht op de zorgtoeslag kan worden verbeterd.

2 Doel van de evaluatie

De oorspronkelijke evaluatieopdracht om alle genomen maatregelen om fouten te voorkomen en fraude te bestrijden te beschrijven én te beschrijven hoe ze worden uitgevoerd is in overleg met de opdrachtgever aangescherpt.

De evaluatievraag richt zich niet op alle individuele maatregelen die de invoering van de wet met zich mee heeft gebracht maar richt zich met name op de maatregel van het versterken van het toezichtinstrumentarium door het inrichten van de ist teams in combinatie met werken met het RCM.

Deze evaluatie beschrijft de huidige werking van de teams ist en fraude binnen het palet van handhaving en toezicht van Toeslagen. Daarnaast beschrijft het de gewenste situatie vanuit handhavingsperspectief en wat dit o.a. betekent voor de behandeling van risicosignalen zoals die op dit moment plaatsvindt.

Centrale vraag is of en zo ja op welke manier een doorontwikkeling van de handhaving mogelijk wordt en welke keuzes daarbij moeten worden gemaakt.

Doorontwikkeling ziet dan niet in het bijzonder op het verbeteren van het RCM, maar op het gehele toezichtproces waar zowel het RCM als ist onderdeel van uitmaken.

Het besturingsmodel, de inhoudelijke beoordeling van het RCM en de gekozen inrichting behoren niet tot de scope van deze opdracht. Deze evaluatie is niet bedoeld als effectmeting omdat daar onvoldoende informatie voor beschikbaar is.

De volgende onderzoeksvragen komen in de evaluatie aan de orde:

- * Wat is de "opbrengst" van de ist teams.
- * Is de gekozen inrichting met de daarbij gekozen werkwijze een goede ondersteuning van het toezichtproces.
- * Is er een goede balans tussen enerzijds de regeling langs de lijn (de toeslag) en anderzijds de subject gerichte (klant) behandeling.
- * Hoe verhouden de ist, de toezicht- en de fraudeteams zich tot elkaar. Wat zijn de verbindende elementen en hoe zijn die geborgd.
- * Op welke manier wordt in het toezichtproces kennis met elkaar gedeeld zodat het proces zich continu kan verbeteren.
- * Komt de output van risicoselectie tot zijn volle recht.

NB in de periode van 23 t/m 27 oktober is door ADR een onderzoek uitgevoerd naar de technische aspecten van het RCM. Gekeken wordt onder andere welke technische verbeteringen er mogelijk zijn. De uitkomsten van dit onderzoek zijn van belang voor de doorontwikkeling van toezicht binnen Toeslagen en zal separaat worden aangeboden.

2.1.1 Manier waarop de evaluatie tot stand is gekomen

Voor deze evaluatie is gebruik gemaakt van een kwalitatieve onderzoeksmethode door middel van het houden van interviews, het lezen van literatuur en het bijwonen van een aantal bijeenkomsten.

Voor zover informatie direct uit hieronder beschreven bronnen voortkomt wordt in de tekst hiernaar verwezen.

Literatuur:

Wet aanpak Fraude Toeslagen en Fiscaliteit
Belastingplan 2014
Handhavingsvisie Toeslagen 2012-2015
Handhavingsvisie Toeslagen 2016-2018
Handhavingsstrategie Belastingdienst 1-10-2016
Handhavingsplan Toeslagen 2014
Handhavingsplan Toeslagen 2017
BC fraude
BC intensivering Toezicht Toeslagen 20151215
Memò taken en werkzaamheden ist 17-12-2013

Gesprekken:

In de bijlage een overzicht van de geraadpleegde medewerkers die een goede afspiegeling zijn van de diverse disciplines uit elk van de kwadranten, de onderdelencommissie (OC) en de uitvoering van handhaving en toezicht. Alle gesprekken zijn vastgelegd en de informatie hieruit is verwerkt in deze evaluatie.

Observaties:

Bijwonen van een weekstart bezwaar, kijkje in de keuken bij medewerkers ist, fraude en het kwaliteitsbeheer en het bijwonen van een verbetersessie ten aanzien van het ist proces.

2.2 Van historie naar huidige situatie ist



Belastingdienst Toeslagen is georganiseerd in vier kwadranten, Productieregie, Handhavingsregie, Bedrijfsvoering en Organisatie ontwikkeling (Businessondersteuning). Elk kwadrant heeft een regieteam geleid door een regieteamleider. De regieteamleiders van de verschillende kwadranten kennen elk hun eigen verantwoordelijkheid en zijn daarnaast met elkaar verantwoordelijk voor een goede afstemming en voorbereiding van de (handhavings) keuzes die door het MT worden gemaakt. In de regie teams worden geen primaire productietaken uitgevoerd. Deze teams vertalen beleid in operationele sturing en uitvoering van de bedrijfsprocessen. De primaire productietaken worden uitgevoerd in productieteams die zijn geordend op procesniveau. Het MT Toeslagen bestaat uit een directeur en vier plaatsvervangend directeuren. Elk van de plaatsvervangend directeuren is verantwoordelijk voor één van de kwadranten. Daarnaast zijn ze elk verantwoordelijk voor een aantal productieteams. De directeur is eindverantwoordelijk.

In 2014 is gestart met het inrichten van ist teams. Onder andere hiermee wordt invulling gegeven aan de versterking van het toezichtinstrumentarium van Toeslagen.

De ist teams staan ten doel het met hoger opgeleid personeel uitvoeren van een integraal en subject gericht toezicht. Dit is een complexere vorm van toezicht die vraagt om professional judgement waarbij gewerkt wordt op basis van richtlijnen en inzicht van de ist medewerker.

In april 2013 is het RCM ingevoerd. Alle nieuwe, en gefaseerd ook lopende, huur en KOT aanvragen worden vóór het formeel beschikbaar moment onderworpen aan een risico selectie vanuit dit model. Dit betekent vanwege overlopende toeslagjaren de helft van het jaar twee maal per maand en de rest van het jaar één maal per maand. Daaruit komt een ranking van meest risicovolle posten naar voren. De Hoog Risicoposten worden uitgezet bij de ist teams. Het team productieregie geeft advies op basis van vraag naar productiecapaciteit versus aanbod van beschikbare capaciteit over het geheel van de productieplanning hoeveel posten moeten worden behandeld bij de productieteams. Dit heeft invloed op het aantal (hoog)risicosignalen dat kan worden aangeboden aan de ist teams en de mate van diepgang die hieraan kan worden gegeven door de beschikbare productietijd. Teamleiders geven de beschikbare capaciteit aan en handhavingsregie biedt inzicht in de toezichtbehoefte vanuit handhavingsperspectief. Bundels worden op basis van beschikbare capaciteit ook uitgezet bij de andere behandelteams als toezicht en U/U, hierbij wordt rekening gehouden met de in de teams aanwezige competenties en de complexiteit van het aangeboden werk.

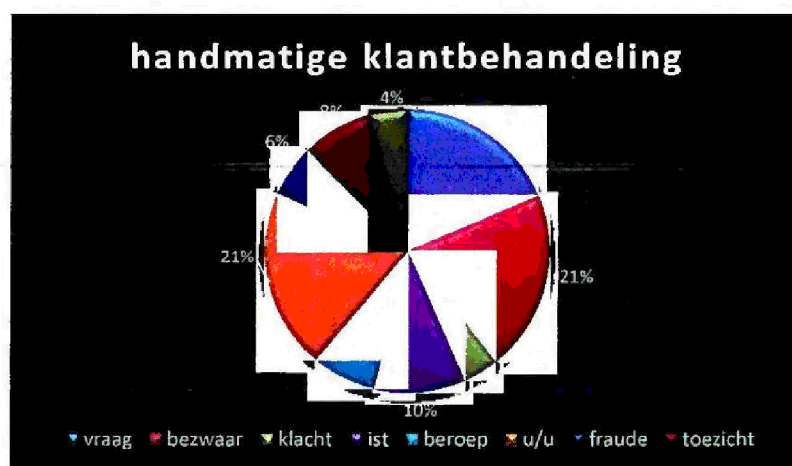
Omdat het aanbod altijd groter is dan de beschikbare capaciteit bereidt productieregie met het inzicht geboden door handhavingsregie voorstellen voor op grond waarvan keuzes worden gemaakt op welke manier uren worden ingezet. Afstemming hierover vindt plaats binnen de kwadranten. Daar waar sprake is van conflicterende belangen wordt het dilemma voorgelegd aan het bestuurlijk verantwoordelijk MT lid. Omdat uitgegaan wordt dat capaciteit een gegeven is is de productie capaciteit tot nu toe leidend geweest. Welke invloed dit heeft op de doorontwikkeling van handhaving blijft hierdoor onderbelicht. Besluitvorming hierover zou alles overziend in het MT moeten plaatsvinden, dit vraagt wel iets van de flexibiliteit van het MT omdat in het huidige proces issues op de dag van de risicoselectie naar voren komen en vragen om besluitvorming op die zelfde dag (vrijdag).

Doordat de posten kunnen worden behandeld voordat een voorlopige toekenning en de daaraan gekoppelde betaling van het eerste voorschot plaatsvindt wordt het risico op ten onrechte uitbetaling en terugvordering beperkt.

Door de uit dit RCM voorvloeiende signalen aan te bieden aan de daarvoor ingerichte ist teams wordt beoogd fouten sneller op te sporen, mogelijke fraudesignalen eerder te detecteren en de klant de aandacht te geven die hij verdient. De output door behandeling van de gedetecteerde posten dient als input voor het zelf lerend model van het RCM. Naast de output uit de behandeling van risicosignalen wordt het model gemiddeld 2 maal per jaar gevoed met kenmerken uit geconstateerde fraudecasussen.

De beoogde nauwe samenwerking tussen de verschillende teams, ist, fraude en toezicht moet B/Toeslagen in staat stellen haar toezicht effectief en efficiënt in te zetten.

Onderstaande weergave visualiseert het gehele palet aan teams dat momenteel onderdeel uitmaakt van de handmatige klantbehandeling van Toeslagen. Elk van de teams voert een vorm van toezicht uit. Dat kan zijn klantgeïnitieerd (vraag, klacht, bezwaar, beroep, belcentrum) of op basis van door Toeslagen zelf geïnitieerd werk. Ist, U/U, fraude en toezicht.



2.3 Ist

In het MT Toezicht van 17 december 2013 is het memo Taken en Werkzaamheden IST teams besproken waarin de inhoud en aard van de aanvankelijke werkzaamheden van de IST-teams is beschreven. Het document was bedoeld als start document dat werkende weg aangepast kon worden op basis van tussentijds gewijzigde behoeften of op basis van uitkomsten uit periodieke evaluaties. Er zijn gaande weg wel keuzes gemaakt, echter periodieke evaluaties en expliciete besluitvorming ontbreekt.¹

In eerste aanleg was beoogd de ist teams de volgende werkzaamheden te laten uitvoeren:

- integraal en subjectgericht toezicht uitoefenen op basis van, uit diverse bronnen aangeleverde signalen, waaronder de risicovolle signalen uit het RCM.
- werkzaamheden die voortvloeien uit benodigde steekproeven om het RCM te valideren en door te ontwikkelen. Voor de ontwikkeling van het RCM moeten er naast behandeling van de hoog risico (**rood**) posten ook steekproeven worden gehouden op de populaties aanvragen met een gematigd (**geel**) en laag (**groen**) risico.
- werkzaamheden om burgers door middel van subjectieve kenmerken te gaan "scoren". Doel is iedere burger het toezicht te geven waar hij recht op heeft.
- beoordelen signalen gemeente adres in onderzoek. Deze worden integraal en subjectgericht behandeld.

¹ Zie bevindingen

- door CAF aangeboden posten die extra toezicht verdienen, niet zijnde fraudeposten integraal behandelen.
- De vanuit de LTO (nu EHI) aangeboden posten integraal behandelen. Dit geldt voor posten die extra toezicht verdienen. Wanneer het om fraude gaat worden deze posten door het team fraude behandeld.
- Opleggen van boetes, voor zover ze niet voortkomen uit posten die zijn aangeboden voor strafrechtelijke behandeling

Organisatorische keuzes hebben er toe geleid dat er een verschuiving is gekomen in de nu door de ist teams uitgevoerde werkzaamheden. Daarnaast worden op basis van capaciteit, oorspronkelijk voor ist bedoelde werkzaamheden, uitgevoerd door andere teams.

De huidige werkzaamheden bestaan uit:

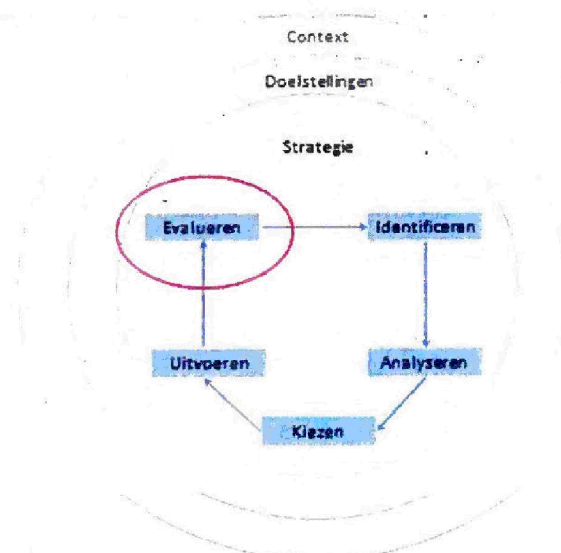
- Integraal en subjectgericht toezicht uit oefenen op basis van, uit diverse bronnen aangeleverde signalen, waaronder de risicovolle signalen uit het RCM.2
- Kwaliteitscontrole op het door het team uitgevoerde werk
- Door CAF aangeboden posten die extra toezicht verdienen, niet zijnde fraudeposten, integraal behandelen.
- Behandelen DT KOT bundels

De eerder genoemde werkzaamheden die nu niet meer door ist worden gedaan zijn afhankelijk van het soort werk belegd bij of wel toezicht (green lane), u/u of voor wat betreft het opleggen van de boetes en de adresonderzoeken bij fraude.

² Kwantitatieve keuzes beïnvloeden mate van integraal en subjectgerichte behandeling zie analyse gegevens.

3 Analyse van de gegevens

De Belastingdienst hanteert de term handhaving in een brede betekenis als het gaat om *handhavingsregie*.³ Het werken volgens de uitgangspunten van handhavingsregie betekent dat de Belastingdienst op een systematische en gestructureerde manier naar (groepen van) belastingplichtigen kijkt en op basis van de oorzaken van gedrag van belastingplichtigen keuzes maakt voor wat betreft het uitvoeren van activiteiten om compliant gedrag te ondersteunen en non-compliant gedrag tegen te gaan. In een figuur ziet dit er als volgt uit:



De vertaling van deze strategie heeft B/Toeslagen als volgt vorm gegeven:

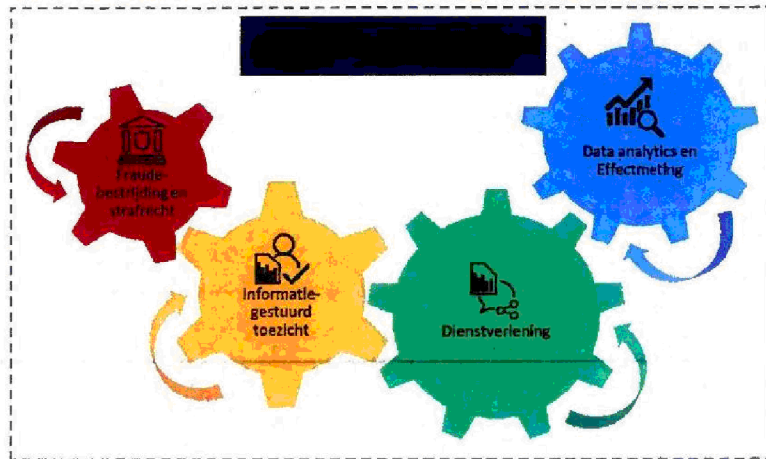
Handhavingsregie⁴

Om alle handhavingsinstrumenten, van dienstverlening tot fraudebestrijding, optimaal in te kunnen zetten, voeren we regie. In de cyclus weten – kiezen – doen werken de verschillende expertises nauw samen om subjectgerichte handhaving vorm te geven en uit te voeren. Data analytics zorgt voor inzicht, vooraf bij het vaststellen van nalevingsrisico's en bijbehorende doelgroepen, achteraf bij het uitvoeren van effectmetingen. Een belangrijk onderdeel hierbij is inzicht in welk effect bijvoorbeeld toezichtacties hebben op andere processen zoals Klantinteractie & -services, klantvragen en

³ De Belastingdienst gebruikt een 'brede' definitie van het begrip handhaving, namelijk al hetgeen bijdraagt aan regelnaleving door belastingplichtigen en het tegengaan van niet naleving. (Handhavingsstrategie Belastingen)

⁴ HHP 2017 vs 1.0

bezwaren. Op basis van het verkregen inzicht ontwikkelt en verbetert het team Handhavingsregie interventies.



Wijzigingen van de handhavingsstrategie zonder een goede effectmeting roept het beeld op van een organisatie die stuurt zonder kompas. Om de handhavingskeuzes te ondersteunen ontwikkelt het team handhavingsregie een model waarmee de effectiviteit van het handhavingsbeleid van B/Toeslagen kan worden gemeten en inzichtelijk kan worden gemaakt. Deze effectmeting moet handhavingskeuzes voor de toekomst ondersteunen. Medewerkers en teamleiders is en toezicht geven aan zich onvoldoende betrokken te voelen bij het werk dat zij krijgen aangeboden. Het is niet altijd duidelijk met welk doel bepaalde bundels worden aangeboden. Dit kan van invloed zijn op de manier waarop dit werk moet worden uitgevoerd. Omdat er geen terugkoppeling is van de resultaten van de individuele klantbehandeling op vooraf geselecteerde risico's is voor medewerkers en teamleiders regelmatig onduidelijk wat het effect van hun handelen is geweest. Wordt de juiste informatie uitgevraagd, is sprake van een fenomeen, is de behandeling van invloed op de compliance van de burger, is de gekozen werkwijze effectief? Deze factoren zijn van invloed op eventueel in de toekomst aangeboden bundels. Voorstelbaar is dat dit minder relevant is voor het massale proces van handmatige klantbehandeling.

In het Handhavingsplan Toeslagen 2017 staat een aantal doelstellingen geformuleerd. Twee hiervan zijn zeer relevant voor deze evaluatie. De vraag die hierbij interessant is, is of de gemaakte keuzes in de uitvoering bij toezicht, is en fraude de optimale bijdrage levert aan het realiseren van deze doelstellingen.

Het gaat om onderstaande doelstellingen:

-Subjectgerichte handhaving door te ontwikkelen. Hiervoor ontwikkelen we een samenhangende behandelstrategie voor gedifferentieerd behandelen op basis van gevalideerde resultaten van het risico classificatie model en maken we een herziene business case voor het Green Lane-concept.

-Voortdurend inzicht te verkrijgen in fraudepatronen en fenomenen door het inzetten van data analytics.

3.1 Toezichtproces

Zoals uit het organigram blijkt is het toezichtproces bij Toeslagen procesmatig ingericht. Dat wil zeggen dat elk van de teams verantwoordelijk is voor een deel van het handmatige productie-/toezichtproces. De fraudeteams zijn hierop een uitzondering. Er zijn twee fraudeteams waarbij het ene team zich richt op het beheren en opwerken van signalen richting opsporing en ten behoeve van het boeteproces; het andere team richt zich op opleggen van boetes en afhandeling van bezwaar/ beroep tegen opgelegde boetes.

In het toezichtproces moet onderscheid gemaakt worden tussen enerzijds de klantgeïnitieerde behandeling en anderzijds de kantoor geïnitieerde behandeling.

Het is goed op te merken dat bij Toeslagen geen sprake is van fysiek toezicht. Alle controle vindt middels deskresearch plaats. Mocht fysiek toezicht noodzakelijk zijn dat vindt er samenwerking plaats met MKB, bijvoorbeeld bij CAF zaken.

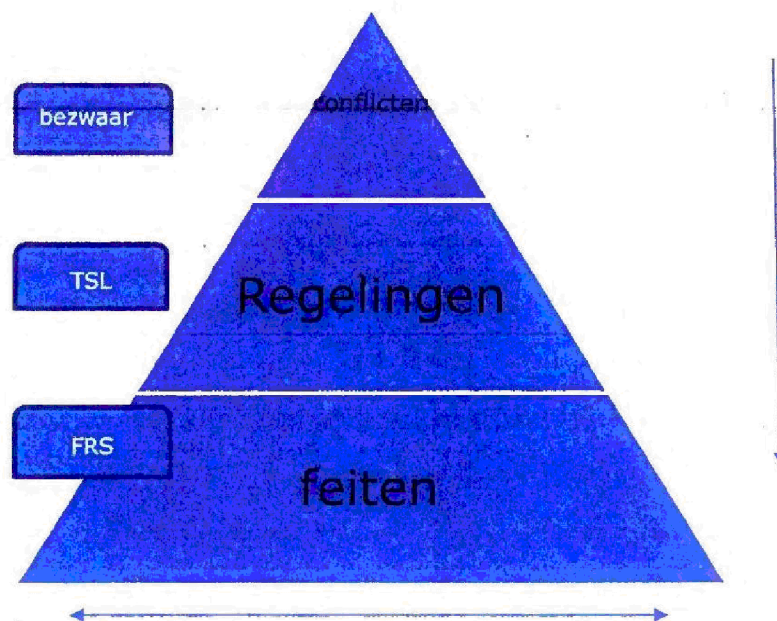
De teams vraag, klacht, bezwaar, beroep en het belcentrum maken onderdeel uit van de handmatige klantbehandeling en vormen een belangrijke bron voor het toezicht van Toeslagen. Klantinformatie vanuit deze teams kan een waardevolle bijdrage leveren aan het vormen van een beeld van de ontwikkelingen in de maatschappij, het vormen van een klantbeeld en bijvoorbeeld het waarnemen van nieuwe trends. Toch zijn zij nauwelijks verbonden met de uitvoerende toezicht teams en handhavingsregie. Signalen uit deze teams kunnen niet op een gestructureerde manier worden aangeboden aan handhavingsregie zodat ze kunnen bijdragen aan het continue verbeteren van het toezichtproces, een betere handhaving en aan bijvoorbeeld de doorontwikkeling van het RCM.

Belangrijk voor de handhaving is het resultaat in de Toeslagketen. De strikte scheiding tussen de processen vraagt om een goede verbinding tussen de processen om het resultaat van de handhaving te borgen. De verbinding tussen de verschillende onderdelen van het handmatig toezicht is nagenoeg niet aanwezig. Daar waar wel verbinding is is dat op persoonlijk niveau of in een beperkt onderdeel van de keten, bijvoorbeeld tussen bezwaar en beroep. Mede door het invoeren van een tussenschakel als kwaliteitsregie is er geen rechtstreekse connectie tussen het handelen en de uitkomst van het handelen.

Door in het toezichtproces procesmatig te werken kunnen bepaalde groepen medewerkers worden opgeleid om een bepaalde werkzaamheid te verrichten en kan er gestuurd worden op het proces, zowel kwantitatief als kwalitatief. Dit is voor het massale handmatige toezicht over het algemeen een goede werkwijze. Om de doorontwikkeling van handhaving verder vorm te geven is het echter noodzakelijk dat samenwerking over de processen wordt gerealiseerd. Pilots met als doel verbetering van de handhaving kunnen snel worden uitgevoerd, resultaten van een bepaalde vorm van toezicht kunnen worden gemeten en gevalideerde werkwijzen kunnen worden geïmplementeerd in het "reguliere" proces. Een goede

verbinding zorgt er voor dat dubbel werk kan worden voorkomen en er leercirkels ontstaan die de kwaliteit van het werk ten goede komen.

Meerdere medewerkers kunnen op verschillende regelingen of op verschillende onderdelen van het toezichtproces tegelijkertijd een werkzaamheid moeten verrichten ten aanzien van één subject. De behandelpiramide bepaalt de volgorde waarin bepaald werk wordt verricht, waarbij bezwaar bovenaan in de behandelpiramide is gepositioneerd. Behandelaren voeren (horizontaal) de werkzaamheden uit die bij hun rol horen én de werkzaamheden van de rollen die lager in de hiërarchie (verticaal) zijn gepositioneerd.



Behandelpiramide 5

Vanuit handhavingperspectief is een dergelijke procesmatige benadering minder ondersteunend. Samenwerking in de gehele toeslagketen zorgt ervoor dat uitkomsten van de handavings-/toezichthandelingen een voldoende lerend effect krijgen.

3.2 Ist

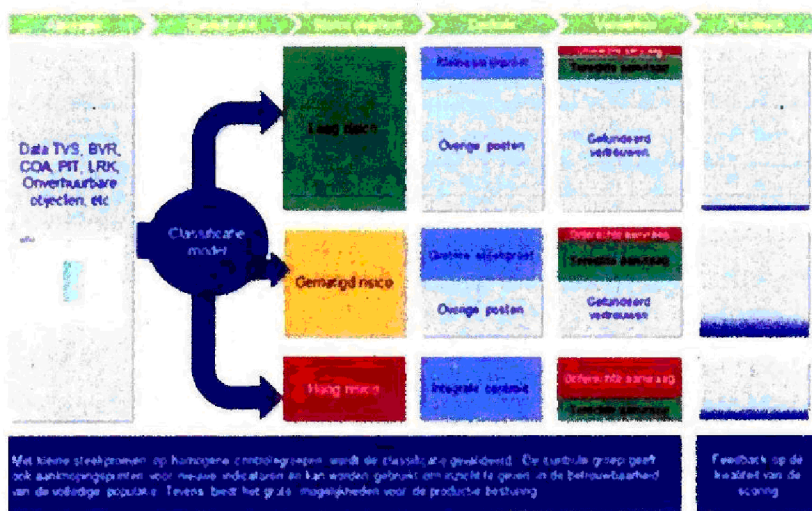
De ist teams werken met een huidige bezetting van 80 fte verdeeld in 86% E, 6,5% F, en 7,5% C medewerkers. Aan hen worden op basis van inzicht gecreëerd door handavingsregie, door productieregie bundels aangeleverd met toezichtwerkzaamheden gekwalificeerd als hoog risico. Voordat de bundels worden aangeleverd worden ze gevalideerd. Dit gebeurt door medewerkers ist op basis van een steekproef van 100 posten. Zie onderstaande weergave 6. De bundels worden, ook in de steekproef, verwerkt volgens een

5 Rapport inventarisatie uitgangspunten en werkwijze 1-12

6 HHP Toeslagen 2014

voorgeschreven behandelingsinstructie⁷. In 2013 is vanuit risico-perspectief en pragmatiek gekozen de risico selectie in te zetten met de nadruk op kinderopvang en huur. Daar waren concrete fraude-signalen. Zorg en Kgb lijken/leken minder gevoelig. Voor Kgb volgt Toeslagen één op één de start/stopsignalen van de Sociale verzekeringsbank (SVB). Voor zorg was er al een controle voor wat betreft de zorgverzekerdheid, daar is vooral het proces verbeterd. Maandelijks wordt de daadwerkelijke zorgverzekerdheid van de totale populatie gecheckt bij Zorg Instituut Nederland (ZIN).

In basis gelden deze overwegingen nog steeds, maar voor Kgb is het risico-perspectief sinds de invoering van de ALO-kop toegenomen. Misbruik cq. onduidelijkheden rondom eventuele partners hebben sinds toeslagjaar 2015 direct gevolgen voor de hoogte van de toeslag. Bij vergissingen betekent dit in ieder geval grotere correcties. Het verdient aanbeveling te onderzoeken op welke manier het toezicht op de zorgtoeslag te verbeteren. Voorstellen daarvoor zijn al in behandeling Versneld Vernieuwen en Productie Regie.



Schematische weergave steekproefmethode

Eén van de onderzoeksvragen is om inzicht te geven in de “opbrengst” van de ist teams. Deze opbrengst is niet absoluut meetbaar als resultaat van ist en gaat verder dan het bedrag dat op basis van de risicoselectie is gestopt of teruggevorderd. Wel is een indicatie te geven op basis van de opbrengst van aangeleverde hoog risico bundels. Zie bijlage I.

Naast de risicobundels worden door de ist teams ook CAF zaken behandeld, beperkte risico's als de DT KOT bundels en wordt er tijd besteed een QA en begeleiding van medewerkers. Ingegeven door kwantitatieve keuzes is op basis van capaciteit bij andere teams dan de ist teams vanuit de hoog risico selectie een aantal bundels aangeboden aan bijvoorbeeld de teams toezicht. Ook andersom wordt er bij een overschot aan werk voor bijvoorbeeld één van de toezichtteams werk overgebracht naar ist.

⁷ Instructie steekproef (zie bijlage)

De opbrengst van CAF zaken wordt per casus vastgesteld door kwaliteitsregie. Ten behoeve van de viermaands rapportage wordt door kwaliteitsregie BI aangeleverd aan bedrijfsvoering. Deze cijfers zijn overigens bij deze evaluatie niet gebruikt omdat deze niet beschikbaar waren. Vanuit de aanwezige bestuurlijke informatie blijkt dat, hoewel een hogere score wordt verondersteld de hitrate bij de aanpak van CAF zaken vergelijkbaar is met die van de risicobundels.

Er is geen onderzoek gedaan of de CAF signalen ook door het risicomodel zijn gedetecteerd. Dit is overigens wel een interessante vraag.

De "score op de CAF posten is in 2017 licht verbeterd ten opzichte van 2016. Mogelijk heeft dit te maken met het instellen van het screeningsteam. Hierdoor wordt vooraf een afweging gemaakt of een zaak kans van slagen heeft alvorens actief met de zaak aan de slag te gaan.

De opbrengst gemeten in valuta is marginaal, echter zaken als uitstralingseffect, politieke- en media aandacht en samenwerking met andere partijen zijn niet gemeten.

Op basis van de cijfers kan niet geconcludeerd worden dat de CAF behandeling voor het toeslagenproces in de huidige omvang noodzakelijk is.

Opbrengst CAF

CAF	2016	2017
Aanvragers	1.329	1.811
risico-bedrag	€ 18,7 mln	€ 20,6 mln
behandeld	1.329	1.580
herrekend	1.020	1.285
Herrekend percentage	77%	81%
hits1	796	979
hits2	720	953
Hits%	54%	60%
vermindering	€ 4,3 mln	€ 4,0 mln
Vermindering %	23%	24%
openstaand	€ 2,0 mln	€ 2,4 mln

Het overzicht in bijlage 2 geeft inzicht in de overige door ist uitgevoerde werkzaamheden.

Zoals uit het overzicht blijkt behandelt ist over het algemeen CAF en risicoposten. In de tabel *overig* zijn activiteiten opgenomen die via de beschikbare data niet direct aan de risicobundels zijn te koppelen. Wel kan er van uit gegaan worden dat deze werkzaamheden samenhangen met de door hen verwerkte risicobundels. Ongeveer een kwart van de CAF posten wordt door andere teams dan ist behandeld. Wel is opmerkelijk dat de ruim 22500 signalen in 2016 bijna 63000 items opleveren die moeten worden dicht geboekt. Dit wordt voor een deel veroorzaakt door uitzoekopdrachten (33%) en voor een deel door het administratief verwerken van signalen in andere processen (67%) (u/u).

De totale bezetting van B/Toeslagen per 1 oktober 2017 is 997 fte, waarvan 768 fte wordt ingezet op het toezicht binnen Toeslagen. De ist teams hebben een bezetting van 80 fte, wat iets meer dan 10% van de totale handmatige klantbehandeling inhoudt.

De tabellen in de bijlage (bijlage 1) laten per regeling een meerjarig overzicht zien van de behandelde signalen vanuit de hoog risico bundels uit het RCM

De tabellen laten zien dat de hitrate voor alle bundels hoog is en stabiel, variërend van 70% tot 90% over de verschillende regelingen over de verschillende jaren heen.

Het verminderingspercentage, dat wil zeggen het bedrag van de verlaging van de beschikking, laat een lichte daling zien van gemiddeld 28,8% in 2015 naar 25,6% in 2017. Van het gecorrigeerde bedrag dat nog moet worden terugbetaald blijft gemiddeld 32% onbetaald.

Dit percentage is af te leiden uit de percentages die de opeenvolgende jaren laten zien, waarbij er van uitgegaan mag worden dan in de twee jaar volgend op het correctie jaar nog een percentage van het gecorrigeerde bedrag wordt terugbetaald. Het verdient aanbeveling nader onderzoek te laten uitvoeren of dit percentage te beïnvloeden is en op welke wijze.

Geconcludeerd mag worden dat wat we doen zinvol is. Het is echter wel heel belangrijk nog meer te investeren in het vooraf aanbieden of invullen van de juiste informatie aan/van de burger zodat fouten kunnen worden voorkomen. Dit leidt tot eerdere interventie en een verlaging van het risico dat vorderingen onbetaald blijven. Dit voorkomt mogelijk ook handmatige klantbehandeling.

De overige opbrengsten van de ist teams zijn lastiger te meten. Bedrijfsvoering is verantwoordelijk voor het meten van de opbrengst van het toezicht. Door invoering van het RCM en bijvoorbeeld het nemen van preventieve maatregelen wordt het steeds lastiger de opbrengst per onderdeel van het totale toezicht palet in beeld te brengen. Bedrijfsvoering verzorgt deze cijfers periodiek ten behoeve van het MT. Deze cijfers worden in deze evaluatie derhalve niet meegenomen.

3.2.1 Kwalitatieve opbrengst ist

- *Ze*er beperkt integraal, subjectgericht toezicht.

De redenen die hieraan ten grondslag liggen zijn divers, maar vooral ingegeven door productiedoelstellingen. In het begin van IST (2014) werd gewerkt conform een behandelkader, integraal dus over alle regelingen heen. Toen in november 2014 bleek dat de productie en productiviteit niet werd gehaald is besloten om fors minder in te zetten op het CAF proces om zo meer toe te komen aan de behandeling van de Hoog Risico posten. Hiermee werd impliciet de keuze gemaakt om minder de focus te leggen op de facilitator terwijl het op een georganiseerde manier misbruik maken van toeslagregelingen één van de redenen voor de invoering van de toezicht verscherpende maatregelen was. De facilitator speelt hierin vaak een cruciale rol.

In de loop van 2015 bleek dat, ondanks dat er meer capaciteit werd ingezet op de Hoog Risico posten de gewenste productiviteit achterbleef waardoor de teamleiders in de eerste helft van 2015 de opdracht hebben gekregen de Hoog Risico posten niet meer integraal te behandelen maar alleen nog voor de toeslag waarvoor het risico is uitgeworpen. Onduidelijk is hoe deze besluitvorming tot stand is gekomen. Deze afspraak is wel door productieregie bevestigd. Enige vastlegging van deze afspraak is te vinden in een verslag van het teamoverleg van één van de teamleiders ist.

- *Uitvoering CAF werkzaamheden beperkt*

De productienormen hebben zoals hiervoor beschreven ook invloed gehad op het door ist uitgevoerde CAF werk. In november 2014 is besloten om minder uren in te zetten op CAF werkzaamheden. De verminderde inzet op deze thematische werkstromen hadden tot doel verhoging van de productiviteit.

Het doel om met een beperkte groep hoger opgeleid personeel vooraf toezicht uit te oefenen en daarmee een bijdrage te leveren aan het sneller detecteren van fouten of voorkomen van fraude en het leveren van een bijdrage aan het door ontwikkelen van de subjectgerichte aanpak is door deze kwantitatieve keuzes beperkt bereikt. De huidige output van het werk wordt wel gebruikt als input voor bijvoorbeeld het zelf lerend model van de risico classificatie, echter als de output beperkt is, is de input hiervoor dus ook beperkt.

Mede geholpen door een aantal continue verbetertrajecten op andere processtappen is de productiviteit en productie verhoogd. Het werk dat door bovengenoemde besluitvorming aan ist wordt aangeboden is minder complex. Dit heeft ertoe geleid dat een aantal hoger opgeleide medewerkers ervoor heeft gekozen ist te verlaten. Door het vertrek van deze mensen is er een grotere druk gekomen op de productie.

Het Generiek Behandelkader is de afgelopen jaren een aantal keer gewijzigd. De laatste wijziging die op het intranet van Toeslagen is geplaatst is van 27 februari 2017. De tekst ten aanzien van de integrale klantbehandeling is in deze versie weer opgenomen. In de versie waarmee over het algemeen nog wordt gewerkt staat dat de ist teams de geselecteerde posten alleen voor de betreffende regeling behandelen. Gelet op het feit dat noch medewerkers, noch de leidinggevenden van deze wijziging op de hoogte zijn mag geconcludeerd worden dat hierin verbeterstappen nodig zijn.

Met het wijzigen van het generieke behandelkader is impliciet opnieuw gekozen voor integrale klantbehandeling dit moet meegenomen worden in de productiebesprekingen die worden gevoerd en moet uiteraard worden besproken met teamleiders en medewerkers.

Gelet op bovenstaande mag geconcludeerd worden dat er momenteel geen goede balans is tussen enerzijds de regeling langs de lijn en anderzijds de subjectgerichte behandeling. De klant krijgt hiermee niet altijd de aandacht die hij verdient.

3.2.2 Samenwerking in de keten

Naast de geconstateerde disbalans tussen de subjectgerichte klantbehandeling en de regeling langs de lijn van de toeslag is er ook onvoldoende samenwerking binnen het gehele toeslagenproces waardoor nauwelijks van elkaar wordt geleerd wat van invloed is op de effectiviteit van de handhaving.

3.3 Fraude

Na invoering van de Wet AFTF is besloten de fraudeaanpak te intensiveren. Daartoe is een tweede fraudeteam ingericht. Eén van de teams richt zich op het beheren, toetsen onderzoeken en opwerken van de meldingen richting opsporing en het andere team richt zich op het opleggen van de sanctie en de behandeling van bezwaar en beroep ten aanzien van de in het fraudeteam behandelde posten, met uitzondering van de CAF-posten.

Het Toeslagen Verstrekkingen Systeem (TVS) is erg gericht op het dienstverlenende aspect en het zo snel mogelijk toekennen en uitkeren van de toeslag. Dit systeem is daarom niet geschikt om mogelijke fraudesignalen te registreren. Ook het RCM detecteert geen mogelijke fraude maar beperkt zich tot het signaleren van risico's. Het model richt zich op enkelvoudige signalen.

Fraude haalt zijn signalen uit de fraude meldingen postbus en werkt met een toezichtlijst waarop al vastgestelde "onbetrouwbare" BSN's staan. Daarnaast ontvangt fraude zijn signalen van externe bronnen als EOS, FEC en CAF. De meldingen worden vastgelegd in een Fraude Signalen Voorziening (FSV).

Het proces van melden en veredelen is een handmatige proces. Onderstaand overzicht geeft inzicht in het aantal ontvangen meldingen over de jaren 2015, 2016 en 2017 t/m 30-09-2017. De cijfers zijn niet zondermeer over de jaren heen met elkaar te vergelijken omdat in de verschillende jaren op verschillende wijzen is vastgelegd. Ten aanzien van zaken in strafrecht (Sr) en boete ziet het er naar uit dat dit aantal in 2017 nog met een substantieel deel stijgt.

	Fp meldingen	FSV		Sr	Boete
2015	8880	2089			148
2016	8286	961			94
2017(t/m09)	6209	636			60

Toelichting:

Alle berichten in de Fraude Postbus (Fp) worden vanaf 2017 in een registratiesysteem (in ontwikkeling) geboekt. Dit systeem is nog niet geheel betrouwbaar omdat geen eenduidig resultaat aan het systeem kan worden ontleend. Het in het overzicht opgenomen aantal van 6209 is een reële schatting. Het aantal boekingen in FSV verschilt sterk. Dit heeft te maken met het feit dat in het jaar 2015 FSV diende als registratiesysteem voor berichten waarvoor FSV nu niet meer wordt gebruikt. De aantallen Sr en Boete zijn over de jaren heen op een eenduidige manier vastgelegd zodat deze cijfers een goede weergave zijn over de jaren heen. In 2015 is het aantal boetes een weergave van

de opgelegde verzuimboetes en in 2016 betreft dit een combinatie van verzuim- en vergrijp boetes. In 2015 is onbekend hoeveel fraudesignalen zijn geïnitieerd door interne collega's, in 2016 gaat dat om 202 meldingen en in 2017 gaat het om 307 meldingen die overigens ook van andere dienstonderdelen afkomstig kunnen zijn. Door de manier van vastleggen is niet te vast te stellen of de ist teams een grotere bijdrage leveren aan de fraudemeldingen dan andere teams.

Fraude heeft het fraudeproces zo ingericht dat er werk kan worden aangeboden op verschillende niveaus. Het meldpunt, waar de fraudemeldingen binnenkomen, wordt bezet door C medewerkers die een eerste beperkte rechtmatigheidstoets uitvoeren, de melding registreren en uitzetten zowel binnen Toeslagen als daarbuiten (bijv. gemeente, sociale recherche). Bij een vermoeden van fraude wordt het signaal overgedragen aan medewerkers in de eerste lijn (C) die de post integraal beoordelen en verder opwerken voor mogelijke sancties of strafrecht. Is er verder onderzoek nodig dan behandelt de tweede lijn de posten (E). Ook zorgen deze medewerkers voor de preweeg t.b.v. mogelijk strafrechtelijk onderzoek of het sanctiememo.

Voorraad signalen loopt op. De huidige bezetting van fraude is 45 fte waarvan 25 C, 16 E en 3 F. Uitgaande van het feit dat bij fraude sprake is van integrale subjectgerichte klantbehandeling is de vraag in hoeverre de werkzaamheden afwijken van de beoogde subjectgerichte complexe werkzaamheden voorzien voor ist. (zie 3.2)

3.3.1 Verschil Ist/fraude

Fraude behandelt posten waarvan het vrijwel zeker is dat er sprake is van opzettelijk doen van een onjuiste aanvraag, beoordeelt de post integraal en over een aantal jaar.

Fraude heeft de selectie t/m de afhandeling van een aanvraag in eigen beheer zodat binnen fraude een leercirkel ontstaat. Een betere koppeling met handhavingsregie, productieregie toezicht en ist is noodzakelijk om het niveau van handhaving en de detectie van nieuwe fraudepatronen verder door te ontwikkelen.

Ist beoordeelt de actuele situatie van het lopende jaar nu nog voornamelijk voor de betreffende regeling waarvoor de post is "uitgeschoten". Bij detectie van een onjuistheid wordt de toeslag gestopt/gewijzigd en wordt vastgelegd waarom de toeslag is gestopt/gewijzigd. Deze posten worden niet aan fraude aangeboden, zodat het onmogelijk is een goede analyse op mogelijk nieuwe fraudepatronen uit te voeren.

Het RCM maakt een selectie op basis van verschillende criteria. De door het model aangewezen risico's met de grootste slagingskans komen in de orange of red lane en worden aangeboden aan ist. Het RCM koppelt niet de enkelvoudige signalen. Door een goede en eenduidige manier van terugkoppeling mogelijk te maken kunnen vermoedens van samenhang aan fraude worden aangeboden ter onderzoek.

Ist behandelt de enkelvoudige signalen terwijl fraude zich richt op de samenhang. Om het RCM te trainen worden halfjaarlijks door de contactambtenaar kenmerken uit grotere fraudezaken aangegeven bij handhavingsregie.

3.4 Toezicht

De teams toezicht hebben in totaal een bezetting van 61 fte onderverdeeld in twee teams. Hiervan is een derde vaste kracht en twee derde flex. Dit zijn allemaal C medewerkers die vooral hoog opgeleid zijn (HBO en WO). Het tweede team toezicht is voortgekomen uit het team specials. Dit team bestaat volledig uit flex krachten.

Deze teams voeren vooral massaal toezicht uit op

- Onbekende eerste aanvragers, bijvoorbeeld buitenlandse aanvragers
- Hot/hor
- DT KOT (+ co-ouders)
- VT bundels
- KOT dagtaaktypes
- Green Lane, was voorheen belegd bij IST. Bepalen wel of geen risico
- Behandelkenmerk 02 (Recreatie woning)
- Hoog Risico bundels bij beschikbare capaciteit
- Bezwaarbehandeling uit regulierproces bij beschikbare capaciteit
- Vraag bij onderbezetting vraag
- Twijfel. Dit betreft de validatie van meldingen van burgers of collega's als al definitief is beschikt.
- Uitval/uitworp bij beschikbare capaciteit.

Voor het beantwoorden van de klantvragen van onbekende eerste aanvragers moeten medewerkers de Engelse taal beheersen. De klantvragen van deze doelgroep zijn divers en soms ook complex. Het gaat hierbij vooral om studenten.

Voor het overige houden de teams toezicht contact met de balies bij Particulieren en behandelen ze de posten die bij ist niet gereageerd hebben binnen een termijn van 6 maanden.

Door het overgaan op 1 oktober jl. van team specials naar team toezicht zijn werkzaamheden die niet specifiek voor toezicht bedoeld zijn afgestoten naar de teams die hiervoor oorspronkelijk staan opgesteld. Dit betreft met name bezwaar en herzieningsverzoeken. Ook is onlangs afgesproken de posten die bij ist niet binnen 6 maanden hebben gereageerd opnieuw onder te brengen bij ist.

3.4.1 Onderscheid ist en toezicht

Onderscheid tussen de werkzaamheden binnen ist en toezicht is nu vooral bepaald door de CAF behandeling en het aanbieden van de hoog risicoposten KOT. Daarbij werkt het team toezicht met een behandelvoorschrift en richt de behandeling zich vooral op het massale proces.

3.5 Uitval/Uitworp

De teams uitval/uitworp leveren een bijdrage aan de handmatige klantbehandeling van Toeslagen. In de teams uitval/uitworp worden signalen behandeld die het systeem niet accepteert. Anders dan bij ist en fraude wordt gewerkt met behandelvoorschriften en worden enkelvoudige signalen beoordeeld. De rol van deze teams is beschreven om de relatie tussen u/u, ist, fraude en toezicht weer te geven. De uitval wordt gegenereerd op basis van vooraf ingestelde parameters. De

teams U/U hebben een bezetting van 159 fte waarvan 60% bestaat uit vaste medewerkers en 40% uit flex medewerkers.

Mogelijke fraudesignalen worden via de fraudepostbus aan de fraudeteams doorgegeven. Medewerkers zijn niet getraind op het detecteren van fraude. Vanuit u/u worden beperkt fraudesignalen aangeleverd. Zoals uit hierboven getoond overzicht blijkt dat er in 2016 8286 meldingen in de fraudepostbus zijn ontvangen waarvan er 202 afkomstig zijn van Toeslagen intern. Door een gebrekkige vastlegging is niet mogelijk aan te duiden welke teams hiervoor verantwoordelijk zijn.

Wanneer sprake is van een zogenaamd AB (afwijkende behandeling) event vindt afwijkende behandeling plaats. In dat geval wordt het subject in zijn geheel beoordeeld. In geval van een AB event kan ook sprake zijn van een adreswijziging. Het verdient aanbeveling om te onderzoeken of die posten aan de voorkant af te vangen zijn zodat geen handmatige beoordeling meer noodzakelijk is.

Het werk wordt aangeleverd op basis van beschikbare capaciteit. Al hoewel er met een behandelvoorschrift wordt gewerkt blijkt uit de gesprekken met medewerkers en teamleiders van zowel kwaliteitsregie, u/u, bezwaar en ist dat geen sprake van uniformiteit bij de behandeling van de posten. Ook ontbreekt cohesie met de andere teams binnen toezicht.

3.6 Productieregie

Daar waar handhavingsregie zorgt voor het inzicht in de handhavingsvraagstukken van Toeslagen, verzorgt productieregie inzicht in het waar en wanneer hieraan uitvoering kan worden gegeven, rekening houdend met de productiedoelstellingen. Door middel van een dashboard kan gestuurd worden op het werk en kan inzicht gegeven worden in productiviteit en inzetbaarheid. Op dit moment worden op het thema werkstroombesturing twee nieuwe producten ontwikkeld die er op korte termijn voor moeten zorgen dat alleen het werk met de hoogste prioriteit wordt aangeboden aan de behandelaar. Het is belangrijk deze ontwikkeling mee te laten wegen in de eventuele besluitvorming naar aanleiding van deze evaluatie.

3.6.1 kwaliteitsregie

In alle teams vindt een kwaliteitstoets plaats middels QA. Dit betreft een handmatige beoordeling binnen het eigen team van een percentage van de behandelde posten.

Kwaliteitsregie, onderdeel van productieregie zorgt voor:

- Centrale review van de kwaliteit van het werk van Toeslagen
- QA middels steekproef op kwaliteit van alle teams
- Ondersteuning teamleiders bij "nieuw" werk of wijzigingen in bestaand(e) processen/werk.
- Ondersteuning op inhoud voor vragen vanuit productieregie, de productieteams en vanuit de andere kwadranten of van andere partijen. Hierbij moeten zij de verbinding en afhankelijkheid tussen de processen bewaken.
- Het schrijven en aanpassen en onderhouden van behandelvoorschriften.

- Vraagbaakfunctie: Kwaliteitsregie is het aanspreekpunt voor vragen en problemen vanuit de productieteams en zorgt voor oplossingen voor de problemen die er spelen op inhoudelijk vlak
- Beoordeling brieven: Kwaliteitsregie bekijkt en beoordeelt de verzoeken voor een wijziging van een bestaande brief of verzoek tot nieuwe brieven vanuit de productieteams, waarbij onder andere wordt gekeken naar mogelijke proces overstijgende wijziging en informatievoorziening.

Kwaliteitsregie heeft een omvangrijk takenpakket en heeft te maken met afhankelijkheden van verschillende onderdelen van de toelagketen. Het takenpakket, samen met de veelheid van onderwerpen die op hetzelfde moment kunnen spelen en de afhankelijkheid van derden, zorgt ervoor dat bij vragen niet altijd de gewenste doorlooptijd wordt behaald. Dit wordt door de productieteams als knelpunt ervaren.

Ter illustratie een voorbeeld: Een vraag van een medewerker moet een groot aantal stappen doorlopen voordat een antwoord kan worden gegeven. In het geval de vraag direct door kwaliteitsregie kan worden beantwoord vervalt de stap van het bevragen van een derde partij zoals in het vierde blokje in onderstaand overzicht beschreven. Alle overdrachtsmomenten leveren een afbreukrisico op en kosten (doorloop) tijd. Doordat van deze werkwijze hinder wordt ondervonden zoeken mensen andere wegen om de benodigde kennis te vergaren, of wordt de vraag niet gesteld. Bovendien is van de beoogde uniformiteit geen sprake meer wanneer medewerkers op persoonlijke titel hun informatie ergens anders gaan halen. Deze werkwijze lijkt hiermee aan het doel van kwaliteitsregie voorbij te schieten.

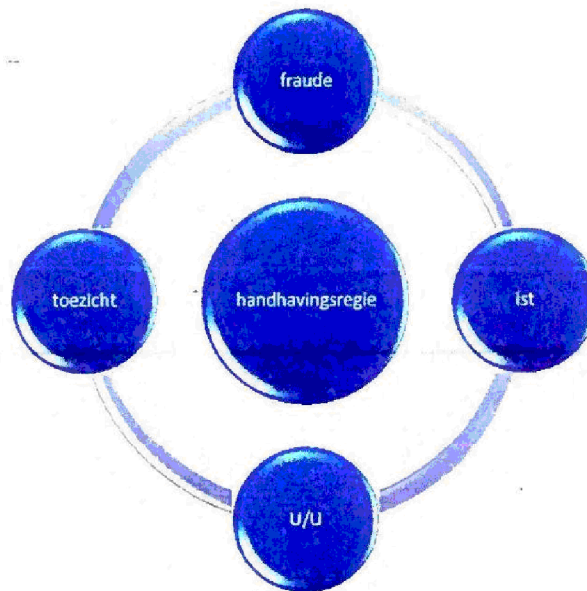


Knelpunten die (door bovengenoemde werkwijze) worden ervaren zijn:

- Doorlooptijden zijn te lang
- Veel inhoudelijke discussies
- Kwaliteitsregie niet altijd (tijdig) de gevraagde feedback
- Feedbackloop met handhavingsregie ontbreekt
- Er wordt te weinig ingezet op vernieuwing
- Kennis niveau per medewerker zeer wisselend

De teams/teamleiders zijn primair verantwoordelijk voor de kwaliteit van het werk dat door hen wordt geleverd. Deze kwaliteit kan grotendeels door inzet van daartoe aangewezen medewerkers, bijvoorbeeld door inzet van senior medewerkers, zonder tussenkomst van kwaliteitsregie worden bereikt. De rol van de senior medewerker kan worden versterkt waardoor deze in staat is om vragen en knelpunten binnen een team te analyseren en op te lossen. Kwaliteitsregie signaleert dat nog niet ieder team hiertoe in staat is. Hierdoor wordt een te grote druk op Kwaliteitsregie gelegd. Door de teams/teamleiders zelf meer de regie te laten voeren op het maken van bepaalde keuzes, uiteraard binnen de daartoe afgesproken kaders kan de druk op Kwaliteitsregie verminderen zodat die de adviesrol beter kan vervullen.

3.7 Leercirkels



Regievoering door samenwerking middels het kwadranten model waarborgt niet dat er voldoende verbinding is op het uitvoerende niveau.

Om een continu verbeterproces te waarborgen dienen in de verschillende disciplines die het toeslagen proces omvat zogenaamde leercirkels te zijn ingericht.

Handhavingsregie heeft baat bij een volledig inzicht in de handhavingsvraagstukken van Toeslagen. Data analyse is momenteel de voornaamste bron waarop handhaving dat inzicht baseert.

Zowel medewerkers als leidinggevenden geven overall aan dat er onvoldoende samenwerking is tussen de verschillende teams zodat uitkomsten van handhavings-/toezichthandelingen onvoldoende lerend effect hebben.

Medewerkers inclusief teamleiders voelen zich onvoldoende betrokken bij het hoe, wat en waarom van de bundels. Zij ervaren dat er te weinig gebruik gemaakt worden van denkprocessen over de teams heen.

Er zijn verschillende mogelijkheden gecreëerd om informatie te delen en samenwerking te realiseren, echter dit is niet gestructureerd ingericht of ondersteund.

Zo hebben alle teams hebben de mogelijkheid signalen van mogelijke fraude via een fraudepostbus aan te melden bij het team fraude, ook staan verschillende teams goed in contact met kwaliteitsbeheer als het gaat om vaktechnische vragen. Er is geen rechtstreeks contact met handhavingsregie omdat die rol is voorbehouden aan kwaliteitsregie.

Een initiatief aangetroffen op de CP site van handhaving kan wellicht (op een andere manier) nieuw leven in worden geblazen. Het in 2014 opgerichte forum is slechts één maal bezocht door een medewerker buiten Toeslagen.

In bijna alle gevallen ontbreekt de terugkoppeling van gemelde signalen of duurt de terugkoppeling te lang.

De contacten op persoonsniveau zijn over het algemeen goed te noemen, maar leveren geen bestendige bijdrage aan de doorontwikkeling van handhaving.

4 Conclusies en aanbevelingen

Het toezicht instrumentarium van Toeslagen is met de invoering Wet aanpak fraude Toeslagen en fiscaliteit in januari 2014 uitgebreid. In de handhavingsvisie van Toeslagen die dient als basis voor de handhavingsplannen van Toeslagen heeft de versterking van het toezichtinstrumentarium een plek heeft gekregen. De inrichting van de ist teams in combinatie met het werken met het RCM heeft een bijdrage geleverd aan het versterken van het toezicht binnen Toeslagen. Het beoogde resultaat vroegtijdig fouten te detecteren en mogelijke fraude te voorkomen wordt echter niet *alleen* bereikt door inzet van de ist teams.

Met het inrichten van de ist teams is beoogd risicovolle aanvragen, waarbij het uitgangspunt was dat dit complexere posten zouden zijn, goed te beoordelen voordat het voorschot wordt toegekend. Door dit te doen met een beperkte groep hoger opgeleid personeel en te kiezen voor een subject gerichte aanpak moet een bijdrage worden geleverd aan het sneller detecteren van fouten, het voorkomen van fraude en het leveren van een bijdrage aan het door ontwikkelen van de handhaving. Door kwantitatieve keuzes is dit doel beperkt bereikt. De huidige output van het werk wordt gebruikt als input voor het zelf lerend model van de risico classificatie, maar is dus door deze kwantitatieve keuzes beperkt.

Mede geholpen door een aantal continue verbetertrajecten op andere processtappen is de productiviteit en de productie verhoogd. Het ontbreken van gevarieerd, complex werk heeft ertoe geleid dat een aantal hoger opgeleide medewerkers ervoor heeft gekozen ist te verlaten. Door het vertrek van deze mensen is daar een grotere druk gekomen op de productie. Door werk op andere plekken in de organisatie te beleggen (toezicht, u/u) kan deze alsnog worden gerealiseerd.

Door het MT Toeslagen of door één van de MT leden worden, soms impliciet, keuzes gemaakt die van invloed zijn op het beoogde doel. Als voorbeeld de subject gerichte aanpak. Door aanpassing van behandelkaders zonder daarover transparant te zijn richting leidinggevenden en medewerkers is onduidelijk wat van hen wordt verwacht. De manier waarop toezicht wordt uitgevoerd, langs de lijn van de toeslagregeling of integraal subjectgericht, is van invloed op productie, productiviteit, maar ook op kwaliteit van de handhaving. De balans tussen enerzijds de regeling langs de lijn (de toeslag) en anderzijds de subjectgerichte (klant) behandeling is onvoldoende aanwezig omdat regeling langs de lijn van de toeslag, vooral onder druk van de productie, prevaleert. De klant krijgt hiermee niet altijd de aandacht die hij verdient.

De teams toezicht, ist, en fraude functioneren vrij solitair ten opzichte van elkaar. De verbindende elementen zijn dat zij elk een deel van het toezicht/ de handhaving van Toeslagen voor hun rekening nemen. Het werk wordt aangeleverd door productieregie, zoveel mogelijk aansluitend bij het inzicht gecreëerd door handhavingsregie. Kwaliteitsregie moet eenheid van beleid en uitvoering waarborgen. De manier waarop de verbinding aanwezig is varieert en is niet structureel goed ingericht. Geïnterviewden geven overall aan dat er onvoldoende samenwerking is tussen de verschillende teams en dat terugkoppeling

van gemelde signalen te lang duurt of uitblijft zodat uitkomsten van handhavings-/toezichthandelingen onvoldoende lerend effect hebben.

Medewerkers inclusief teamleiders voelen zich onvoldoende betrokken bij het hoe, wat en waarom van de bundels. Zij ervaren dat er te weinig gebruik gemaakt wordt van denkprocessen over de teams heen. Er zijn wel initiatieven zoals een continu verbeterproces op een aantal thema's, waaronder CAF en ist. Kwaliteitsregie verzorgt in voorkomende gevallen een kick-off wanneer in één van de teams werk moet worden uitgevoerd dat daar nog nooit is belegd. Daarnaast is er direct contact tussen medewerkers en/of teamleiders. Signalen uit de toezicht teams inclusief teams als vraag, klacht, belcentrum, bezwaar en beroep kunnen niet op een gestructureerde manier worden aangeboden om zo de outcome van het RCM te verbeteren.

Het werk dat voortkomt uit het handmatige (toezicht) proces van Toeslagen wordt zo veel mogelijk aangeleverd op basis van beschikbare capaciteit. Hierdoor is de organisatie wendbaar, echter dit brengt ook een risico met zich mee omdat medewerkers niet in alle gevallen goed geëquipeerd zijn om de hen aangeboden werkzaamheden te verrichten. Dit levert bijvoorbeeld veel vraag op bij kwaliteitsbeheer en een substantiële verslechtering van de QA uitkomst.

Alhoewel er met een behandelvoorschrift en voor ist met een behandelkader wordt gewerkt is er beperkt sprake van uniformiteit bij de behandeling van de posten. Behandeling is deels afhankelijk van het kennisniveau en de competenties van de medewerkers, de tijdsdruk en de sturing op kwaliteit en kwantiteit. Door het ontbreken van samenwerking tussen de teams die zich bezighouden met handmatige klantbehandeling wordt beperkt gebruik gemaakt van beschikbare kennis.

Data analytics zorgt voor inzicht, vooraf bij het vaststellen van nalevingsrisico's en bijbehorende doelgroepen en achteraf bij het uitvoeren van effectmetingen. Doordat voor medewerkers onvoldoende vooraf duidelijk is met welk doel, anders dan het beoordelen van de rechtmatigheid van een regeling, het werk wordt aangeboden en zij geen terugkoppeling krijgen ten aanzien van de resultaten van hun handelen (vooral van belang bij doelgroep of thematische aanpak) is er nauwelijks sprake van het continu verbeteren van het proces, immers onduidelijk is welk resultaat het handelen had. Ook het ontbreken van leercirkels is van invloed op de outcome van het uitgevoerde werk. Het inzicht beperkt zich daardoor tot wat uit de data kan worden gehaald. Voor het continu verbeteren van het toezichtproces is betere kennisdeling noodzakelijk.

De risicoselectie is van grote toegevoegde waarde om te bepalen wat de grootste risico's zijn in de handhaving en heeft een stabiele hoge hitrate. Het vormt een goede basis op grond waarvan keuzes in het toezicht kunnen worden gemaakt. Door meer gebruik te maken van de kennis in de teams en het aanbieden van de juiste casuïstiek kan de output van de risicoselectie worden verbeterd.

Productieregie ontwikkelt momenteel een werkstroombesturingsmodel dat op basis van vooraf ingestelde parameters werk op verschillende niveaus kan aanbieden en is een voorloper op de generieke signaalvoorziening. Dit moet ertoe leiden dat werk met de hoogste relevantie wordt aangeboden aan de medewerkers. Na de jaarwisseling is een verkenning gepland op het huidige ist proces.

4.1 Aanbevelingen

Op basis van de analyse van de gegevens en uitkomsten weergegeven in de bijlagen kunnen een aantal aanbevelingen worden gedaan.

Deze zijn onder te verdelen in aanbevelingen die met beperkte inzet op korte termijn kunnen worden gerealiseerd, de zogenaamde quick wins, en aanbevelingen voor de middellange termijn.

Quick wins:

- Investeer met een beperkte groep medewerkers in gericht toezicht op een thema of doelgroep waarbij de procesmatige benadering wordt losgelaten. Medewerkers kunnen vooraf worden geïnstrueerd, er kan een uniforme aanpak worden gekozen en de effecten van het handelen zijn eenvoudig te meten. Van de gemeten effecten kan worden geleerd. Het "cluster" dat zich bezighoudt met deze werkzaamheden is end-to-end verantwoordelijk voor het eindproduct. In het MT van 31 oktober jl. is door het MT reeds een voorstel geaccordeerd dat bij deze zienswijze aansluit.⁸
- Zet risicosignalen uit het RCM waarvoor alleen een controle nodig is op de regeling bij een bredere groep medewerkers (toezicht of U/U) uit. Hiermee wordt geen afbreuk gedaan aan de productiekaders, maar wordt wel een bijdrage geleverd aan het voorkomen van onterechte uitbetaling en kan een (beperkte) bijdrage aan het door ontwikkelen van de handhaving worden gewaarborgd. (NB dit gebeurt nu ook al zij het in beperkte mate)
- Investeer in samenwerking in de gehele toeslagketen zodat uitkomsten van de handavings-/toezichthandelingen een voldoende lerend effect krijgen en de doorontwikkeling van de handhaving hierbij gebaat is.
- Zet data analyse in op enkelvoudige (fraude) signalen om zo trends waar te nemen en fraudepatronen te detecteren. Dit inzicht in thema's en doelgroepen kan worden gebruikt ter voorbereiding op de keuzes in de handhaving. Thematisch werk dat nu nog wordt uitgevoerd in de fraudeteams kan met een goede voorbereiding worden aangeboden aan ist of één van de andere toezichtteams. Hiermee is er ruimte voor integraal klantgericht werk, hetgeen aansluit bij het niveau van de medewerkers die hiervoor zijn aangetrokken. Dit maakt toeslagen mogelijk ook een aantrekkelijkere werkgever. Het is voor het handavings- en keuzeproses van belang dat de registratie van fraudesignalen eenduidig plaatsvindt.
- Het verdient aanbeveling de besturing van Toeslagen een meer herkenbare en slagvaardige vorm te geven. Dit is mogelijk te realiseren door een managementoverleg bijvoorbeeld in de vorm van een regietafel in te voeren. Dit vraagt om wekelijks overleg waarbij vaste deelnemers aan de regietafel de plv directeuren zijn. Het te bespreken onderwerp bepaalt wie er verder aansluiten. Het te spreken onderwerpen moet duidelijk zijn wat het doel van de bespreking is, welk besluit er wordt gevraagd of welke vervolgstap de bespreking moet opleveren.

⁸ Zie formatiekorting als kans

Middellange termijn:

- Zorg dat signalen van de behandelteams op een gestructureerde manier, kunnen worden aangeboden aan handhavingsregie zodat ze kunnen bijdragen aan het continue verbeteren van het toezichtproces, een betere handhaving en aan bijvoorbeeld de doorontwikkeling van het RCM.
- Toeslagen is sterk gereguleerd zodat medewerkers niet de vrijheid voelen buiten de kaders te opereren ook al komt dit de handhaving ten goede. Het verdient aanbeveling hier kritisch naar te kijken en daar waar mogelijk te dereguleren. Bijvoorbeeld bij QA behandeling en de rol van kwaliteitsbeheer.
 - Kwaliteitsregie heeft als doel er voor te zorgen dat de productieteams tijdig over de juiste behandelinformatie beschikken, toetst de kwaliteit van de uitvoering en ondersteunt de productieteams, o.a. door het geven voorlichting en het beantwoorden van vragen. Hierin wordt zij ondersteund door het cluster-Beleid en Vaktechniek die verantwoordelijk is voor het waarborgen van de kwaliteit van de rechtstoepassing en de eenheid van beleid en uitvoering. Onderzoek of van kwaliteitsregie is te beperken door meer verantwoordelijkheid in de teams te beleggen. Dit kan bijvoorbeeld door het verstevigen van de rol van de teamleider en de seniors. (zie 3.6.1.)
 - Her beoordeel het niveau van de verschillende werkzaamheden en zorg voor de mogelijkheid om binnen de teams gedifferentieerd werk aan te leveren waardoor afhankelijk van de zwaarte van het werk een medewerker hieraan kan worden gekoppeld.
 - Om de kwaliteit van de handhaving en het lerend effect te borgen is het te overwegen de proces inrichting t.a.v. specifieke werkzaamheden zoals hoog risico, CAF, thematische en doelgroep gericht werk te verlaten en te werken conform fraude. D.w.z. de gehele klantbehandeling inclusief bezwaar wordt in aan een daartoe aangewezen groep medewerkers toegekend. Dit heeft als bijkomend voordeel dat werk gedifferentieerder kan worden aangeboden wat het werk voor hoger opgeleide medewerkers aantrekkelijker maakt.
 - Fraude heeft de selectie t/m de afhandeling van een aanvraag in eigen beheer zodat binnen fraude een leercirkel ontstaat. Een betere koppeling met handhavingsregie, productieregie toezicht, data analyse en ist is noodzakelijk om het niveau van handhaving en de detectie van nieuwe fraudepatronen verder door te ontwikkelen.
 - Voer nader onderzoek uit naar het percentage van de vorderingen die onbetaald blijven en de manier waarop dit percentage op een effectieve manier kan worden teruggedrongen.
 - Onderzoek op welke manier het toezicht op de zorgtoeslag kan worden verbeterd. Daartoe zijn inmiddels voorstellen onderhanden bij Versneld Vernieuwen en Productie Regie.

Bijlage 1: "opbrengst" ist
Bijlage 2: overige werkzaamheden ist
Bijlage 3: instructie steekproef

Bijlage:

afkorting	uitleg
WAFTF	Wet aanpak Fraude en fiscaliteit
ist	intensief subjectgericht toezicht
RCM	risico classificatiemodel
KOT	Kinderopvangtoeslag
OC	onderdelencommissie
DT	definitieve toekenning
AB event	afwijkende behandeling

bijlage

Lijst van geraadpleegde personen

Persoonsgegevens	MT lid toeslagen
	MT lid toeslagen
	Business analist
	Stafmedewerker productieregie
	TL bedrijfsvoering
	TL uitval/uitworp
	TL fraude
	sr kwaliteitsadviseur fraude
	sr beleidsmedewerker
	Handhaving/intelligence
	TL Ist
	TL data analyse
	Regie TI
	handhavingsregie/intelligence
	TL ist
	Staf medewerker bedrijfsvoering
	TL bezwaar
	TL productieregie
	Business consultant "the Greenhouse"
	Trainee
	TI ist
	TI productieregie
	TL bezwaar
	manager innovatie marketing
	Spec handhavingsregie RCM
	Business architect Toeslagen
	Lean coach
	MT lid toeslagen
	Intelligence analist
	HHR/intelligence
	Medewerker ist
	Productie controller
	TL toezicht
TL toezicht	
Leden OC	
kwaliteitsregisseur	
Medew CAF team	
MT lid toeslagen	
Medew fraude	
Medew fraude	
Medew fraude	

z2020-04615 – informatieverzoek 9 april 2021

De periode van het onderzoek van de AP bestrijkt de gehele periode dat FSV operationeel was, ofwel vanaf het jaar 2013 (de precieze start van het gebruik van FSV is nog onduidelijk) tot aan 27 februari 2020. De AP constateert dat zij nog onvoldoende informatie heeft over de besluitvorming aangaande FSV gedurende deze gehele periode. Daarvoor dient dit informatieverzoek.

De AP verzoekt de Belastingdienst de volgende documenten te verstrekken over de periode 1 januari 2013 – 27 februari 2020:

- 1. De verslagen c.q. notulen van de vergaderingen van het MT Particulieren, het MT MKB en het MT Toeslagen waarin FSV is besproken.**
- 2. De besluitenlijsten van MT Particulieren, het MT MKB en het MT Toeslagen met besluitvorming over FSV.**
- 3. De bijlagen bij deze verslagen c.q. notulen en besluitenlijsten voor zover die betrekking hebben op FSV.**

Reactie Belastingdienst/Toeslagen

Hierbij de documenten die Belastingdienst/Toeslagen op de Q-schijf heeft kunnen vinden;
(map Q:\P9000VFSW12F\TSL_UT_MT\Algemeen Oude jaren\Algemeen 2013 -2020\MT overleg)

Voor zover Belastingdienst/Toeslagen heeft kunnen nagaan, zijn er over de periode van 1 januari 2013 - 27 februari 2020 geen verslagen of notulen van het MT Toeslagen waarin FSV is besproken.

Ook is gedurende die periode geen besluitenlijsten van het MT Toeslagen gevonden met besluitvorming over FSV.

In de twee documenten die zijn bijgevoegd, komt 'FSV' als onderwerp aan de orde. In de desbetreffende MT-verslagen van respectievelijk 13 november 2015 en 12 december 2017 wordt FSV echter niet genoemd.

2015: zie bestand: *20151103 7 Business case intensivering toezicht toeslagen.pdf*

2017: zie bestand: *IST 171212 Evaluatie IST-Fraude vs1.pdf*

186

Persoonsgegevens

Van: Persoonsgegevens
Verzonden: vrijdag 16 april 2021 16:15
Aan: Persoonsgegevens
CC: FG@minfin.nl
Onderwerp: RE: Informatieverzoek notulen en besluitenlijsten FSV

Geachte mevrouw Persoonsgegevens

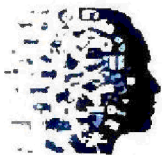
Dank u voor het toezenden van de informatie. Hierbij bevestig ik dat de AP de volgende documenten in goede orde heb ontvangen.

- 20151103 7 Business case, identificering beroep te stellen
- Document 1 - Schets-inrichting Fraudeteams MKB versie 1.1 (1)
- Document 2 - Kadernota Inrichting Fraudeteams MKB versie 3.0
- Document 3 - 2016-0323 Informatieketen_fraudeEOS_v.braag_MKB
- Document 4 - 2016-0423 Agendabundel
- Document 5 - 5-3-Evaluatie Aanpak (Kapitaal) Fraude MKB versie 0.91_MIT 14 december 2016
- Document 6 - 25042017 (Dossier)ontwikkeling Informatieketten 1_MIT 15 juni 2017
- Document 7 - 3-1-20180409 Facultatieve FIA EOS Informatieketten v1.04_MIT 22 april 2018
- Document 8 - 4-100718 Stand Toezeg SFG v1.0_MIT 12 juli 2018
- Document 9 - 4-100718_ABF_memo_toezegSFG(1)_MIT 13 juli 2018
- Document 10 - 4-Opstelling_toezeg_SFG_v0.4_MIT 13 juli 2018
- Document 11 - 2019-0920 Besluitenlijst
- Document 12 - 2-1-240518 Memo MKB 00_20_F3 v 1.0 (1)
- Document 13 - 3-1-19112019 Memo implementatie basispositie speculatiefraude-EOS v 1.0_MIT 3 december 2019
- Document 14 - 3-1-Bijlage 1 Realisatie KPI fraude EOS 2019 getalderijk_MIT 3 december 2019
- Document 15 - 3-1-Bijlage 2 huidige situatie en situatie per 3 april 2019_MIT 3 december 2019
- ST 171218 Evaluatie ISF - fraude us
- Overzicht documenten FSV_MIT MKB
- Verlag informeel MIT 6 juni 2020 1.0
- Verlag informeel MIT 7 september 2020
- Verlag informeel MIT 8 mei 2020
- Verlag MIT P 2 februari 2021
- Verlag MIT P 2 maart 2021
- Verlag MIT P 6 december 2020
- Verlag MIT P 10 november 2020
- Verlag MIT P 13 oktober 2020
- Verlag MIT P 13 september 2020
- Verlag MIT P 18 augustus 2020
- Verlag MIT P 21 juli 2020
- Verlag MIT P 23 juni 2020
- Verlag MIT P 20 mei 2020
- Verlag MIT P 23 april 2020
- 2020-04015 - MIT verslagen e.d. Toezegten

Met vriendelijke groet,

Persoonsgegevens

Senior juridisch medewerker



AUTORITEIT
PERSOONSgegevens

Kantoor: 070 8888 500

Persoonsgegevens

Fax: 070 8888 501

107

Persoonsgegevens

Van: [Persoonsgegevens]@minfin.nl>
Verzonden: maandag 3 mei 2021 08:18
Aan: [Persoonsgegevens]
Onderwerp: z2020-04616 - tussenbericht

Geachte mevrouw [Persoonsgegevens]

In vervolg op mijn berichten van 16 april 2021, wil ik u tussentijds informeren over de stand van zaken bij het zoeken naar verslagen van managementteam(s) over FSV.

Op de netwerkgeving van Financiën wordt in de aangetroffen verslagen van het MT Fraude van de Belastingdienst FSV niet genoemd in de periode dat het MT Fraude bestaan heeft.

Op de netwerkgeving van Financiën zijn geen verslagen aangetroffen van het Landelijk Kantoor Belastingen en/of Raad van Bestuur van de Belastingdienst.

Wel zijn enkele organogrammen van de organisatiestructuur in de afgelopen jaren aangetroffen. Ik stuur u deze via de bestandenpostbus (het gaat om 4 bestanden met 'organogram' in de naam).

z010 – juni 2015 (organogram uit 2011 en huisjes uit 2013; zelfde structuur alleen opgesteld door een externe vormgever)

Juni 2015 – oktober 2016 (RvB-model: organogram Topstructuur BDP)

November 2016 – heden Topstructuur (20190204)

Uit de afbeelding blijkt dat er pas sinds 2018 sprake is van eigenstandige directies P en MKB.

Er wordt nog verder gezocht in enkele samenwerkingsgebieden van de Belastingdienst.

Ik vertrouw erop u hiermee te hebben geïnformeerd.

Met vriendelijke groet,

[Persoonsgegevens]

Ministerie van Financiën
Directoraat-Generaal Belastingdienst
Concerndirectie Informatievoorziening en databeheersing
Korte Voorhout 7 | 2511 CW | DEN HAAG
Postbus 20201 | 2500 EE | DEN HAAG

[Persoonsgegevens]

Dit bericht kan informatie bevatten die niet voor u is bestemd. Indien u niet de geadresseerde bent of dit bericht abusievelijk aan u is toegezonden, wordt u verzocht dat aan de afzender te melden en het bericht te verwijderen. De Staat aanvaardt geen aansprakelijkheid voor schade, van welke aard ook, die verband houdt met risico's verbonden aan het elektronisch verzenden van berichten.

This message may contain information that is not intended for you. If you are not the addressee or if this message was sent to you by mistake, you are requested to inform the sender and delete the message. The State accepts no liability for damage of any kind resulting from the risks inherent in the electronic transmission of messages.

108

DG Belastingdienst/voorzitter RvB

Leden Raad van Bestuur

CTLO CFO CIO PBA COO Directeur FIOD Alg. Directeur Douane

Switch
Directeur

Directeur
Bedrijfsvoering

Directeur
D&A

Directeur
Finance

Directeur
HR

Directeur
CFD

Directeur
EKC

Directeur
CAO

Directeur
CIE

Directeur
IV accent

Directeur
IM

Directeur
Bedrijfsvoering

Directeur
A&T

Landelijk
Directeur GO

Landelijk
Directeur MKB

Landelijk
Directeur Part.

Landelijk
Directeur toeslag
gerechtigden

Directeur VT

Directeur CAP

Directeur Beltel

Directeur AOZ

Directeur IO

Directeur
Bedrijfsvoering

Directeur
CHRO

Directeur
CIO

Directeur
COO

Directeur
COO

Directeur
CPO

Directeur
Bedrijfsvoering

Directeur
IM

bylage 2



Belastingdienst

Organogram



Versie 04-02-2019

Organisatie



Belastingdienst



Douane



FIOD



Toeslagen



Particulieren



MKB



Grote Ondernemingen



CAP



KI&S



IV

Concerndirecties

(strategie, uitvoeringsbeleid en kaderstelling)

Control en Financiën	C&F
Fiscale en Juridische Zaken	FJZ
Informatievoorziening en Databeheersing	IV&D
Uitvoerings- en Handhavingsbeleid	UHB
Organisatie en Personeel	O&P
Innovatie en Strategie	I&S

Cd

Uitvoering

Directeur-generaal Belastingdienst

pDG

Kaderstelling

Ondersteuning

Bureau Directeur-generaal

Bureau Investeringsagenda

Corporate Diensten

CD

Vaktechniek	VT
Datafundamenten en Analytics	DF&A
Communicatie	CDC

Shared Service Organisaties

SSO

Financieel en Managementinformatie	F&MI
Centrum voor Facilitaire Dienstverlening	CFD
Organisatie en Personeel	O&P
Switch	Switch

Belastingdienst brede ketens

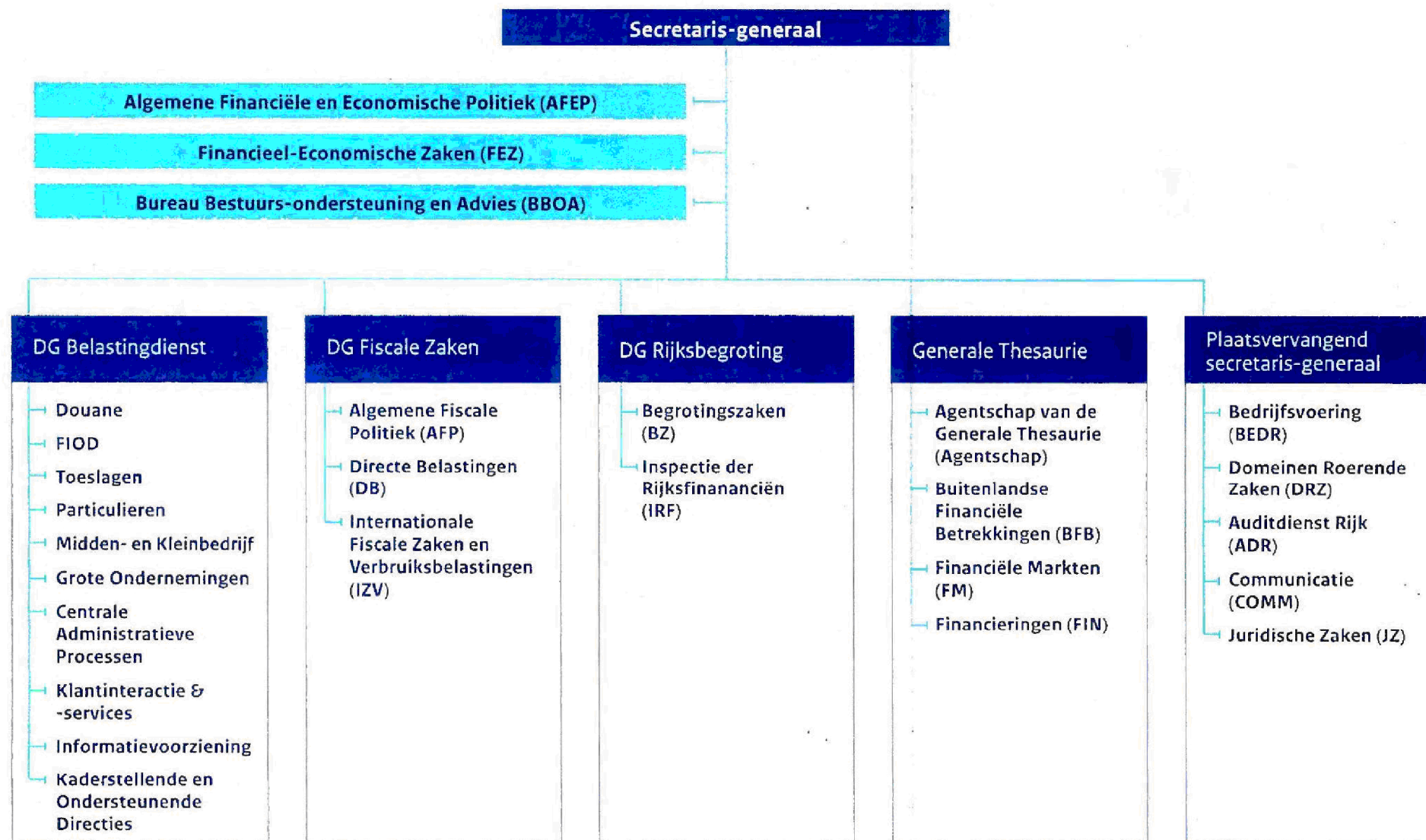


Auto	Bezwaar, beroep en klachten	Gegevens	Generieke voorzieningen en toezicht	Inkomensheffing	Inning en betalingsverkeer	Interactie
Loonheffingen	Omzetbelasting	Overige middelen	Schenk- en erfbelasting	Toeslagen	Vennootschaps- en dividendbelasting	

— onder DG — onder pDG — onder DG beheer pDG



Organogram





Organogram IV

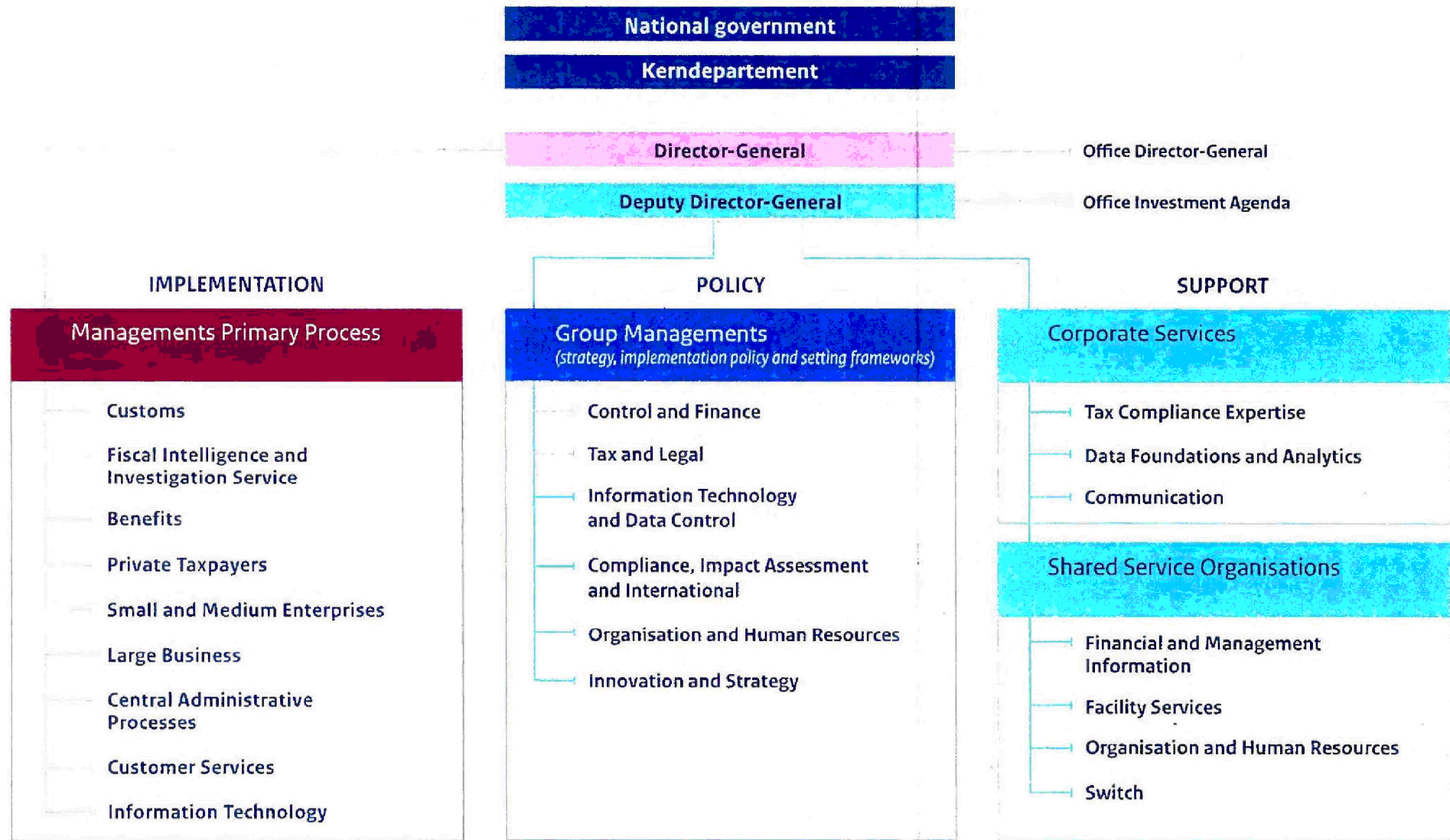


PPO Primair proces ondersteuning

P Portefeuille



Organogram Netherlands Tax and Customs Administration (NTCA)

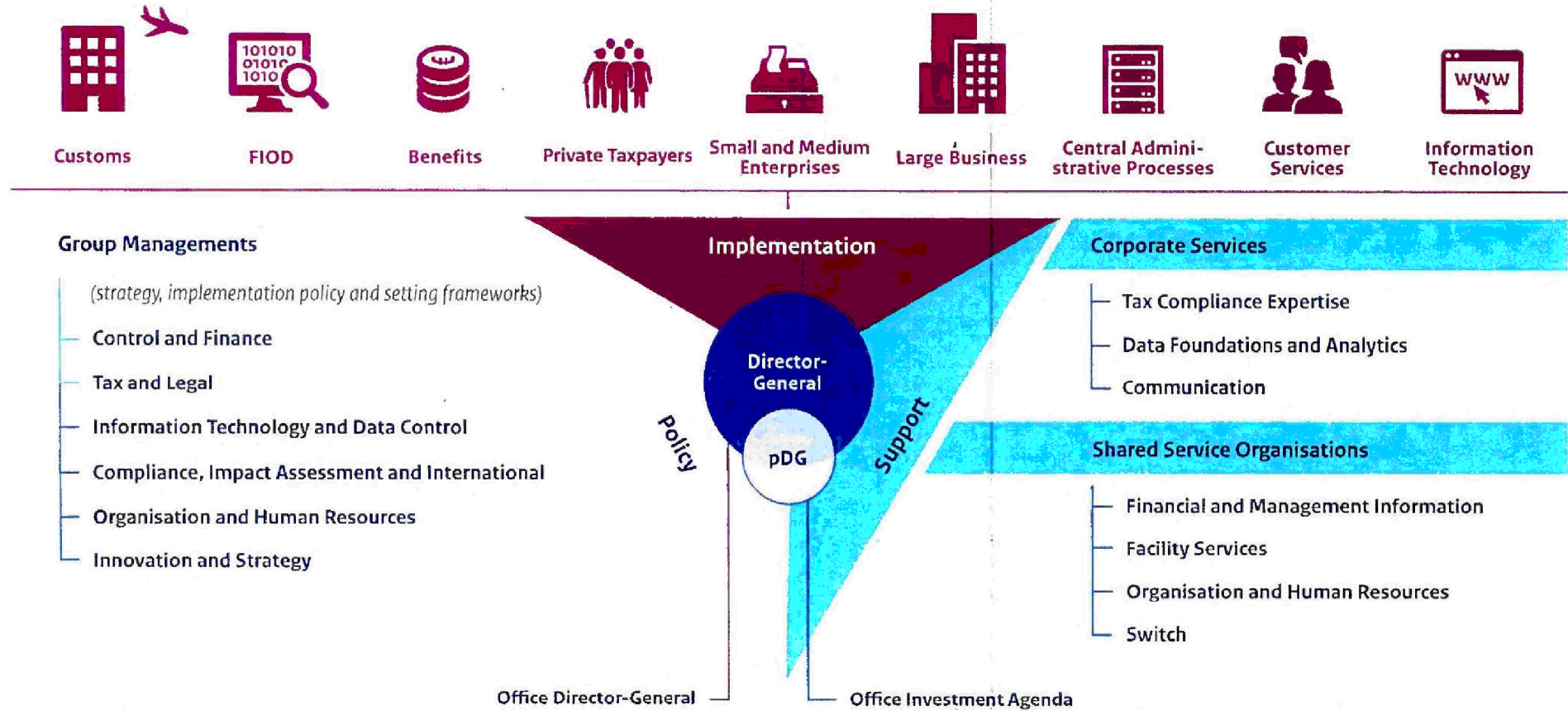


--- onder DG — onder pDG --- onder DG beheer pDG



Tax and Customs Administration

Organogram Netherlands Tax and Customs Administration (NTCA)



Ketens Tax and Customs Administration

	Car taxes	Objections, appeals and complaints	Data	General office-applications and enforcement	Income tax	Collection and payment transactions	Interaction
	Wage taxes	Value added tax	Other taxes	Gift and succession tax	Benefits	Corporate income and dividend tax	

— onder DG — onder pDG — onder DG beheer pDG

Versie 04-02-2019