

To: Hauten, M (Michiel) van den (MT) [redacted] Hauten [redacted]; Diepstraten, F (Frances) (MT) [redacted] Diepstraten [redacted]; [redacted] [redacted] (UITVOERINGSBELEID) [redacted] [redacted]; [redacted] [redacted] Wiersema [redacted] [redacted]; [redacted] [redacted] (FISCALITEIT) [redacted] [redacted]; [redacted] [redacted] (FISCALITEIT) [redacted] [redacted]; [redacted] [redacted] (UITVOERINGSBELEID) [redacted] [redacted]; Lamers, MJH (Marjo) (MT) [redacted] Lamers [redacted]; [redacted] [redacted] (BEDRIJF) [redacted] [redacted]; [redacted] [redacted] (BOA/Advies) [redacted] [redacted]; [redacted] [redacted] (BOA/Advies) [redacted] [redacted]; Obbink, NST (Niels) (HDFEZ) [redacted] Obbink [redacted]; [redacted] [redacted] (DJZ/PUBLIK) [redacted] [redacted]; [redacted] [redacted] (UITVOERINGSBELEID) [redacted] [redacted]; [redacted] [redacted] (COMM) [redacted] [redacted]; [redacted] [redacted] (COMM) [redacted] [redacted]; [redacted] [redacted] (DB/FRI) [redacted] [redacted]; [redacted] [redacted] (UITVOERINGSBELEID) [redacted] [redacted]; [redacted] [redacted] (UITVOERINGSBELEID) [redacted] [redacted]; [redacted] [redacted] (UITVOERINGSBELEID) [redacted] [redacted]; [redacted] [redacted] (HDFEZ/BC) [redacted] [redacted]; [redacted] [redacted] (DJZ/KWALITEIT) [redacted] [redacted]; [redacted] [redacted] (DB/FRI) [redacted] [redacted]; [redacted] [redacted] (BEDRIJF) [redacted] [redacted]; [redacted] [redacted] (UITVOERINGSBELEID) [redacted] [redacted]; [redacted] [redacted] (DB/FRI) [redacted] [redacted]; [redacted] [redacted] (UITVOERINGSBELEID) [redacted] [redacted]; [redacted] [redacted] (HDFEZ/BC) [redacted] [redacted]; Bogtstra, MS (Marijke) (DJZ/MT) [redacted] Bogtstra [redacted]; [redacted] [redacted] dg-secretariaat Belastingdienst [redacted] Secretariaat DG

From: [redacted] (UITVOERINGSBELEID)

Sent: Wed 10/16/2019 1:57:44 PM

Importance: Normal

Subject: Vergaderstukken Departementsbreed overleg CAF 11

MAIL_RECEIVED: Wed 10/16/2019 1:57:48 PM

[4. Memo verrekening2 schoon 141019 - Snelkoppeling.lnk](#)

[6. memo verbetermaatregel vaktechnische inbedding - informatievoorziening - 20191011.lnk](#)

[7.1 Communicatieplan v1.03 1.pdf](#)

[7.2 Actieplan 20191016 2.pdf](#)

[9. Overzicht toezeggingen en moties CAF dd 15-10-19.xlsx](#)

[0. Agenda dep breed overleg CAF 11.docx](#)

[1. Verslag 14 oktober 2019.docx](#)

[3. Verzoek Ministeriele regeling Donner - afstemming FIN 2 opm SZW.docx](#)

Beste collega's,

Bijgesloten treft u de agenda en vergaderstukken aan voor het departementsbreed overleg CAF11 d.d. 17 oktober van 15.00 uur tot 16.00 uur in zaal H1-14.

Met vriendelijke groet,

[redacted]

Senior bestuursadviseur

Bureau DG Belastingdienst

.....
Directoraat-Generaal Belastingdienst

Korte Voorhout 7 | 2511 CW Den Haag

Postbus 20201 | 2500 EE Den Haag
.....

T: 06 [redacted]

01074

M:

<table border="1" data-bbox="233 146 272 168"><tr><td></td></tr></table>	

--



VERTROUWELIJK

COMMUNICATIEPLAN BELASTINGDIENST/TOESLAGEN

Bouwen aan vertrouwen

Versie 1.03

Datum	14 oktober 2019
Status	Definitief

Colofon

Projectnaam	CAF COMMUNICATIE TASKFORCE
Versienummer	1.02
Projectleider	
Contactpersoon	
	M 06
	Belastingdienst/Corporate Dienst Communicatie
	Croeselaan 14 3521 CA Utrecht
Bijlage(n)	actieplan
Auteurs	

Inhoud

DOELEN COMMUNICATIE.....	6
COMMUNICATIEKADER	7
OMGEVINGSBEELD	8
EXTERN	8
INTERN	10
BOODSCHAP.....	12

DOELEN COMMUNICATIE

Het eerste doel van de communicatie-aanpak rond Toeslagen is het herstellen en versterken van het vertrouwen van de samenleving (burgers, stakeholders, politiek, media) in de werkwijze van de Belastingdienst (Toeslagen). In engere zin betreft dit de werkwijze en aanpak bij vermoedens van georganiseerd misbruik van kinderopvangtoeslag en in het bijzonder bij een bemiddelingsbureau van gastouderopvang, de daarbij aangesloten ouders (CAF-11) en vergelijkbare gevallen. Hier richten de adviescommissie uitvoering toeslagen (Donner) (1^o deelonderzoek) en een onderzoek van de Auditdienst Rijk (ADR) zich op.

Een tweede doel is het behoud van het intern vertrouwen en motivatie binnen de organisatie van de Belastingdienst.

Het CAF dossier is de laatste in een reeks dossiers die er toe geleid hebben dat voor het zomerreces cultuur als vierde pijler is toegevoegd. Zo raakt het ook het bredere vernieuwingstraject Belastingdienst 'Beheerst vernieuwen'.

Daarnaast zal het bredere thema over de toekomstige inrichting van het Toeslagenstelsel op de agenda komen door het eindrapport van de commissie Donner (december) en het IBO-rapport. Voor de uiteindelijke visie en keuzes ten aanzien van de toekomst van het toeslagenstelsel geldt het politieke primaat (kabinet, Tweede Kamer), waarbij de Belastingdienst gevraagd wordt wat de uitvoerings- en organisatie consequenties kunnen zijn van de mogelijke opties.

In de hele communicatie-aanpak is het juist bij dit dossier van groot belang om de samenhang tussen beide doelen en ook de wisselwerking tussen externe en interne communicatie goed te managen. Daarbij is er volledige samenwerking tussen Min Fin en Belastingdienst vanuit de eigen rollen en taken.

COMMUNICATIEKADER

Om de bovengenoemde doelen te realiseren, is het belangrijk om in de gehele aanpak (extern en intern) te sturen vanuit een communicatiekader, dat ook rechtstreeks raakt aan de interne waarden van het Ministerie van Financiën en de Belastingdienst. Zo kunnen communicatie en gedrag elkaar versterken (woord en daad, 'practice what you preach'). Zodat uiteindelijk de communicatie geloofwaardig is en daarmee het vertrouwen kan groeien.

Voor het communicatiekader gaan we uit van de volgende uitgangspunten:

- Mensgericht en sensitief voor de reële problemen van ouders
- Benoemen fouten, onrechtmatigheden en wat is mis gegaan
- Ontwikkelingen plaatsen in de tijd (verleden-heden-toekomst)
- Verbetermaatregelen zichtbaar maken (lerende organisatie, herkenning van de gestelde gebreken)
- Eerlijk en integer
- Open en transparant
- Zorgvuldig en correct
- Voorkomen defensieve communicatie

Het is nu nog te vroeg om nadruk te leggen op wat er goed gaat. Dat zal eerder als defensief worden gepercipieerd. Dit zal worden geduid als een organisatie die onder vuur ligt en die niet wil/noodzaak inziet om te veranderen. Ook is het nu nog te vroeg om te benadrukken hoe moeilijk het allemaal is (zelfs als we weten dat dit het geval is) want dat geldt ook voor heel veel andere organisaties. Nadruk leggen op verbeteracties draagt op dit moment eerder bij aan doel om vertrouwen te herstellen.

Op basis van het omgevingsbeeld en externe ontwikkelingen, kunnen we later het communicatiekader uitbreiden met:

- Evenwicht brengen in het debat (realisme)– o.a. spanning/dilemma tussen fraudebestrijding en dienstverlening. En ook: wat gaat er wel goed
- Context geven zoals organisatie ontwikkeling, complexiteit toeslagensystematiek, maatschappelijke trends

OMGEVINGSBEELD

Hier geven we een korte analyse vanuit de verschillende stakeholders en arena's. Dit schetst het krachtenveld en belangrijkste ontwikkelingen die van invloed zijn op de gekozen communicatie-aanpak. Tegelijk zullen vanuit de Taskforce Communicatie Toeslagen de verschillende stakeholders en issues permanent gemonitord worden zodat eventuele snelle actie mogelijk is.

Daarnaast zullen we monitoren wat de toon is van het debat, de positie van de verschillende stakeholders. Maar ook of er eventueel een verschuiving komt in de issues en de gekozen frames.

EXTERN

Het omgevingsbeeld extern laat zien dat de gemoederen hoog zijn opgelopen: er ligt een zwartboek met klachten, veel ouders melden zich in de media en TK-leden hebben de staatssecretaris in de Tweede Kamer ter verantwoording geroepen. De emoties zitten uiteraard het sterkst bij de betrokken ouders, maar dat vertaalt zich ook in de media en in de politiek. Het algehele beeld is dat de Belastingdienst de belangen en rechtspositie van ouders uit het oog is verloren. En hen daarmee in grote financiële problemen heeft gebracht. In de Tweede Kamer en media zijn zorgen of de dienst de gestelde gebreken wel herkent/erkent. Die zorgen zijn er omdat het al sinds 2014 duurt en er al eerdere signalen waren van o.a. de Ombudsman. Dit alles draagt bij aan een breder negatief beeld over de Belastingdienst waar meerdere problemen zich hebben voorgedaan, maar de oplossingen niet altijd direct zichtbaar waren.

a. Politiek

De Tweede Kamer is al langer kritisch over de wijze waarop Belastingdienst Toeslagen de handhaving heeft uitgevoerd mede naar aanleiding van eerdere rechtszaken, uitspraken van de Raad van State en rapporten van o.a. de Ombudsman. Dit kwam weer op scherp door de media aandacht in mei dit jaar. De kritiek geldt zorgvuldigheid, menselijke maat, etnisch profileren en transparantie. De meest kritische inbreng in de Vaste Kamercommissie Financiën komt van CDA, SP en DENK. De kritiek vanuit de Tweede Kamer is ook breder, over de werkwijze en cultuur van de Belastingdienst als geheel. Dit is tot uitdrukking gekomen tijdens Kamerdebatten, waarin de staatssecretaris zich de kritiek aantrok, excuses heeft aangeboden en verbetering beloofde.

Door de gehele voorgeschiedenis rond andere dossiers (vertrekregeling, ICT) en de kritiek op eerdere staatssecretarissen, wordt er momenteel in 'Den Haag' sowieso met extra zorg naar de Belastingdienst gekeken. Tegelijkertijd is er wel politieke steun vanuit de coalitie voor de aanpak van de staatssecretaris.

Alle aandacht voor de CAF brengt in de politiek en media ook in beeld dat het uitkeren van toeslagen (rood) een wezenlijk ander proces is dan het innen van belastingen (blauw). Met daarbij de notie dat bevoorschotting ook frauderisico's in zich kan bergen. Dit krijgt nu enige aandacht. De verwachting is dat rond het uitbrengen van eindrapport Donner deze noties over wetgeving en stelsel in het politieke debat aan de orde zullen komen.

b. Aanbieders

De focus ligt sterk op één aanbieder, gastouderbureau [] uit Eindhoven, waarmee de CAF 11 zaak is begonnen. Eigenaar de heer [] bestrijdt dat er fraude heeft plaats gevonden bij []. De rest van de kinderopvangsector houdt zich op de vlakte, inclusief de stakeholders Brancheorganisatie Kinderopvang, Branchevereniging Ondernemers Kinderopvang,

Kinderopvangtotaal (vh [redacted]) en Branchevereniging Maatschappelijke Kinderopvang. Het gaat ook niet over de eventuele fraudegevoeligheid van de sector als geheel.

Het is des te belangrijker om nu een beeld te krijgen van wat deze stakeholders vinden, om zo bijtijds te weten wat er speelt in de relatie met de Belastingdienst.

Verder: als gevolg van het ADR-onderzoek kunnen er straks wel meer kinderopvangaanbieders in beeld komen. Daarnaast gaan waarschijnlijk oudere KOT-dossiers zoals [redacted] 10.2.g, [redacted] 10.2.g, [redacted] en [redacted] opnieuw opspelen. De vraag is hoe die zich dan in de openbaarheid gaan roeren.

c. Cliënten/burgers

Bij betrokken cliënten zijn veel emoties en ook onbegrip over de handelwijze van de Belastingdienst. Daar leven verschillende sentimenten:

- Belastingdienst heeft geen oog voor de menselijke maat
- Belastingdienst heeft proces niet op orde
- Belastingdienst handelt onrechtmatig
- Belastingdienst houdt (dossier)informatie achter
- Belastingdienst doet aan etnisch profileren
- 'Kafka'-gevoel, mensen kunnen niet 'winnen' van de Belastingdienst

Een deel van de cliënten uit deze sentimenten ook duidelijk in de media. Een veelgehoorde klacht is dat ze onterecht door de Belastingdienst worden weggezet als fraudeurs en dat is in strijd met hun eigen rechtsgevoel. Daarnaast is een deel van de cliënten in financiële problemen geraakt en zijn ze geconfronteerd met de eis tot betaling van enorme bedragen (10.000'en euro's) wat een gevoel van wanhoop geeft. Ze ervaren de Belastingdienst als onbenaderbaar en kil. De lopende rechtszaken houden dat sentiment en dat beeld in stand. De staatssecretaris en ambtenaren (directeur Toeslagen) hebben persoonlijk gesproken met een deel van de ouders in de CAF-11 zaak, waarin deze beelden en emoties werden benoemd.

Een deel van de ouders wordt bijgestaan door een advocaat [redacted] die ook actief de media zoekt.

BOinK vertegenwoordigt de ouders in de kinderopvang en is ook zeer kritisch over de CAF-afhandeling. Ze zijn medeopsteller van het zwartboek. Tegelijk is BOinK ook partner van de Belastingdienst in het verbetertraject KOT. Daar is de samenwerking goed, wat BOinK ook in de media heeft benoemd.

De Bond van Belastingbetalers hebben eveneens het zwartboek mede aangeboden.

Bij klantinteractie Belastingdienst komen intussen weinig vragen binnen over CAF-11. Zonder oproep te doen, zijn er nu 37 meldingen gekomen waarbij mensen verwijzen naar de behandeling in de CAF-11 zaak en aangeven het zelfde te hebben meegemaakt.

d. Media

De CAF zaak is vanaf mei breed uitgemeten in alle media. Alle media volgen de ontwikkelingen nauwgezet, waarbij telkens ook de verbinding wordt gemaakt de eerdere problemen rond de Belastingdienst (NRC, FD). Daarbij is er vanuit de media ook veel aandacht besteed aan de klokkenluiders-kwestie en aan etnisch profileren.

Journalisten [] (RTL) [] (Trouw) volgen extra kritisch de CAF-zaak en in het functioneren van de Belastingdienst. Ze benadrukken dat de Belastingdienst grove fouten heeft gemaakt en dat hier sprake is van een structureel probleem dat symptomatisch is voor de werkwijze en cultuur van de Belastingdienst ('Kafka'). Zolang er geen nieuwswaardige feiten komen, lijkt de overige pers hun berichtgeving beperkt over te nemen.

Verder zijn er WOB-verzoeken vanuit de media (RTL en Trouw).

e. Overige stakeholders

Een stakeholder die een actieve rol speelt in de CAF-zaak is de Ombudsman. Deze was vanaf het begin al kritisch en noemt de aanpak door de Belastingdienst 'onevenredig hard' in het rapport *Geen powerplay, maar fair-play* (2017). De kritiek van de Ombudsman richt zich op het onvoldoende laten meewegen van burgerperspectief en het creëren van onzekerheid en financiële problemen bij burgers. In het kielzog roert zich de Kinderombudsman, die wijst op de belangen van het kind.

De Raad van State heeft in 2017 uitspraak gedaan dat de preventieve stopzetting als onrechtmatig werd beoordeeld.

De Algemene Rekenkamer richt zich in de media op de bredere problematiek rond de Belastingdienst. Ze leggen hierbij sterk de verbinding met complexiteit van regelgeving, de inrichting van het toeslagenproces. Ze spreken van een beeld van 'chaos' en een 'giftig mengsel'.

GGD'en spelen een belangrijke en formele rol in het signaleren van problemen bij de kinderopvang. Zij hebben in de hele zaak vooralsnog geen externe positie ingenomen.

f. Beleidsdepartementen

Belastingdienst Toeslagen voert de wetten uit voor de beleidsdepartementen SZW, BZK en VWS. Het beleidsdepartement voor de kinderopvang, SZW, blijft in de discussie en in de media nog vrijwel geheel buiten beeld. De staatssecretaris heeft samen met de staatssecretaris van SZW afgesproken om de huidige jaarsystematiek van de kinderopvangtoeslag en de bijbehorende wettelijke bepalingen tegen het licht te houden. Daar komt ook de vraag aan de orde of de huidige kinderopvangwetgeving de uitvoering door de Belastingdienst niet te veel belemmert in het hanteren van de menselijke maat (weinig ruimte voor hardheidsclausules, kwijtschelding etc.).

INTERN

Belastingdienst

Per definitie heeft een organisatie die onder externe druk staat vaak intern een ander (zelf)beeld dan het beeld dat de omgeving heeft. De buitenwereld legt immers sterk de nadruk op de fouten en onvolkomenheden, terwijl intern de beleving is dat er juist heel veel (ook) goed gaat. En waar de buitenwereld bewuste opzet vermoedt, is de interne organisatie juist overtuigd van de eigen goede intenties en inspanningen. Het wordt dan vervolgens allemaal zwart-wit, er is geen ruimte meer voor nuances, maar ook niet voor zelfreflectie. Het risico is dat de organisatie vervolgens in zijn schulp kruipt, waardoor de afstand met de buitenwereld alleen maar groter wordt, inclusief het ontwikkelen van een tunnelvisie. Terwijl de kritiek dus maar blijft groeien. Dat mechanisme zien we ook ontstaan bij de Belastingdienst en de kunst is om dat in het handelen (en daarvan afgeleid in de communicatie) te doorbreken en in positieve zin om te buigen.

Een thema is het bewaken en bewaren van de onderlinge cohesie en saamhorigheid in de Belastingdienst inclusief de solidariteit tussen 'rood' en 'blauw'. Intussen is een start gemaakt met een interne campagne 'Wij zijn de Belastingdienst', waarin veel aandacht is voor het menselijke

gezicht, de verhalen van de eigen collega's. Dat zal kunnen bijdragen aan het onderling begrip en het versterken van de menselijke maat binnen het professionele handelen van de Belastingdienst. Bij die menselijke maat gaat het dan onder andere om billijkheid en nuance, het toelaten van twijfel. Daar hoort dan bij het kunnen hanteren van meerdere perspectieven en die ook laten meewegen. Daar waar nu vaak vooral de nadruk ligt op eenduidigheid en efficiency. Dat moet zich dan wel vertalen in competenties, sturing en gedrag.

De Belastingdienst heeft meerdere malen kenbaar gemaakt, ook in rapportages aan de Tweede Kamer, dat de werkdruk hoog is. Heel veel energie en werk zit in het afhandelen van lopend werk (continuïteit) en in het aanpakken van problemen uit het verleden, zoals nu de CAF-zaak. Ook worden de complexiteit van de regelgeving en de stapeling van nieuw beleid als belemmering genoemd. Daarmee was er volgens de organisatie nog niet genoeg tijd en ruimte voor het maken van zichtbare verbeterstappen gericht op de toekomst. Tegelijk zijn er wel vernieuwingstrajecten in gang gezet en worden in de werkprocessen Toeslagen al concrete verbetermaatregelen genomen, die echter nog niet altijd als zodanig herkenbaar zijn.

De politieke leiding van het Ministerie van Financiën toont zich nadrukkelijk verantwoordelijk voor het maken van zichtbare verbeterstappen bij de Belastingdienst. Dit is ook aan de Tweede Kamer gemeld onder andere in de laatste voortgangsbrief over de aanpak 'Beheerst vernieuwen'.

BOODSCHAP

We maken een kernverhaal dat de basis vormt voor alle vormen van externe en interne communicatie. Dit verhaal sluit rechtstreeks aan op het (huidige) omgevingsbeeld, om daarmee effectief te zijn in de communicatie. Uiteraard zal dit binnen de lijn zijn zoals die tot nu toe al is gehanteerd door de staatssecretaris. Ter ondersteuning van het kernverhaal hebben we ook een message house gemaakt. Hierin concrete acties die in de verdere communicatie ondersteuning bieden aan het kernverhaal van de Belastingdienst. Daarbij hebben we een hele korte kernboodschap, die continu kan terugkeren.

Het kernverhaal is opgeschreven op basis van de uitgangspunten van het communicatiekader. Het kernverhaal bestaat uit twee onderdelen: een eerste deel voor extern en intern tegelijk. En een toevoeging alleen voor intern (desgewenst) te gebruiken.

Daarnaast kent het verhaal een fasering. Afhankelijk van het moment en de adressant ligt er nadruk op bepaalde onderdelen.

Kernverhaal – Bouwen aan vertrouwen

EXTERN EN INTERN

In de fraude aanpak van kinderopvangtoeslag is er veel niet goed gegaan. Gezinnen zijn daardoor financieel benadeeld, ze zijn onnodig lang in onzekerheid gebleven en ze zijn aangetast in hun rechtsgevoel omdat zij werden gekwalificeerd als fraudeur. Dat betreuren wij ten zeerste en daar bieden wij onze excuses voor aan.

De Belastingdienst heeft daarbij te veel geopereerd vanuit fraude vermoedens en te weinig vanuit effecten op de burgers. Toeslagen zijn te abrupt stopgezet. Binnen een kader van strikte regelgeving en jurisprudentie, had de Belastingdienst toen onvoldoende oog voor problemen van ouders. Met het inzicht van vandaag willen we dit herstellen.

Als eerste doen we er nu alles aan om de problemen voor de benadeelde ouders zo snel mogelijk op te lossen. Daarom is de commissie Donner gevraagd om met aanbevelingen te komen voor concrete maatregelen voor ouders. Wij willen hen namelijk tegemoet komen en ook hun rechtsgevoel proberen te herstellen.

We doen alles wat mogelijk is om te voorkomen dat deze fouten in de toekomst opnieuw worden gemaakt. Om te voorkomen dat burgers onterecht benadeeld worden.

De Belastingdienst gaat daarom alle werkprocessen die te maken hebben met fraude aanpak toeslagen doorlichten en verbeteren. Daar zijn intussen al concrete stappen in gezet en het komende jaar gaan we daar voluit mee door. En we werken met ministerie SZW aan voorstellen voor verbetering regelgeving kinderopvang.

We zorgen dat in de uitvoering, waar de situatie er om vraagt, ruimte is voor een individuele benadering. Om een hoogwaardige dienstverlening te kunnen bieden aan burgers, waar meer aandacht is voor de menselijke maat. En om te handhaven op een wijze die effectief is, maar ook de rechten van burgers waarborgt.

INTERN (TOEVOEGING)

De leiding en medewerkers van de Belastingdienst werken met enorme toewijding en inzet voor de publieke zaak. Er wordt veel van de organisatie gevraagd, dat is niet altijd makkelijk. En de wetten en regels die we moeten uitvoeren zijn soms ingewikkeld en beperkend. Maar we willen wel het beste kunnen leveren. Daarin worden soms fouten gemaakt, maar we willen ook leren van onze fouten. Om zodoende onze organisatie te blijven verbeteren. En gelukkig gaat er veel goed, de basisdienstverlening aan miljoenen burgers en bedrijven is van hoog niveau en zeer efficiënt. Daarbij hoort ook een goede individuele benadering in die gevallen waar dat echt nodig is. Daar werken we aan.

We zijn een overheidsdienst die er is voor alle Nederlanders. Daarom willen we rekenschap afleggen over ons werk. We willen ons meer open stellen voor signalen van buiten en vaker samenwerken met anderen. Dat alles draagt bij aan de verdere verbetering van de Belastingdienst, waar onze mensen met trots kunnen werken. En we menen dat we op die manier verder kunnen blijven bouwen aan vertrouwen.

Kernboodschap

- In de fraude aanpak van kinderopvangtoeslag is veel niet goed gegaan. Belastingdienst/Toeslagen heeft daarbij gevolgen en impact van ouders uit het oog verloren
- Dat betreuren we zeer. De ouders waar het om gaat komen we tegemoet
- En we zorgen dat in de uitvoering meer ruimte is voor de menselijke maat

Fasering

Rondom de oplevering van het eerste advies van de adviescommissie uitvoering toeslagen ligt de nadruk op de excuses en herstelmaatregelen. Tegen de achtergrond van WOB-2 komt er meer nadruk op de context waarbinnen de organisatie in het verleden heeft geopereerd. Dit moment vraagt om erkenning van zaken die verbetering behoeven of ronduit fout waren, met ruimte voor het benoemen van verbetermaatregelen die reeds zijn ingezet om te borgen dat dergelijke fouten nu niet meer kunnen optreden. In dialoog met de Kamer tijdens het AO is dan mogelijk het moment een streep onder de oude affaire te zetten en aan te geven hoe de staatssecretaris controle heeft over de uitvoering. Daarna komt de ADR waarbij voor eventueel getroffen ouders opnieuw het accent op excuses en herstel komt te liggen. Om vervolgens, wanneer tegen het einde van het jaar de adviescommissie uitvoering toeslagen met haar tweede advies komt en ongeveer gelijktijdig het IBO haar bevindingen rapporteert, de blik gericht kan worden op de toekomst. De nieuwe cultuur en mogelijk een vernieuwing van het systeem.



Ministerie van Financiën

Actiedocument Communicatie TSL

16/10/19



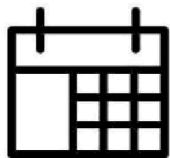


Bouwen aan vertrouwen

14 oktober 2019

van excuus naar inzicht, herstel en
vernieuwing

- 1 Quicksan
- 2 Feitenoverzicht
- 3 Kernboodschap
- 4 Fasering
- 5 Stakeholders
- 6 AUT-1 (Donner) + ADR
- 7 WOB-2 + AP
- 8 AUT-2 + IBO
- 9 Interne communicatie



Tijdslijn

- AUT-1
- WOB-2
- AO
- ADR
- Vervolg (D2, IBO, AP, Ombudsman)



Discours

- 1 Excuses
- 2 Inzicht en herstel
- 3 Vernieuwen (vaktechniek, cultuur, systematiek)



Middelen

- Brieven ouders (excuus, begripvol, richting oplossing)
- Kamerbrieven (context, narratief)
- AO
- Mediaoptreden (en social)
- Werkbezoeken (transparantie)
- Gerichte stakeholders benadering
- Interne communicatie





Bouwen aan vertrouwen

(overzicht verbetermaatregelen)

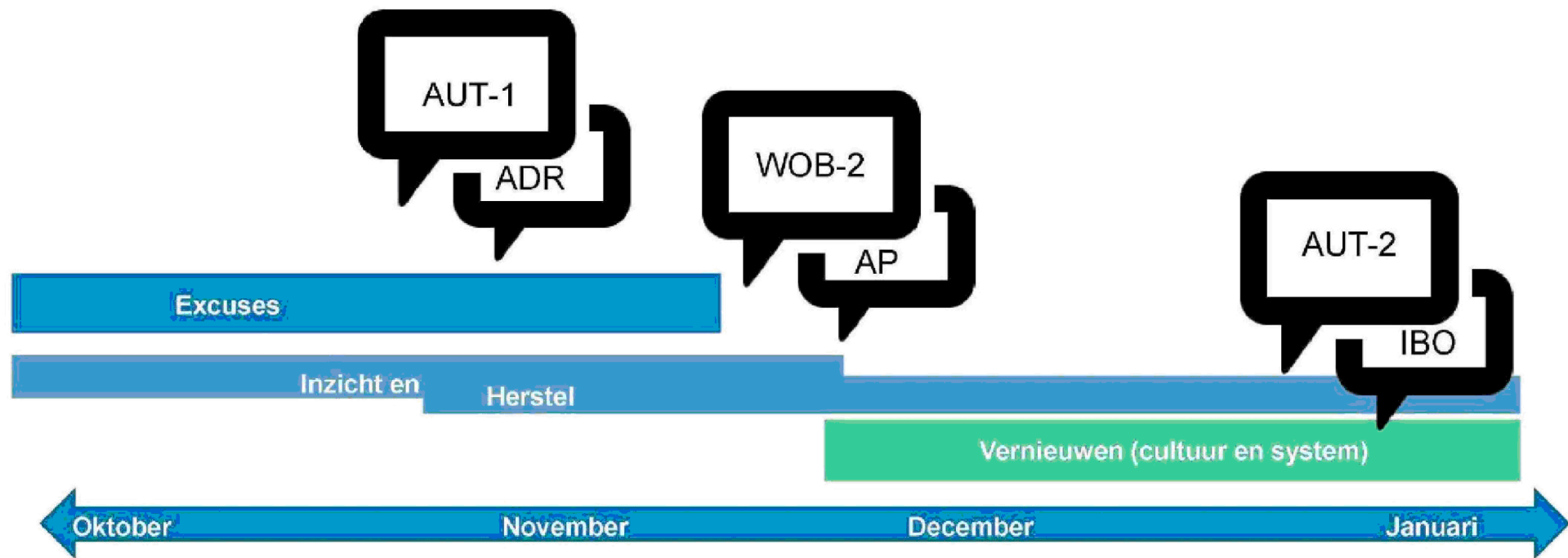
	Proces (verbeteren kwaliteit)	Cultuur (richting menselijke maat)	Informatie (inzet middelen)
Verleden	Stopzetten toeslag na verdenking Query's met nationaliteit Proces gericht op verwerken van massa	Strikt volgen rigide wet- en regelgeving (W&R) Productie- en kwantitatieve inzichten prevaleren Lastige dossiers vooruitschuiven Bij twijfel afwijzen	W&R, werkdocumenten en -instructies leidend Door gerechtelijke uitspraken gesteund beleid Dossiers onvolledig of zoekgeraakt Automatisering gericht op massa, niet op <u>uitz.</u>
Heden	Stopzetten toeslag na toetsen Doorlichten administratieve systemen op omissies uit het verleden Inzet extra capaciteit <u>tby</u> doorlichten dossiers 2 ^e nationaliteit uit systeem (TVS) Opschorting invorderingen CAF-11 Toepassen 4 ogen principe bij alle CAF zaken Handreiking bijzondere situaties Inbedden vaktechnische structuur met (La) <u>VaCo</u>	Ruimte voor bespreken uitzonderingen Herbeoordeling dossiers door (La) <u>VaCo</u> Toename veranderbesef bij medewerkers & management Geen consequenties klokkenluiders Werkhouding steeds meer gericht op samenwerking Start programma Cultuur & Leiderschap In dialoog met ministeries <u>mbt</u> W&R	Programmateam CAF werkt aan herstel Onderzoek naar oorzaken door <u>onderzoekcie's</u> Extra capaciteit beantwoorden Kamervragen Inzet Toeslag Service Punten Stimuleren werkbezoeken Verbeterprogramma KOT <u>ism</u> SZW Accountmanagers TSL op IM dagen en <u>najaarsbijeenkomsten</u>
Toekomst	Aanbevelingen <u>onderzoekcie's</u> opvolgen Dossiers toetsen op herbeoordelingskaders Herstellen van geconstateerde omissies Nieuwe werkinstructies bij beroepszaken Herinrichten proces met oog voor menselijke maat Start vernieuwing Toeslagen	Vernieuwde cultuur In dialoog met omgeving Ruimte voor individuele benadering Toepassen hardheidsclausule Omgaan met discretionaire bevoegdheid	Inbreng advies op aanpassing W&R Inbreng advies toekomstbestendig TSL systeem Structureel overleg met ministeries en stakeholders Verbeterprogramma KOT ingevoerd

Kernboodschap



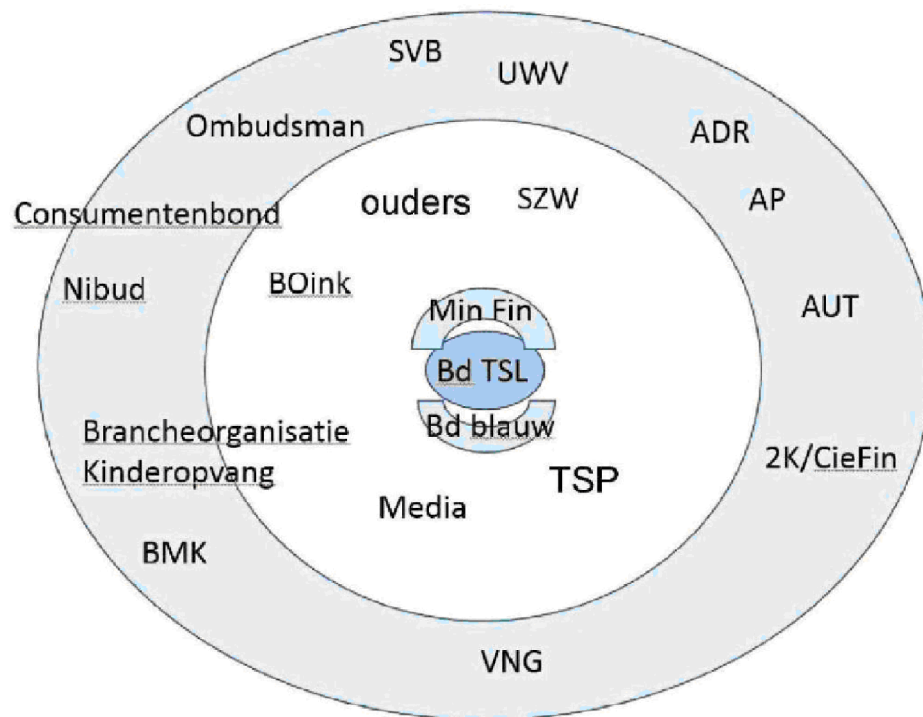
- In de fraude aanpak van kinderopvangtoeslag is veel niet goed gegaan. Belastingdienst/Toeslagen heeft daarbij gevolgen en impact van ouders uit het oog verloren
- Dat betreuren we zeer. De ouders waar het om gaat komen we tegemoet
- En we zorgen dat in de uitvoering meer ruimte is voor de menselijke maat

Fasering

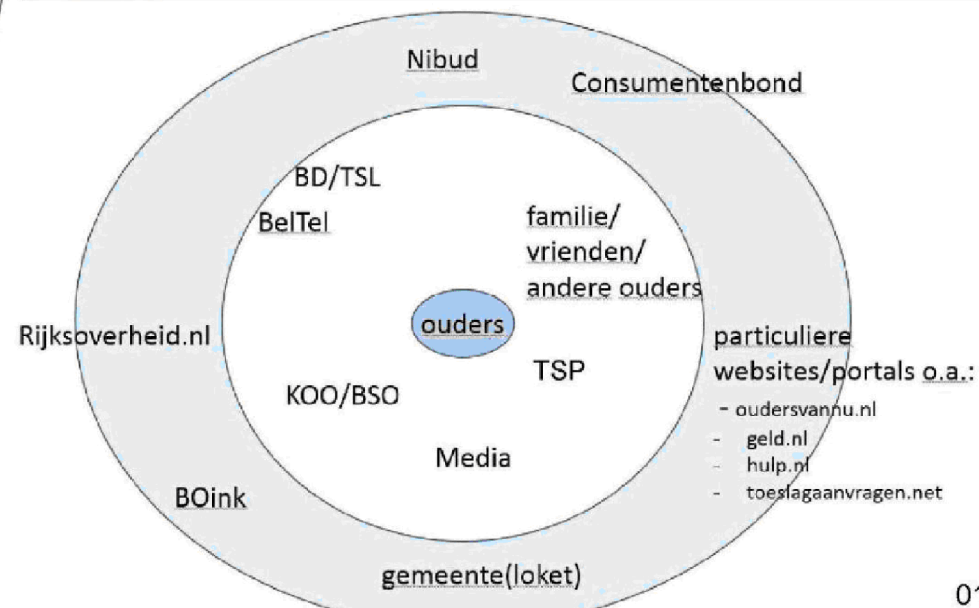


Stakeholders

BD TSL



Ouders



01078



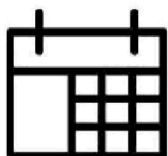
Kernboodschap: excuses en tegemoetkomen

- Toen: Organisatiecultuur gericht op massale verwerking en fraude bestrijding
 - ➡ Onvoldoende aandacht voor individuele gevolgen en impact
 - ➡ Lange duur afhandeling bezwaar
 - ➡ Strikt volgen rigide regelgeving
- Nu: Excuses aan gedupeerden en tegemoetkoming conform adviezen
- Vervolg: Zorgen dat er in de uitvoering meer oog is voor de menselijke maat



Middelen

- Kamerbrief (Rijksoverheid)
- Media inzet (ook social)
- Brieven ouders (excuus, begrip)
- BelTel (dienstverlenend)
- Direct contact met stakeholders + IM & Najaarsdagen + Nieuwsbrief + TSP
- Interne Communicatie (zie uitwerking laatste sheet)



Doelgroepen

- CAF11 ouders
- Zelf melders en zwartboek
- TK
- Samenleving (middels media)
- Stakeholders
- Interne organisatie





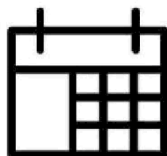
Kernboodschap: inzicht en herstel

- Toen: Organisatiecultuur gericht efficiënte fraude bestrijding
 - ➡ oneigenlijk gebruik van bevoegdheden
 - ➡ rigide handhaving
- Nu: Werkprocessen sluiten dit uit
- Vervolg: Beheerst vernieuwen en Leiderschap en cultuur



Middelen

- Media inzet (ook social)
- Interne communicatie (zie uitwerking laatste sheet)
- Kamerbrief (Rijksoverheid)



Doelgroepen

- TK
- Samenleving (middels media)
- Media
- Stakeholders
- Interne organisatie





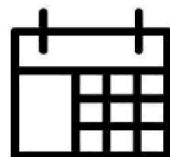
Kernboodschap: vernieuwen cultuur en systeem

- Waar nodig, is ruimte voor een individuele benadering
- Om een hoogwaardige dienstverlening te kunnen bieden aan burgers, waar meer aandacht is voor de menselijke maat
- En om te handhaven op een wijze die effectief is, maar ook de rechten van burgers waarborgt
- Meedenken over toeslagen systeem



Middelen

- Dilemmasessies
- Debat met stakeholders
- Website
- Video's
- Werkbezoeken
- Interne communicatie (zie uitwerking laatste sheet)



Doelgroepen

- TK
- Samenleving
- Ministeries SZW / BZK/ VWS
- Externe stakeholders
- Interne organisatie





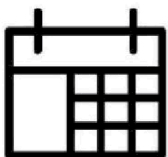
Kernboodschap: vertrouwen en motivatie (draagvlak creëren voor de verbeteraanpak)

- Conform kernboodschap plan



Middelen

- | | |
|-----------------------------|------------------------------------|
| ● Artikel op Bd.Vandaag | ● Aandacht in MU/op Managementsite |
| ● Weekbericht DG | ● Webinar |
| ● MT-update dir TSL | ● Bezoek DG aan TSL |
| ● Q&A, FAQ op intranet | ● Zeepkist per locatie (MT TSL) |
| ● Bespreken in werkoverleg | ● Dilemmasessies |
| ● Mail naar leidinggevenden | ● Verbetersessies |



Doelgroepen

- Leidinggevenden van Toeslagen + Invordering
- Medewerkers Toeslagen + Invordering
- Leidinggevenden BD
- Medewerkers BD + Fin
- Top 25





Ministerie van Financiën

Directoraat-Generaal
Belastingdienst

Datum
15 oktober 2019

Auteur

agenda

Departementsbreed overleg inzake CAF 11

Vergaderdatum en -tijd	17 oktober 2019, 15:00 - 16:00 uur
Vergaderplaats	H1.14

Agendapunten

1. Verslag vorig overleg
2. Memo's WOB analyse drie gevoeligheden
3. Memo verzoek ministeriële regeling Donner
4. Memo verrekeningen
5. Aangepaste memo werkinstructies (appreciatie en tijdlijn)
6. Memo verbetermaatregelen (resp. conceptparagraaf uit brief)
7. Communicatieplan
8. Voortgang Kamerbrief
9. Overzicht moties
10. Rondvraag en urgente zaken

Aanleiding

Adviescommissie Donner (AUT) zal een advies uitbrengen over een compensatieregeling voor de gedupeerde ouders in de CAF-zaken. De commissie heeft gevraagd om een wettelijk haakje waar de compensatieregeling onder geschreven kan worden. Dit wettelijk haakje zou een ministeriële regeling, beleidsregel of AMvB mogelijk moeten maken.

Het streven is om snel na het uitkomen van het eerste deeladvies van de AUT (eind oktober) de compensatieregeling te implementeren. Financiën hoopt dat medio november/december begonnen kan worden met het uitkeren van de compensatie. Dit ook naar expliciet verzoek van de TK.

Gegeven de wens om de compensatieregeling snel in werking te laten treden na advies van AUT, verdient een ministeriële regeling of beleidsregel op basis van een bestaande grondslag de voorkeur bij Financiën. Het schrijven en implementeren van een ministeriële regeling of beleidsregel duurt gemiddeld 3 maanden. Een AMvB neemt gemiddeld circa 9 maanden in beslag. Voorstelbaar is echter dat dit in het geval van de compensatieregeling sneller kan met inzet van extra capaciteit. Het is echter zeer de vraag of hiermee kan worden bereikt dat uitkeren van de compensatie medio november al mogelijk zal zijn. Een verstrekkend beleidsbesluit dat hierop vooruit loopt zou mogelijk de benodigde snelheid kunnen bewerkstelligen. Toch dient zorgvuldigheid boven snelheid betracht te worden.

Het is van belang dat de groep die gecompenseerd gaat worden nauwkeurig wordt afgebakend, zodat de kans op precedentwerking zoveel mogelijk wordt beperkt.

Analyse

De volgende bestaande wettelijke grondslagen zijn onderzocht om als haakje te kunnen dienen om de compensatieregeling in een wettelijk kader te gieten:

1. ministeriële regeling op grond van wettelijke grondslag in Awir:
 - * artikel 21a Awir;
 - * artikel 47;
2. ministeriële regeling op grond van artikel 9 van de Kaderwet SZW-subsidies

Daarnaast is gekeken naar grondslagen die in de wet gecreëerd zouden kunnen worden en andere wellicht mogelijke oplossingen:

3. beleidsregel op grond van artikel 4.81 van de Algemene wet bestuursrecht;
4. verstrekkend beleidsbesluit i.c.m. nota van wijziging Belastingplan én ministeriële regeling;
5. zelfstandige AMvB;
6. privaatrechtelijke schadevergoedingen vanwege onrechtmatige daad behoeven geen regeling.

ONDERZOCHE BESTAANDE WETTELIJKE HAAKJES

Nummer	Toelichting	Verantwoordelijke	Voor/nadelen
1. Artikel 21a AWIR	Bij ministeriële regeling aan te wijzen gevallen kan de Belastingdienst/Toeslagen een toegekende of herziene tegemoetkoming die onherroepelijk is geworden in het voordeel van de belanghebbende herzien.	FIN	Biedt alleen een grondslag om gemiste toeslag + rente alsnog te vergoeden. Heeft onvoldoende basis voor het toekennen van een compensatie voor kosten en immateriële schade.

	Duur: circa 4 maanden voor implementatie.		Wijziging van artikel 21a lijkt noodzakelijk. Dat zou nog dit jaar kunnen worden vormgegeven via nota van wijziging op een wetsvoorstel van pakket Belastingplan 2020. Zie ook optie 4 hieronder
1. Artikel 47 AWIR	Hardheidsclausule die de Minister van FIN bevoegdheid geeft om bij ministeriële regeling voor groepen van gevallen tegemoet te komen aan onbillijkheden van overwegende aard.	FIN	Kan nu alleen in specifieke situaties ingezet worden door B/Toeslagen (bij toepassing van de vermogenstoetsen). Compensatie voor kosten en immateriële schade valt hier in principe niet onder.
	Duur: circa 4 maanden voor implementatie.		Wijziging van artikel 47 lijkt noodzakelijk. Dat zou nog dit jaar kunnen worden vormgegeven via nota van wijziging op een wetsvoorstel van pakket Belastingplan 2020. Zie ook optie 4 hieronder
2. Artikel 9 Kaderwet SZW- subsidies	Biedt de mogelijkheid voor spoedeisende, tijdelijke verstrekkingen van aanspraken op financiële middelen, niet zijnde subsidies, door de minister van SZW. Belastingdienst zal gemandateerd moeten worden voor beoordelen, uitkeren en bezwaar en beroep afhandeling.	SZW	Verstrekking van compensatie valt dan onder de verantwoordelijkheid van de Stas SZW, terwijl SZW vindt dat die verantwoordelijkheid bij de Stas Fin dient te liggen. SZW wil dit artikel voor SZW zeer terughoudend inzetten vanwege de precedentwerking die van de inzet uitgaat. Hoe meer het artikel wordt ingezet, hoe lager de drempel om dat een volgende keer weer te doen.
	Duur: circa 3 maanden voor		Budgettair zullen de

	implementatie.		gemaakte kosten van begroting FIN naar begroting SZW overgeboekt moeten worden.
			Formulering regeling en mandaatbesluit kost capaciteit WBJA.

ONDERZOCHE TE CREEREN WETTELIJKE HAAKJES / OVERIGE MOGELIJKHEDEN

3. Beleidsregel op grond van artikel 4.81 van de Algemene wet bestuursrecht	Een bestuursorgaan kan beleidsregels vaststellen met betrekking tot een hem toekomende of onder zijn verantwoordelijkheid uitgeoefende, dan wel door hem gedelegeerde bevoegdheid. De B/Toeslagen heeft nu niet de bevoegdheid voor geven van compensatie	FIN	. Om hiervan gebruik te kunnen maken dient de eerste de wettelijke bevoegdheid gecreëerd te worden voor het geven van beleidsregels mbt het geven van compensatie. Dat lijkt een ingrijpende wetswijziging. Deze wettelijke grondslag is wel gebruikt door VWS bij de beleidsregel tegemoetkoming Q-koorts.
	Duur: > 3 maanden voor implementatie.		
4. Verstrekkend beleidsbesluit i.c.m. nota van wijziging Belastingplan én ministeriele regeling	In het Belastingplan dat in december geaccordeerd moet zijn kan een haakje in de AWIR gemaakt worden. Zie ook opties 1 en 2. Hiervoor is een nota van wijziging nodig. Tegelijkertijd kan de ministeriële regeling geschreven en aangeboden worden. Voor een snelle implementatie is een verstrekkend beleidsbesluit mogelijk.	FIN	Vraagt om extra tussenstappen: nota van wijziging, ministeriële regeling. Nadeel dat Belastingplan dat onder grote tijdsdruk staat, met discussie compensatieregeling wordt belast.
	Door aanpassing wet via Belastingplan kan implementatie snel verlopen (4 maanden).		
5.	Eerder is een AMvB	FIN	Reguliere AMvB kost

Zelfstandige AMvB	geschreven zonder bovenliggende wet.		circa 9 maanden doorlooptijd. Spoedadvies en verstrekking beleidsbesluit kan het proces versnellen.
	Proces kan middels een verstrekking beleidsbesluit + spoedadvies RvS versneld worden.		Geen wettelijk haakje nodig.
6	Privaatrechtelijke schadevergoedingen vanwege onrechtmatige daad behoeven geen regeling.	<u>Compensatie</u> wordt geboden als iemand aan bepaalde voorwaarden voldoet en het gaat meestal om vaste bedragen die zijn vastgelegd in een regeling/beleidsregel. Bij <u>schadevergoeding</u> geldt dat degene die schade heeft geleden zijn schade moet aantonen, en voor die schade kan de verplichting tot vergoeding worden opgelegd aan de schadeveroorzaker. Een compensatieregeling is in de uitvoering eenvoudiger, omdat dan niet in alle individuele gevallen apart de vergoeding moet worden vastgesteld.	Behoeft niet het schrijven van een regeling of wettelijk haakje. Betekent wel dat iedere casus separaat moet worden beoordeeld.

NB. Ongeacht bovenstaande keuze, met uitzondering van de optie van de schadevergoeding, zal de gekozen route ook afgestemd moeten worden met de Interdepartementale werkgroep Onverplichte tegemoetkomingen.