



Ministerie van Financiën

Directoraat-Generaal
Belastingdienst

Inlichtingen

T 070
F 070
@minfin.nl

Datum
7 februari 2013

Auteur

agenda

Overleg MT Belastingdienst

Vergaderdatum en -tijd 11 februari 2013, 14:30 – 17:00 uur
Vergaderplaats Ministerie van Financiën, zaal S 2.19
Deelnemers

Agendapunten

1. Opening en vaststellen agenda
2. 14:30 uur: presentatie Beschrijven en attenderen IH
3. Actualiteiten: - werving en selectie
4. Rondvraag
5. Besluiten- en actiepuntenlijst MT Belastingdienst 28 januari 2013
(bijgevoegd)
6. Rapportage Stella in de keten (presentatie bijgevoegd,)
7. Rapportage AFB (rapportage bijgevoegd,)
8. Beleid "bij VOW niet uitbetalen" (memo's bijgevoegd,)
9. Effectmeting (stukken bijgevoegd,)
10. Onvolkomenheden ARK (memo's bijgevoegd,)
11. Komende week/weken:
Agenda's komende week (worden verspreid met het weekbericht)
12. Terugkoppelingen/mededelingen

Ter informatie: reorganisatieoverzicht januari

BESLUITEN- EN ACTIEPUNTENLIJST MT BELASTINGDIENST

28 januari 2012

Nr. ¹	²	Omschrijving	Status
05.01	T	Uitvoeringsbrief is naar FEZ gegaan met claims voor authenticatie en Digid, en voor sociale lasten en pensioenpremies	✓
05.02	T	□ spreekt 31 januari voor het eerst weer formeel met GOBD; onderwerp van bespreking is komende werving	✓
05.03	T	Er zijn afspraken over externe communicatie Belastingen: kantoren presenteren zich voorlopig als Belastingdienst/kantoor ...	✓
05.04		Review online dienstverlening: B • MT neemt rapport Review online dienstverlening over B • MT neemt voorste □ voor inrichting programma over B • □ adviseert de □ vanuit zijn □-rol gevraagd en ongevraagd; □ en □ regelen dit samen verder in A • er wordt inhoudelijke reactie op het rapport voorbereid, aangevuld met beschrijving vervolgprocedure; bedoeling is dat ieder vanuit zelfde basistekst kan werken A • □ geeft interview voor Beeldkrant	□
05.05		Procesmodel eMededelen: • MT stemt in met verdere uitwerking door □ geschetst procesmodel • □ werkt component c (kanaalselectie) verder uit; is te bespreken samen met rapport □ □ • □ informeert Toeslagen en Belastingen	□

¹ De nummering is als volgt: weeknummer.volgnummer.

² A=actiepunt; B=besluit; C=communicatie; T=terugkoppeling.

Klantsignaalmanagement

Coproductie van BCA en BelastingTelefoon

Den Haag, 28 januari 2013



Belastingdienst

Opzet presentatie

1. Voortgang inrichting klantsignaalmanagement
2. Toelichting proces klantsignaalmanagement
3. Stand van zaken
4. Top 10 Klantvragen (Particulier)

Voortgang inrichting klantsignaalmanagement

- In de periode oktober-december 2012 is het proces klantsignaalmanagement rudimentair ontworpen, uitgewerkt en opgestart bij Particulieren
- Het klantsignaalmanagement proces is al deels ingebed bij de Belastingtelefoon Particulieren:
 - Het klantsignaal analyse team is gestart; dit team voert de eerste analyse van het klantsignaal management proces uit
 - De besturing van het hele proces is opgezet en behandeld in de 'Stella in de keten' board
 - Afstemming met de [] heeft plaatsgevonden; instroom van klachten in het klantsignaal management proces is opgestart
 - Op korte termijn worden ook klantsignalen vanuit social media toegevoegd
- Klantsignalen zijn vertaald naar projecten en zijn in verschillende stadia (analyse, realisatie, effect meting)
- Nieuwe 'groot volume' – klantsignalen zijn geïdentificeerd
- Het Klantvraagonderzoek wordt per 1 februari 2013 uitgebreid naar Toeslagen
- De werkstroom Ondernemingen zal later in het jaar worden toegevoegd
- Rapportages en procedures t.b.v. klantsignaalmanagement zijn gedefinieerd

Het klantsignaalmanagement proces toegelicht

Fase 1: Identificatie	• Klantsignalen worden vanuit het Klantvraagonderzoek (KVO) verzameld en beoordeeld op 4 kenmerken: volume, gevoeligheid, haalbaarheid om te verbeteren, effectiviteit om te verbeteren • Per werkstroom registreert 5% van de informanten de klantvragen <u>en</u> de aanleiding • De Stella in de keten board (SKB) besluit over klantsignalen die doorgaan naar de volgende fase
Fase 2: Analyse	• De geselecteerde klantsignalen worden m.b.v. de LEAN-methodiek nader geanalyseerd en uitgewerkt • Er wordt een projectvoorstel gemaakt • De SKB besluit of een project voor uitvoering wordt aangeboden
Fase 3: Realisatie	• De goedgekeurde projecten worden uitgevoerd in de lijn • Als opdrachtgever van projecten fungeert het betreffende MT lid • De voortgang wordt gemonitord door de SKB • Na 'decharge verlening' van het project door de Opdrachtgever gaat project naar Monitoring
Fase 4: Monitoring	• Tijdens deze fase worden de effecten van het project gemonitord • Afvoeren van een project van de Effect Rapportage is een beslissing van de SKB

Stand van zaken (fase 4 en 3)

Fase	Klantsignaal	Aanleiding/ Volume	(mogelijke) Maatregelen	Voortgang	Resultaat	Directeuren duo
4	Te laat ontvangen van aangevraagd IB60	Veelbellers (hoog aantal herhaal calls)	• Versturen met 24-uurspost • Aanpassen IVR	• Fase 1 t/m 4 afgerond • Effectmeting heeft plaats gevonden	• 23.000 minder calls op jaarbasis (€140k) • 450.000 klanten ontvangen tijdig IB60	
3	Vragen over verrekening die leiden tot een Frobo	317.000 Frobo's /jaar (P) 170.000 Frobo's/jaar (T)	• Betalings frobo's Toeslagen afdoen met recur • Betalings frobo belastingregio's afdoen met recur	• Realisatie per 1-4-2013	• Voorkomen van 200.000 frobo's (P+T) • Dit levert besparing op van €4 mio in BR per jaar • 200.000 klanten krijgen direct antwoord	
3	Wijzigen rekening nr.	2.500.000 voor- bevestigings- brieven/jaar	• Niet meer verzenden van de voorbevestigingsbrief door confrontatie RIS		• 1,2 mio minder voor- bevestigingsbrieven • 600.000 minder terfo's • 1,1 mio minder retourbrieven • 400.000 minder calls • Dit levert een gezamenlijke besparing op van €4,5 mio	
			• Mutatie achter de DigiD	• Per 1 februari gerealiseerd		
			• Verkorten doorlooptijd van proces (van 10 naar 2 dagen)	• In februari meer zicht		
			Opbrengsten :	• Besparingen • Klanttevredenheid	• €8,64 miljoen • 1,85 miljoen vaker klant in 1 x goed geholpen	

Stand van zaken (fase 2)

Fase	Klantsignaal	Aanleiding/ Volume	(mogelijke) Maatregelen	Voortgang	Resultaat	Directeuren duo
2	Overige Frobo's		Van Frobo's die niet met recur kunnen worden afgedaan onderzoeken of deze bij BelTel kunnen worden afgedaan	- Fase 1 afgerond - Fase 2 in uitvoering - Resultaten van fase 2 eind Q1		
2	Schenken en erven/Nabestaanden		Volgt uit fase 2 onderzoek	- Fase 1 afgerond - Processen (5) op hoofdlijnen in beeld, verdieping is nog nodig - Afronding voorzien in Q1		
2	Wanneer krijg ik mijn geld (op betaaldag) (T)	100.000 calls/jaar (T)	- Afspraken maken met banken over vervroegen tijdstip op de betaaldag - Uitbetaalde bedrag dient meteen op de rekening zichtbaar te zijn	- Onderzoek naar structurele vervroeging - Realisatie per 1-7-2013		
2	Is mijn betaling binnen? (P)	80.000 calls/jaar (P)	- Toevoegen van een zin op de brief met de strekking: 'Indien uw betaling en de brief elkaar gekruist hebben, kunt u deze brief als niet verzonden beschouwen.' - Toevoegen op de brief tot op welk moment de betalingen verwerkt zijn - Timing van de brief beter afstemmen op het moment dat de meeste (a.i.) betalingen gedaan worden (onderzoeken: hoe vaak is de betalingsherinnering nu eigenlijk onterecht)	- Projectleider aangesteld - Afronden fase 2 in Q2		

Stand van zaken (fase 1)

Fase	Klantsignaal	Aanleiding/ Volume	(mogelijke) Maatregelen	Voortgang	Resultaat	Directeuren duo
1	Wanneer krijg ik mijn geld? (P)	350.000 calls/jaar (P)	- Op aanslag vermelden wanneer of voor welke datum, het geld uitgekeerd wordt - Controleer voor verzenden van aanslagen of wel/niet verrekend wordt en vermeld dit direct op de aanslag - De timing van brieven over automatische verrekeningen beter laten aansluiten op de daadwerkelijke uitbetaling	Fase 1 is afgerond		
1	Hoe vraag ik een betalingsregeling aan? (P)	590.000 calls/jaar (P) 82% van deze vragen n.a.v. IB aanslag (P)	- Verwijs op de aanslag naar hoe/waar betalingsregeling is aan te vragen - Maak een eenvoudig aanvraagformulier op internet voor betalen in termijnen tot bijv. 12 maanden; voorwaarden voor deze aanvraag op website zetten	Fase 1 is afgerond		
1	Aanvragen uitstel aangifte	Verwachte piek in maart	- Verleen automatisch uitstel tot 1 juni indien aanvraag niet is ingediend per 1 april - Bestaande regel blijft dat indien wel voor 1 april is ingediend, de VA voor 1 juli beschikbaar is			

Top 10 klantvragen Particulier

Bron: KVO Particulier

Periode: week 47 (2012) t/m week 50 (2012)

1	Wanneer krijg ik mijn geld?	6,7%
2	Hoe vraag ik een betalingsregeling aan?	5,9%
3	Wilt u mijn VA stopzetten?	5,0%
4	Hoe krijg ik een verklaring?	3,7%
5	Wanneer krijg ik bericht (GVA/VA/VDA/DA of aanvulling aangifte)?	3,2%
6	Wat is mijn openstaande schuld?	3,3%
7	Wilt u mij het resultaat van de VA toelichten?	4,7%
8	(Hoe) kan ik mijn VA wijzigen?	3,9%
9	Wilt u mij een kopie aanslag sturen?	2,1%
10	Kunt u mij een (ander) aangiftebiljet toesturen?	1,1%



Antifraudebox Voortgangsrapportage september t/m december 2012

Apeldoorn

B/CA Antifraudebox

Tiberdreef 12, Forum Flex
3561 GG Utrecht

1. Inleiding

De doelstelling van de Antifraudebox is het terugdringen van identiteits- en systeemfraude binnen de verschillende belastingmiddelen en toeslagen. De aanpak van de Antifraudebox rust op drie pijlers:

- Coördinatie bij de realisatie van maatregelen die systeemfraude voorkomen;
- Informatie-uitwisseling over systeemfrauders en fraudevormen tussen de verschillende organisatieonderdelen van de Belastingdienst;
- Het helpen van slachtoffers van systeemfraude.

In deze vier-maandsrapportage worden de activiteiten en resultaten beschreven die in de maanden september t/m december 2012 zijn uitgevoerd, in voorkomende gevallen worden de resultaten over het gehele kalenderjaar 2012 gepresenteerd.

Datum

30 januari 2013

Versienummer

-

Van

Aan

MT Belastingdienst

Kopie aan

Stuurgroep AFB
Coördinatieoverleg AFB

Bijlagen

-

2. Maatregelen identiteits- en systeemfraude

2.1 Identiteitsfraude

Bij identiteitsfraude doet iemand zich voor als een ander, dan wel doet voorkomen dat hij/zij is gemandateerd door die persoon.

Maatregelen in onderzoek

Onderzoek Internet Service Center

Door het Internet Service Center is een onderzoeksopdracht uitgevoerd waarbij op internet is gezocht naar sites die burgers vragen en/of verleiden om hun digitale identiteit prijs te geven in combinatie met het verlenen van hulp bij het inzenden van Toeslagaverzoeken of aangiften inkomensheffing. Na een eerste doorselectie worden momenteel een kleine 600 sites nader beoordeeld met als doel de op misbruik gerichte sites uit de lucht te halen.

Wijze van loggen van het internetverkeer met de Belastingdienst

In deze periode is op initiatief van de LTO onderzoek gedaan naar de vraag of naast het registreren en monitoren van IP-adressen ook gestart moet worden met het registreren van het MAC-adres. Met de komst van de online aangifte en de komst van vele WIFI-punten kan de identiteit van de fraudeur en zijn PC niet meer op een goede wijze worden vastgesteld. Dit heeft geleid tot een programma van eisen en impulsen in de IV-keten. De juridische legitimatie wordt georganiseerd in overleg met juristen van het departement.

Samenwerking met Logius

Een deel van het elektronisch berichtenverkeer verandert met de komst van SBR. Logius is steeds vaker de ontvanger van aangiften en verzoeken die bestemd zijn voor de Belastingdienst. Daarmee verschuiven de mogelijkheden van fraudedetectie aan de hand van logistieke gegevens (IP-adres, MAC-adres etc) naar Logius. Begin 2013 worden afspraken met Logius gemaakt over deze detectie en de inrichting van een signaleringsproces van mogelijke fraude. De laatste maanden is zichtbaar dat georganiseerde identiteitsfraude verschuift naar het kapen/ontfutselen van DigiD's van (groepen) burgers.

2.2 Fraude en fouten met het wijzigen van bankrekeningnummers

Maatregelen in onderzoek

Het nieuwe proces van wijzigen van bankrekeningnummers zal stapsgewijs worden geïmplementeerd. De huidige planning ziet er als volgt uit:
Per maart 2014 wordt het voor burgers mogelijk om het bankrekeningnummer te wijzigen via het persoonlijk domein. Daarvoor is een DigiD-authenticatie noodzakelijk. Deze wijzigingsverzoeken worden niet meer voorbevestigd. De overige mogelijkheden zullen, met uitzondering van één papieren variant, begin 2014 worden afgeschaft.
De verificatie van de tenaamstelling van het bankrekeningnummer is opgenomen in het globaal ontwerp één rekeningnummer op naam en zal niet eerder dan begin 2015 worden gerealiseerd.

Gerealiseerde maatregelen

In november 2012 is het voorbevestigen van wijzigingsverzoeken afgeschaft voor de verzoeken waarvan de tenaamstelling van het bankrekeningnummer kan worden geverifieerd met renseigneringsgegevens van banken. Dat heeft geleid tot een afname van het aantal voorbevestigingen met ruim 30%.

2.3. Gefingeerde gegevens in aangiften en verzoeken

Communicatie naar burgers

In deze periode zijn door de LTO en B/CKC stappen gezet die ten doel hebben om naast de gebruikelijke handhavingsinstrumenten zoals het strafrecht ook andere handhavingsinstrumenten te kunnen inzetten. In dat kader zijn flyers ontwikkeld, wordt i.s.m. met een externe partij gekeken naar het ontwikkelen van andere communicatieproducten en wordt door collega's van Dienstverlening onderzocht of het komend voorjaar het instrument van HUBA zou kunnen worden ingezet in gebieden waar een grotere mate van non-compliance aanwezig is.

Fiscaal dienstverleners

In het vierde kwartaal van 2012 is een procedure beschreven en geïmplementeerd, waarmee systeemfrauderende fiscaal dienstverleners snel en adequaat kunnen worden aangepakt. De aanpak bestaat uit blokkeren van de autorisaties van het gebruikte BAPI- of PKI-overheidscertificaat bij het indienen van elektronische aangiften en verzoeken die zijn gebaseerd op gefingeerde gegevens. Deze aanpak is een onderdeel van het werkprogramma "niet compliant fiscaal dienstverleners" dat wordt uitgewerkt binnen het landelijk

accountteam intermediairs. Inmiddels is in twee gevallen deze maatregel ingezet.

2.3.1. Inkomensheffing

Maatregelen in onderzoek

Binnen het project systeemfraude (code 1043) wordt voortdurend gewerkt aan het verbeteren van het proces. Het doel is het fraudeproces beter beheersbaar maken om het (te) vele werk binnen de beschikbare tijd te kunnen afdoen.

Zo lopen er twee pilots om het heffingsproces te versnellen:

- Indien is vastgesteld dat sprake is van een georganiseerde fraude, met een herhalend fraudepatroon, wordt middels gestandaardiseerde vragenbrieven het heffingsproces versneld.
- Voor de komende aangiften IH 2012 wordt het behandelproces geoptimaliseerd. Samen met B/CA en UC Invordering worden deze aangiften zo efficiënt mogelijk door het fraudeproces geloodst.

Bij de aanpak van fraudeurs is het doel om de aangiftestroom van valse aangiften zo snel mogelijk te stoppen. Omdat niet alle hoofddaders strafrechtelijk vervolgd kunnen of hoeven worden onderzoeken we een nieuwe werkwijze die de "korte klap methode" wordt genoemd. Leden van de fraudeteams en leden van de accountteams FD's in de regio gaan in gesprek met de hoofddader om hem/haar tot stoppen te dwingen. Indien wordt ingeschat dat de hoofddader hier niet gevoelig voor is kan de "Snelle Interventie Service" van de FIOD worden ingezet. Om de coördinatie binnen het systeemfraudeproces tussen de regio's en de FIOD te verbeteren is er een "regietafel grote systeemfraudezaken" opgericht. Dit om vroeg in het proces te kunnen ingrijpen en keuzes te kunnen maken. Aan deze tafel nemen leden van het project systeemfraude IH, Toeslagen en de FIOD deel.

Binnen het PDB segment wordt nagedacht over de concentratie van werk op enkele locaties. Hoe de aanpak en organisatie van systeemfraude in onze visie het beste kan gebeuren is uitgewerkt in een memo en gedeeld met de PDB.

Gerealiseerde maatregelen

In het memo "Keuzes maken" is beschreven hoe er op een andere wijze omgegaan kan worden met de hoeveelheid werk in relatie tot de capaciteit. Voor het jaar 2013 is voor het project in het LHP voor PDB en MKB meer capaciteit gereserveerd.

Er is een intervisiedag georganiseerd waarbij de samenwerking tussen de Regio-coördinatoren systeemfraude en collega's van de FIOD account en opsporing centraal stond.

Het onderzoek naar de mogelijke verschuiving van de systeemfraude van de aangiftefase naar de bezwaarfase, middels aanvullingen, is afgerond. Uit onderzoek is gebleken dat er bij de gestructureerde aanvullingen tot nu toe geen opvallende fraudepatronen zijn onderkend

Gedetecteerde fraudesignalen m.b.v. query's LTO in 2012:

Detectiemiddel	Aantal fraudeposten	Afgevangen bedrag
Queries def. Aangiften oude jaren	9.821	€ 70.924.464
Queries def. Aangiften 2011	16.514	€55.821.083
Queries VT's	565	€ 5.108.995
Totaal	26.900	€ 131.854.542

Het detecteren van deze fraudesignalen gebeurt door het VTA team te Limburg.

Herstelde vergissingen:

Detectiemiddel	Aantal aangiften	Financieel belang
Query's vergissingen	2.850	€ 48.060.554

Sinds 2012 loopt de reguliere HOTHOR ook via de fraudequeries van de LTO.

Het aantal gedetecteerde fraude- en foutgevallen en het financiële belang is in 2012 fors gestegen ten opzichte van 2011. Het verlagen van de controlegrens en een verdere verfijning van de detectie zijn daar oorzaken van:

Jaar	Aantal totaal	Financieel belang
Totaal 2012	29.750	€ 179.915.096
Totaal 2011	18.196	€ 113.696.311

Naast het detecteren van fraudesignalen uit query's detecteert het VTA team ook signalen via verdachte IP adressen, bankrekeningnummers en fiscale dienstverleners. Zowel deze signalen als de signalen uit de query's worden middels het Dagboek PIT aan de regio's opgeleverd.

Signalen in PIT 2012	Opgeleverd	Beoordeeld	Onderhanden
Aangiften IH	55.675	30.418	25.257
Verzoeken VT	2.259	1.725	534
Totaal 2012	57.934	32.143	25.791
Totaal 2011	29.439		

Van deze opgeleverde signalen in dagboek PIT zijn het onderstaand aantal afgedaan. In dit jaar zijn eveneens signalen uit voorgaande jaren afgedaan.

Signalen PIT in 2012	Aantal	Correctiebedrag	Niet invorderbaar
Totaal afgedaan	43.613	€ 139.358.381	€ 3.449.486

LHP uren 2012	Gepland	Gerealiseerd	Percentage
Uren in SAP	109.010	128.500	118 %

Dit zijn zowel uren in het PDB als het MKB segment.

Onderzoek handhavingstekort IH

Door het aanbrengen van een controlegrens worden kleinere teruggaven niet betrokken in de query's van de LTO. In opdracht van de is onderzoek gedaan naar het handhavingstekort bij deze populatie. Uit het onderzoek blijkt dat dit een waarde vertegenwoordigd van ongeveer € 50 mln. Naar schatting € 40 mln. is met behulp van een extra inzet van 25 FTE mogelijk binnen te halen. Dit aantal

FTE is in het kader van Spoor 3 aangevraagd maar niet gehonoreerd. In de prioriteitsstelling zijn andere keuzes gemaakt.

Onderzoek handhavingstekort TSZ

Door de LTO is onderzoek gepleegd naar de mate en ernst van fraude bij de Tijdelijke Tegemoetkoming Specifieke Zorgkosten (TSZ). Op dit moment kan niet de conclusie worden getrokken dat de fraude met de TSZ is toegenomen. Wel kan worden waargenomen dat er sprake is van een sterke afname van uitgekeerde bedragen aan TBU/TSZ sinds de wetswijziging van 2009. Verder wordt ingeschat dat het aantal verstrekte TBU/TSZ is gedaald van 750.000 naar 150.000 stuks. Aangezien er sprake is van een volledig geautomatiseerd proces, met uitzondering van de HOT HOR behandeling, moeten we ons niet richten op de TSZ maar op het toezicht op de aftrek van de specifieke zorgkosten in de aangiften IH. Dit omdat een onterechte aftrekpost in de SZK niet alleen kan leiden tot een onterechte teruggave IH, maar ook tot een onterechte teruggave TSZ (en overigens ook tot onterechte toekenning van Zorg-, Huur-, en Kinderopvangtoeslagen).

2.3.2. Toeslagen

Toeslagen voert haar handhavingstaak uit op basis van een Handhavingsplan (2012). Het toezicht verschuift deels van de fase van definitief toekennen (DT), naar de fase vóór voorlopig toekennen (VT fase). Uiteindelijk streeft BT naar maximaal mogelijk geautomatiseerd digitaal actueel toezicht in 2015.

In deze 4-maandsperiode is doorgegaan met het aanbrengen van structuur en de uitvoering van de concrete acties die opgenomen zijn in het Handhavingsplan 2012. Over het effect en de opbrengsten van deze toezichtsacties rapporteert Kantoor Toeslagen in een eigen jaarverslag. In deze rapportage wordt volstaan met de highlights op het gebied van (systeem)fraudebestrijding.

Gerealiseerde maatregelen

Medio 2012 zijn twee fraudeteams geformeerd. Deze teams bestaan ieder uit ongeveer 25 medewerkers, inclusief 3 BFC'ers. De tweede helft van 2012 is gebruikt om het proces rondom fraudezaken in te richten en het opleiden van medewerkers te starten. Daarnaast is begonnen met het wegwerken van de liggende voorraden van de behandeling van fraudesignalen en bezwaren n.a.v. fraude-acties.

Sinds begin 2012 heeft het fraudeteam een fraudemeldpunt, hierdoor is er voor fraudesignalen met betrekking tot toeslagen nu één ingang om de signalen kwijt te kunnen. Alle nieuwe fraudesignalen worden kort na binnenkomst behandeld, deze behandeling omvat alle toeslagjaren waarbij deze aanvrager is betrokken. Dit betekent dat bij ieder nieuw fraudesignaal een feitenonderzoek plaats zal vinden, resulterend in een beslissing over de afdoeningsmodaliteit (geen verdere actie, boete of strafrecht). Tevens worden de betrokken Burgerservicenummers opgenomen in het systeem PIT waardoor ze voor de hele belastingdienst inzichtelijk zijn.

Verder is een project gestart om de bestaande voorraad fraudesignalen aan te pakken. Op basis van een aantal criteria heeft hier een selectie van signalen plaatsgevonden, die de grootste (financiële) risico's kennen. Aan de hand van

deze criteria wordt bepaald in welke gevallen behandeling nodig is. Deze worden alsnog behandeld, resulterend in een beslissing over de afdoeningsmodaliteit.

In totaal zijn er rond de 5900 fraudesignalen behandeld in 2012. Hiermee was € 55 miljoen gemoeid aan terugvorderingen en toeslagbedragen waarvan de uitbetaling is voorkomen.

2.3.3. Omzetbelasting

Gerealiseerde maatregelen.

Binnen de regio's wordt gewerkt aan de monitoring van verdachte Omzetbelastingnummers en gebruikte IP-adressen. Naast deze regionale aandacht worden binnen de regio Randmeren op landelijk niveau risicoanalyses uitgevoerd binnen de Omzetbelasting. Er liggen afspraken over de wijze waarop fraudesignalen Omzetbelasting worden verwerkt in het systeem PIT. Daarmee ontstaat de mogelijkheid dwarsverbanden met de IH en TSL te leggen.

Monitoring

Aantal omzetbelastingnummers gemonitord per categorie:

Categorie	Aantal omzetbelastingnummers per 1 april 2011	Aantal omzetbelastingnummers per 1 januari 2012	Aantal omzetbelastingnummers per 31 december 2012
Fraude (norm 5)	2.137	7.836	6768
Regionale aandacht (norm 6)	11.406	19.253	18.375
Besmet IP-adres (norm 65)		72	2.550
Nieuw opgevoerde OB-nummers inzake arbeidsmigranten met recent opgevoerd burgerservicenummer (norm 68)			11
Totaal	13.543	27.161	27.704

De gemonitorde omzetbelastingnummers worden mede beoordeeld of zij nog terecht een omzetbelastingnummer hebben. Een groot aantal omzetbelastingnummers die gemonitord worden, zijn inmiddels afgevoerd (12.440 nummers).

De resultaten van de monitoring in het jaar 2012 door behandeling van negatieve aangiften omzetbelasting (regionale aandacht, fraude en besmette IP-adressen):

Aantal correcties	Totaal €
1814	€ 14.608.621

Signalen analyseteam IH

Van het VTA-team in Limburg worden periodiek signalen ontvangen. In 2012 zijn in totaal 2872 signalen van verdachte omzetbelastingnummers ontvangen en beoordeeld. 749 signalen zijn uiteindelijk uitgezet richting de regio's.

Nihilaangevers (zonder ICV of ICV < 1185 euro)

Vanaf september 2011 worden actiegewijs nihilaangevers (> 1 jaar) ter beoordeling uitgezet in de regio's. De te beoordelen OB-nummers worden uitgeleverd aan de regio's via de queryselector. Zo'n 65.000 posten zijn in 2012 afgevoerd.

**Behandeling nihilaangiften met intracommunautaire verwervingen:
Overzicht resultaten**

Aantal afgedaan in 2012	Opbrengst 2011	Opbrengst 2012
1.071	€ 1.249.060	€ 1.526.272

2.3.4. Loonheffing

In 2012 is o.a. door de LTO uitgebreid onderzoek gedaan naar de mate van vóórkomen en ernst van systeemfraude in de Loonheffing. De conclusie daarvan is dat systeemfraude in de Loonheffing kan voorkomen, maar dat momenteel nog geen sprake is van een groot probleem dat aangepakt dient te worden.

2.4. Betalingen aan onbekende en niet juist geregistreerde burgers/bedrijven*Maatregel in onderzoek*

Bij de uitwerking van de outline businesscase "niet uitbetalen aan VOW" is gebleken dat het beleid van de Belastingdienst op dit thema nog niet goed vastgesteld is. In een apart memo (bijlage 1) zijn het beleid en de inrichtingsprincipes uitgewerkt. De diverse dienstonderdelen hebben ingestemd met deze uitgangspunten. Het MT BD wordt gevraagd in te stemmen met het geformuleerde beleid.

De OBC wordt in het eerste kwartaal van 2013 afgerond en aangeboden aan de IV-keten ter realisatie.

3. Overige maatregelen**3.1. Opsporing**

De opsporing van systeemfraudezaken is ook in 2012 onverminderd voortgezet. In 2012 zijn er 142 zaken aangemeld voor strafrechtelijke vervolging waarvan 129 Toeslagenzaken. Het fiscale nadeel van deze zaken gezamenlijk bedraagt bijna € 10 miljoen.

In 2012 heeft de FIOD voor 87 Toeslagenzaken een Proces Verbaal ingeleverd bij het Openbaar Ministerie en voor 3 VT-zaken. De 90 ingeleverde PV's in 2012 hadden een totaal fiscaal en strafrechtelijk nadeel van bijna € 12 miljoen.

In het aantal van 87 Toeslagen-zaken bevinden zich 72 zogenaamde 'uitlopers' van een strafrechtelijk onderzoek bij een gastouderbureau. Dit zijn afnemers van het gastouderbureau die ten onrechte Kinderopvangtoeslag geclaimd hebben. Hoewel de belangen daar veelal kleiner zijn, is het van belang ook onder deze

groep een duidelijk signaal af te geven dat het ten onrechte aanvragen van Toeslagen geen spel zonder 'nieten' is. Het strafrechtelijk nadeel bedraagt in totaal € 6 miljoen met als grootste individuele zaak een belang van € 138.000. Veel van deze zaken zullen via een TOM (Transactie Openbaar Ministerie) worden afgedaan.

Eind 2012 zijn nog 67 strafrechtelijke onderzoeken onderhanden met een totaal fiscaal nadeel van € 18 miljoen. Ook hierin zitten 30 uitlopers van een Toeslagenzaak.

In 2012 is de SIS-aanpak (*snelle interventie service*) ook voor systeemfraude goed op gang gekomen. Dit is de aanpak waarbij kleinere zaken door korte onderzoeken en een snel vervolg het rechtsherstel voeden en kans bieden op media-aandacht. Een voorbeeld hiervan is een opsporingsonderzoek naar onjuiste aangiften inkomstenbelasting op naam van derden. De SIS-aanpak is ingezet om de doorgaande fraude te stoppen. De administratie en €125.000 contant geld is in beslag genomen. In een andere SIS-zaak naar onjuiste aanvragen Toeslagen en VT's is een miljoenenfraude voorkomen. De FIOD heeft bij dit onderzoek een woning doorzocht, de administratie en computers in beslag genomen.

Het effect van de strafrechtelijke onderzoeken wordt vergroot door een actief mediabeleid. In 2012 is de FIOD verschillende keren in de media verschenen met strafrechtelijke onderzoeken naar systeemfraude. Een van deze berichten betrof de aanhouding van twee verdachten in Spanje.

De celstraffen die worden geëist en opgelegd zijn over het algemeen tamelijk hoog, dat geldt zowel voor gevallen van georganiseerde fraude als voor individuele gevallen. Het misbruik dat wordt gemaakt van het vertrouwen dat de Belastingdienst moet kunnen stellen in de ingediende aangiften inkomensbelasting, verzoeken om voorlopige teruggaven en tegemoetkoming in de kosten voor kinderopvang wordt verdachten zwaar aangerekend.

3.2. Inning/Invordering

Het vorig kwartaal constateerden we bij systeemfraudeposten een toename in aantallen en absoluut bedrag aan openstaande schuld. Zoals gezegd heeft dit grofweg twee oorzaken. De eerste is dat de regiokantoren de code 1X1 beter vullen in het inningssysteem, de tweede is dat het aantal fraudegevallen toeneemt door een betere detectie van fraudeposten bij Toeslagen.

De druk van de systeemfraudegevallen op de invordering neemt toe. Het afgelopen kwartaal zijn we tot een meer eenduidige definitie van het begrip 'systeemfraude' gekomen en zijn eenduidige criteria geformuleerd voor opname in de 1x1 teams. Deze exercitie was nodig om vast te kunnen stellen hoeveel invorderingscapaciteit het strakke invorderingsregime m.b.t. de aanslagen en terugvorderingsbeschikkingen als gevolg van systeemfraude, met zich mee zal brengen. Het komende kwartaal zullen keuzes worden gemaakt, hetzij in capaciteitstoedeling, hetzij in invorderingsstrategie om een goede balans tussen invordering van deze aanslagen/terugvorderingen en de reguliere aanslagen/terugvorderingen te garanderen.

3.3. Douane

De Douane heeft ook in 2012 volledig geparticipeerd in de Antifraudebox waarbij

haar rol beperkt is gebleken. Binnen de eigen douanesystemen blijkt niet dat het mogelijk is om de systemen te misbruiken om structureel geld te ontvangen dan wel minder af te dragen. De aangetroffen fraudepatronen binnen de Douane hebben veelal betrekking op een andersoortige fraude waarbij men wel de systemen nodig heeft om de verplichte aangiften dan wel meldingen te doen. De fraude richt zich dan op het onjuist vermelden van waarde, landen en goederencodes en dergelijke. Dergelijke fraudepatronen staan los van de systemen.

Er is inzicht gegeven in de werkwijze van de Douane met betrekking tot risicoprofielen, risicoafdekking en klantendossiers.

Voor de Douane is participatie in de Antifraudebox van belang om eenduidig als Belastingdienst te kunnen functioneren en wederzijds kennis te hebben van risico-aanpak en best practices. De Douane zal in 2013 blijven participeren.

3.4. Slachtofferhulp en detectie daders

Rond 1 februari 2012 is het proces Opvang Slachtoffers Identiteitsfraude gestart. De slachtoffers worden opgevangen en geholpen bij de balies van de regiokantoren.

In de periode 1 februari tot 31 december zijn in totaal 183 meldingen van slachtoffers van identiteitsfraude binnengekomen bij de Belastingdienst.

Daarnaast zijn er 41 Klachten van spam/phishing ontvangen. Hiervan is melding van gemaakt bij het ISC (Internet Service Centre) en de FIOD.

In een aantal gevallen hebben deze meldingen geleid tot het uit de lucht halen van de betrokken websites door het Security Operations Center van de BD.

Het aantal via de mail ontvangen klikmeldingen bedraagt 243. Deze meldingen worden na beoordeling doorgezet naar de fraudeteams binnen de regio's.

3.5. Eén loket voor fraudemeldingen

De Belastingdienst, inclusief de FIOD, kent een aantal meldpunten en/of loketten waar burgers en bedrijven fraude kunnen melden. Deze meldingen betreffen fraude door anderen (klikmeldingen), slachtoffers van identiteitsfraude en meldingen van spam- en phishingmails. Het aantal meldpunten en/of loketten binnen de Belastingdienst bedraagt, exclusief het CMI (Centraal Meldpunt Identiteitsfraude), zeven stuks. Deze situatie is uit het oogpunt van dienstverlening en een adequate fraudebestrijding voor verbetering vatbaar:

- Voor de betreffende burgers en bedrijven is het een zoektocht om afhankelijk van de Belasting- of Toeslagsoort en de soort fraude het juiste meldpunt en/of loket te vinden.

- Omdat de meldingen niet op één punt samenkomen zijn we onvoldoende in staat dwarsverbanden en de omvang van de fraude te onderkennen.

De komende periode wordt een voorstel uitgewerkt om binnen de BD één loket voor burgers en bedrijven in te richten waar fraudemeldingen op een gestructureerde wijze worden ontvangen, geanalyseerd en doorgezet naar het behandelende organisatieonderdeel.

De Beltel, LKB, Toeslagen en B/CA trekken daarbij gezamenlijk op.

4. Overheidsbrede samenwerking

Manifestgroep

De LTO heeft direct na de zomer van 2012 de samenwerking op fraudegebied binnen de Manifestgroep opgestart. Er hebben maandelijkse bijeenkomsten plaatsgevonden waarbij fraudepatronen zijn besproken en beschreven, presentaties zijn gegeven over de wijzen van opsporing van fraude en er zijn twee samenwerkingsprojecten gestart. Eén betreft het samenwerken op het gebied van gefingeerde dienstbetrekkingen, de ander op het gebied van fraudeurs die zich onzichtbaar hebben gemaakt. Daarnaast wordt onderling op casusniveau steeds vaker een beroep op elkaars expertise gedaan. In 2013 wordt op basis van een gezamenlijk opgesteld plan de projectmatige samenwerking sterk geïntensiveerd.

5. Organisatie Antifraudebox

Het kernteam (6 FTE) van de Antifraudebox heeft in het vierde kwartaal van 2012 een vaste plaats binnen de lijnorganisatie van B/CA gekregen. In 2013 participeert het kernteam in het op te richten landelijk intelligence center in Utrecht. Daarmee ontstaat de mogelijkheid tot een betere samenwerking met het intelligenceteam van de LTO, het ICOV en het ISC.

In het vierde kwartaal van 2012 zijn zowel op de landelijke beeldkrant als in Belastingwerk artikelen over de bestrijding van systeemfraude en de werking van de Antifraudebox verschenen.

Voor het jaar 2013 is een jaarplan opgesteld. In dit plan staan nieuwe acties die in het kader van voorkoming en bestrijding van systeemfraude worden opgezet.

Binnen de diverse ketens en bedrijfsfuncties wordt permanent gezocht naar zwakke plekken in de procesgang die systeemfraude mogelijk maken. Het zoeken naar verbeteringen kan ontstaan uit geconstateerde fraudegevallen of procesanalyses die op eigen initiatief worden uitgevoerd.

Bij het implementeren van nieuwe maatregelen zal consequent de afweging worden gemaakt op welke wijze fraude kan worden voorkomen, zodat zo min mogelijk tijd en energie wordt gestoken in detectie en handhaving. De onderstaande volgorde zal daarbij worden gehanteerd:

- preventie d.m.v. aanpassen van wetgeving of beleid en voorlichting en communicatie naar burgers en bedrijven
- aanpassen van (geautomatiseerde) processen en vereenvoudiging van behandelprocessen, waarbij fraudemogelijkheden worden weggenomen
- detectie- en toezichtsmaatregelen

In 2013 geven we daarnaast de samenwerking met partijen als banken en andere overheidsorganisaties verdere invulling en starten we met de inzet van een community via Connect People om alle in de systeemfraude werkende en geïnteresseerde Belastingdienst collega's van informatie te voorzien.

6. Beslispunten

Het volgende besispunt worden voorgelegd aan het MT:

- Goedkeuring van het beleid "niet uitbetalen indien VOW", zie bijlage 1



Belastingdienst

memo

Aanbieding Beleid "bij VOW niet uitbetalen"

Apeldoorn

B/CA kernteam Antifraudebox

Tiberdreef 12, Forum Flex
3561 GG Utrecht

Aanbieding beleid

Hierbij biedt ik u de uitgewerkte beleidslijn en geformuleerde inrichtingsprincipes van de Belastingdienst met betrekking tot het niet uitbetalen van Belastingen en Toeslagen aan onvindbare personen (VOW-ers) aan.

De beleidslijn is afgestemd met en geaccordeerd door de deelnemers aan het coördinatieoverleg van de Antifraudebox. In dit coördinatieoverleg zijn alle organisatieonderdelen, en daarbinnen alle Belastingmiddelen, vertegenwoordigd door handhavingsregisseurs en/of uitvoeringscoördinatoren.

De stuurgroep van de Antifraudebox, waarin de MT's van de Beltel, FIOD, Toeslagen, LKB, Douane en B/CA zijn vertegenwoordigd, heeft ingestemd met de geformuleerde beleidslijn.

Datum

30 januari 2013

Versienummer

1

Auteur**Aan**

MT Belastingdienst

Kopie aan

-

Bijlagen

-



memo

Beleid "bij VOW niet uitbetalen"

Apeldoorn

B/CA Project Antifraudebox

Tiberdreef 12, Forum Flex
3561 GG Utrecht

Datum

15 januari 2013

Versienummer

1

Auteur

[Redacted]

Aan

Coördinatieoverleg AFB
Stuurgroep AFB

Kopie aan

-

Bijlagen

-

1. Beleid

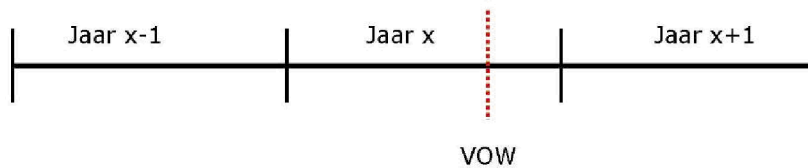
Het voorgestelde beleid en de inrichtingsprincipes luiden als volgt:

- Bij VOW niet uitbetalen wordt strikt gebaseerd op de indicatie VW in BVR. BVR wordt gevoed door de basisadministratie GBA en kan worden gemuteerd door de BD. De door het GBA geleverde informatie wordt ongewijzigd in BVR overgenomen, maar de BD kan aanvullende gegevens registreren en daarmee ook de status VOW (tijdelijk) laten afwijken van GBA. Als de BD de beschikking heeft over een juist (feitelijk) woonadres, briefadres of verplicht correspondentieadres wordt "normaal" uitbetaald.
- Retour- en onbestelbare post is een mogelijke indicatie voor VOW en zal moeten worden gevolgd door adresonderzoek. De behandeling van onbestelbare post zal centraal moeten worden georganiseerd. Zolang dat niet is ingeregeld kan geen rekening worden gehouden met retourpost.
- Van personen waarvan de BD ontdekt dat deze niet op één van de GBA-adressen wonen of gevestigd zijn (bijv. doordat post onbestelbaar retour komt) is het wenselijk dat dit zo snel mogelijk op een eenduidige wijze wordt geadministreerd. Daarmee ontstaat de mogelijkheid snel na het ontstaan van twijfel over bereikbaarheid en adresseerbaarheid betalingen te stoppen.
- De volgende inrichtingsprincipes zijn gekozen:
 - Het stoppen van de behandeling van een aangifte of verzoek van een VOW-er geschiedt zo vroeg mogelijk in elk proces en bij voorkeur geautomatiseerd.
 - Nieuwe uitbetalingen en automatische continueringen worden niet in behandeling genomen en afgewezen vanwege het ontbreken van vormvereisten. Juridische onderbouwing daarvoor is deels te vinden in de AWB, AWR en Awir. De afdeling Wetgeving van DgBel zorgt in het Belastingplan 2014 voor een sluitende juridische ondersteuning.
 - Lopende uitbetalingen (voorschotten) worden gestopt vanaf het moment dat VOW is vastgesteld. In de inkomensheffing houdt dat in dat een ambtshalve herberekening plaatsvindt, waarbij de negatieve aanslag wordt berekend tot het totaal van de uitbetalingen tot het moment van vaststelling van VOW.
 - Uitbetalingen die betrekking hebben op een verstreken tijdvak worden gestopt en gestald bij Inning.
 - Van de afwijzing of nieuwe beschikking wordt via elektronische weg een mededeling gedaan. Dat kan een mededeling op een website zijn danwel in

het persoonlijk domein van belanghebbende. Ook hiervoor geldt dat Wetgeving van DgBel in het Belastingplan 2014 zorgt voor het juridische kader.

- Inning richt naast de ketens een vangnetfunctie in.
- Mededelen richt naast de ketens een vangnetfunctie in.
- Gestopte verzoeken, aangiften, betalingen en mededelingen worden op zodanige wijze geregistreerd dat de informatie toegankelijk is voor dienstverlening.
- Dienstverlening richt een informatievoorziening in voor de Beltel en de balies.

Schematisch is de uitwerking van het beleid als volgt weer te geven:



- Lopende beschikking **jaar x**: Stoppen betaling door opmaken nieuwe beschikking (herberekening)
- Nieuwe aanvraag/continuering **jaar x+1**: Niet behandelen, geen recht. Vormvereisten ontbreken
- Aanvraag/definitieve aangifte **jaar x-1**: wel behandelen, niet uitbetalen door vangnet inning.

2. Vervolgaanpak

Ieder organisatieonderdeel van de BD neemt de bedrijfseisen, hoe om te gaan met uitbetalingen aan VOW'ers, op in haar bedrijfsonderdeelarchitectuur. Dit dient eventueel ook te leiden tot aangepast uitvoeringsbeleid en procedures.

Ieder bedrijfsonderdeel bepaalt zelf het tempo waarin de aanpassingen in de IT-voorzieningen worden aangebracht. Monitoring van de realisatie wordt belegd bij de lead IM B/CA.

De outline businesscase wordt besproken en getoetst in de architectuurboard.



Aan
MT Belastingdienst

Directoraat-Generaal
Belastingdienst

Inlichtingen

T 070
F 070
@minfin.nl

Datum
1 februari 2013

Auteur

memo

effectmeting

1. Inleiding

Door het advies van de Commissie Stevens, als ook door vragen in de Tweede Kamer en in het werkveld over de effectiviteit van ons toezicht, is het onderwerp effectmeting prominent op de agenda van de Belastingdienst komen te staan. Effectmeting staat relatief gezien nog in de kinderschoenen. De prestaties van de Belastingdienst worden nog veelal in termen van input en output beschreven en nog te weinig in termen van gewenste effecten. Zowel voor de interne sturing als voor de verantwoording naar buiten is hier nog een wereld te winnen.

De is door het MT gevraagd hieraan een vervolg te geven. In dit memo wordt geschetst hoe effectmeting kan worden ingepast in het denken over plannen, sturen en verantwoorden door de Belastingdienst. In de bijlage wordt in schema een model van effectmeting weergegeven waarin binnenwereld (de bedrijfsvoering van de Belastingdienst) en buitenwereld (de ontwikkelingen in de samenleving) elkaar ontmoeten. Het model betreft een eerste - conceptuele - opzet die nog nadere toetsing en invulling behoeft.

Ter toelichting op dit model wordt hierna eerst stilgestaan bij de doelen van de Belastingdienst en de concretisering daarvan in het MLTP en Bedrijfsplan. Vervolgens wordt ingegaan op wat het model kan betekenen zowel in de discussie met de politiek, om uit te leggen waarom we zaken zo aanpakken als we doen, als in het gesprek met onze eigen medewerkers, om te laten zien welke bijdrage hij of zij levert aan de doelen van de Belastingdienst. Aan het eind wordt een aantal vervolgstappen geschetst.

2. Doelen

Alvorens een nadere toelichting te geven op het model van effectmeting, dient eerst te worden stilgestaan bij de voorkant, de (lange termijn) planning. Wat willen we als dienst bereiken? Effectmeting ziet immers op *beoogde* effecten en deze op hun beurt vloeien voort uit gestelde *doelen*.

Begroting IXB

Het verhaal begint bij de begroting IXB. Daarin staan de algemene doelstelling en de operationele doelstellingen van de Belastingdienst. In het kort. Het bestaan van de Belastingdienst is er om belastingopbrengsten binnen te krijgen, anders gezegd, het geld ophalen waar de staat recht op heeft. Daarnaast heeft de Belastingdienst (in het bijzonder de Douane) een taak in de bescherming van de

samenleving en sinds de komst van de toeslagen moet de Belastingdienst (Toeslagen) ook zorgen dat deze correct aan de burger worden uitbetaald.

Verkleinen tax gap

Het ultieme effect dat de Belastingdienst nastreeft is en blijft niettemin het zo klein mogelijk maken van de tax gap (de gemiste belastingopbrengsten). De handhavingsstrategie die de Belastingdienst daarbij hanteert, is het bevorderen van de compliance, zorgen dat burgers en bedrijven vrijwillig de regels naleven. De Belastingdienst doet dit door goede voorlichting, dienstverlening, gemakkelijke procedures en soepele processen. Als de burger of het bedrijf niet wil, staan de Belastingdienst andere middelen ter beschikking, zoals afdwingen van informatie, boetes opleggen en opsporing. Randvoorwaarden voor een adequate aanpak van de tax gap zijn een goede informatiepositie en eenvoudige wetgeving.

MLTP

De doelen uit de begroting worden – gegeven de maatschappelijke ontwikkelingen, politieke wensen en beschikbare middelen in een bepaalde periode – nader geconcretiseerd in het Middellange Termijn Plan (MLTP) en in het verlengde daarvan de Bedrijfsplannen en de stuurcontracten. Aangezien de effecten van onze inzet op de omvang van de tax gap vaak een zaak is van meerdere jaren, is het logisch aan te sluiten bij de meerjarige doelen van het MLTP. Hierbij geldt dat een zo scherp mogelijke definiëring van doelen, effecten en planning in het MLTP, de succesfactor bij uitstek is voor een goede effectmeting.

3. Buiten- en binnenwereld

Het primaire doel van het onderhavige model is het verbinden van binnen- en buitenwereld. Het start bij het adagium dat de Belastingdienst al langer hanteert: 'van buiten naar binnen': wat wil de burger? De burger wil bijvoorbeeld snelheid en gemak. Dit proberen we zo goed mogelijk te vatten in KPI's.

Externe ontwikkelingen

Maar er is meer gaande in de buitenwereld dat invloed kan hebben op het bereiken van de doelen van de Belastingdienst. Ontwikkelingen waar de Belastingdienst vaak zelf niets aan kan doen, zoals economische ontwikkelingen – en vooral hoe de burger deze percipieert – of behoeften die voortkomen uit nieuwe technologieën (internet), maar ook de eenvoud van regelgeving. Meer in het algemeen is relevant de staat van de verhouding tussen burger en overheid, zoals tot uitdrukking komend in (veranderingen van) de belastingmoraal. Om deze 'wereld' nader te exploreren, zal meer gebruik worden gemaakt van resultaten van wetenschappelijk onderzoek naar gedrag van burger en bedrijf.

Sturing en beheersing

De binnenwereld betreft het dagelijks werk van de Belastingdienst. Alle bedrijfsonderdelen zijn bezig ieder voor zich meer grip te krijgen op sturing en beheersing van zijn processen. Effectmeting is ook hier het sleutelwoord. Dit voor elkaar te krijgen, blijkt nog niet zo eenvoudig. Belastingen is bezig met zijn KPI-huis, Toeslagen met waardemanagement. Ook Dienstverlening, FIOD en Douane zetten hun eerste stappen op weg naar effectgerichte sturing.

De opzet van het onderhavige (denk)model is beide 'werelden' elkaar te laten ontmoeten. Belangrijk is dat de activiteiten in het kader van KPI-huis of waardenmanagement bij bedrijfsonderdelen aansluiten bij de externe kant van het

verhaal. Er moet sprake van een 'keten' van stappen die naar links en naar rechts een sluitend geheel vormen.

Belangrijkste verdienste van het model moet zijn dat we zowel naar buiten als naar binnen beter kunnen uitleggen waarom we doen, wat we doen. Naar buiten toe zullen we beter de discussie kunnen voeren met de Tweede Kamer, door aan te tonen dat de Belastingdienst niet voor 100% de belastingopbrengsten - of het negatief daarvan, de tax gap - kan beïnvloeden. Wel kunnen we de uitkomsten laten zien. En voor het gedeelte dat wel in onze eigen beïnvloedingssfeer ligt, kunnen we aangeven waarom we doen, wat we doen, zoals bijvoorbeeld de noodzaak van dubbele dekking voor de BelastingTelefoon, het nut van startersbezoeken of het effect van meer boekenonderzoeken.

Naar binnen toe kan, met het model in de hand, elke medewerker in de dienst zien welke bijdrage hij/zij levert aan de algemene doelen. Om dit laatste te bevorderen, wordt gedacht aan het concept van 'storytelling'. Hoe de werkelijkheid door een ieder wordt ervaren, heeft alles te maken met onze interpretatie ervan en dus de verhalen die we erover vertellen. Om werkelijk tot de verbeelding te kunnen spreken en sturing te kunnen geven, is een goed verhaal onontbeerlijk. Het model kan daarvoor dienst doen. Aan CKC zal worden gevraagd een aantal workshops met leidinggevend en medewerkers te organiseren om het model 'tot leven te brengen' en verder in te vullen.

4. Nadere toelichting model

Het model beoogt aan de ene kant te expliciteren wat het effect is van exogene factoren (maatschappelijke ontwikkelingen) op de belastingopbrengsten. Aan de nadere kant bevat het een concretisering van doelen en effecten t.b.v. het interne proces van sturing en beheersing. Dit laatste wordt vastgelegd in de jaarlijkse Bedrijfsplannen en stuurcontracten. We zullen systematisch laten zien wat de Belastingdienst doet, 'van VIA tot FIOD'.

Doelen

De doelen waarvoor de Belastingdienst staat opgesteld, staan centraal.

Overeenkomstig de begroting IXB zijn de inhoudelijke doelen:

- Het heffen en binnenhalen van belastingen
- Ongewenste goederen tegenhouden bij de grens
- Bijdragen aan de zuiverheid van het economisch verkeer
- Het correct uitbetalen van de toeslagen waar de burger recht op heeft

En in termen van bedrijfsvoering:

- Het bereiken van een optimaal resultaat tegen de laagst mogelijke kosten.

Exogene factoren

De linkerkant van het model representeert de maatschappelijke en politieke wereld. Het betreft de exogene factoren, waarop we als Belastingdienst geen invloed hebben, maar die wel effecten kunnen hebben op de compliance van burgers en bedrijven en daarmee op de belastingopbrengsten. Bij de verdere uitwerking hiervan zal aansluiting worden gezocht bij de activiteiten van de *Kennisagenda*. Ook in het onderzoek - samen met het CBS - van de mogelijkheden tot berekening van de *tax gap*, willen we, naast een berekening *sec*, van het CBS weten welke exogene factoren van invloed zijn op de hoogte van de tax gap.

Interne processen

De rechterkant van het model behelst de 'vertaling' van deze doelen naar het werk van de Belastingdienst. Dit gebeurt door per doelstelling (*wat willen we bereiken?*) de basisstrategie te bepalen (*hoe denken we het te doen?*), dit te vertalen in instrumenten (*wat gaan we doen?*), waaraan vervolgens voor de sturing KPI's worden gekoppeld. Als mensen binnen de dienst ergens op worden gestuurd, of baten worden gegenereerd, moet dit (geaggregeerd) in het model terug te vinden zijn. Deze benadering is uiteraard niet nieuw. Wel is het zaak dat we dit beter en consequenter doen.

Overigens moet worden bedacht dat de relatie tussen de verschillende stappen in het model geen zuivere wetenschap is. De *causaliteit* tussen de verschillende stappen zal niet in alle gevallen hard aan te tonen zijn. Wel zal er bewijs moeten zijn voor de *plausibiliteit* van de relaties. Dit houdt in dat de veronderstellingen bij de keuze van instrumenten expliciet moeten worden gemaakt en periodiek gevalideerd met behulp van o.m. gedragswetenschappelijk onderzoek en professional judgement.

5. Vervolg

- Medio dit jaar wordt door cluster Uitvoeringsbeleid een tussenbalans opgemaakt van het MLTP. Dit is een uitgelezen moment om te proberen doelen, effecten en planning aan te scherpen. Aangezien de projecten uit het MLTP een langere doorlooptijd hebben, is de *roadmap* hiervoor het aangewezen instrument. Het sturingskarakter van het MLTP wordt hierdoor sterk vergroot. Daarbij kunnen ook afspraken worden gemaakt over regie en monitoring.
- De onderzoeksprogrammering in het kader van de Kennisagenda moet aansluiten op het MLTP. Met Onderzoek & marketing (CKC) worden door de concern afspraken gemaakt over het ontsluiten van wetenschappelijk onderzoek ten behoeve van verdere invulling van het model van effectmeting.
- Voor het regisseren van de interne planning en control is de rol van de van de respectievelijke bedrijfsonderdelen cruciaal. De concern zal hierover nadere afspraken maken met de CFO's.
- Het voorstel voor workshops voor storytelling zal door de concern samen met CKC worden uitgewerkt.

Invloed van de maatschappij	Wat willen we bereiken?	Basis-strategie / hoe denken we het te doen	Waarmee?	wat gaan we doen?
Eenvoud van wetgeving (met name fiscaal, bestuursrecht, privacy, inkomensoverdracht en VGEM)	Innen van het geld waar de overheid recht op heeft Correct uitbetalen waar de burger recht op heeft Beschermen van de samenleving tegen verboden goederen en zuiverheid van het economische verkeer	Passende dienstverlening	Digitalisering	Gebruik elektronisch berichtenverkeer Aangiftes zoveel mogelijk van gegevens voorzien
Nieuwe techniek en technologie		Goede informatiepositie	Voorinvullen	Basisregistraties op orde
Relatie Burger - Overheid		Bevorderen van kunnen	Contra-informatie	Startersbezoeken Assisteren bij aangifte IB
De mate van optimisme over de eigen economische situatie		Bevorderen van willen	Hulp bij aangifte	Inzet social media, doelgroep-communicatie
Mogelijkheden, beperkingen en vereisten van internationale regelgeving.		Adquaet toezicht en opsporing: iedereen krijgt de aandacht die hij verdient	Handhavings-communicatie	Horizontaal toezicht, verticaal toezicht, aanpak witwassen en slagvaardig corrigeren.
	Efficiënt en sober omgaan met onze eigen middelen	Goede risico-selectie	Handhavingsregie	Opstellen van MKB, MGO en ZGO monitoren
Mate van criminaliteit		Logistiek proces soepel doorgang laten vinden	Opbouwen van klantbeelden	Administratieve controles Fysieke controles
Voorschriften, Governance en bedrijfsvoering van de overheid.		Goede bedrijfsvoering, ter ondersteuning van het primaire proces	Grotendeels afdekken van goederenstroom met systeemtoezicht	Bevorderen van juiste kennis, ervaring en motivatie.
			Duurzame inzetbaarheid van personeel	Bevorderen van zingeving
			Adequaet juridisch instrumentarium	Lean
			Toekomstbestendige en veilige ICT	



Aan
MT Belastingdienst

**Directoraat-Generaal
Belastingdienst**

Inlichtingen

T 070

F 070

@minfin.nl

Datum

21 januari 2013

Auteurs

memo

Stand van zaken onvolkomenheden en aandachtspunten
Algemene Rekenkamer

Inleiding

De Algemene Rekenkamer (ARK) heeft in haar Rapportage bij het Jaarverslag IXB 2011 een aantal onvolkomenheden en aandachtspunten geconstateerd. Op deze aspecten is binnen de Belastingdienst actie gezet om ze op te lossen. De bijgevoegde rapportage geeft de stand van zaken ultimo 2012 weer.

De ARK houdt deze onvolkomenheden en aandachtspunten in het oog en zal in haar Verantwoordingsonderzoek 2012 aangeven of ze wel of niet voldoende zijn opgelost. Momenteel rondt de ARK haar onderzoek daarnaar af.

Commentaar op rapportage

Zoals gezegd, geeft bijgaande rapportage de stand van zaken weer. Op onderdelen van die rapportage wordt nog een kort commentaar gegeven.

1. Personeelsbeheer (onvolkomenheid)

Hier worden vooral nog tekortkomingen geconstateerd bij de afkoop van verlofuren. De dossiervorming roept vragen op, omdat er nog de nodige onduidelijkheid bestaat over opname van stukken in het digitale dossier. De kans bestaat dat de ARK dit punt nog niet voldoende opgelost vindt. Dat zou betekenen dat personeelsbeheer ook voor 2012 als onvolkomenheid in stand blijft en dat zou dan het derde jaar worden. Momenteel loopt ook een - rijksbreed - ARK-onderzoek naar de toepassing van sociaal flankerend beleid (ontslag met financiële compensatie). Ook daar worden kanttekeningen geplaatst bij dossiervorming en toepassing van regelgeving (vooral bij het kerndepartement).

2. Vertrouwensfuncties (onvolkomenheid)

Een rijksbreed initiatief om vertrouwensfuncties bij Bijzondere Opsporingsdiensten op elkaar af te stemmen, vertraagt de aanwijzing van vertrouwensfuncties bij FIOD, Douane en B/CIE. En hoewel alle procedures in werking zijn gezet, is nog niet overal een Verklaring van Geen Bezwaar afgegeven. Wellicht vindt de ARK hierin aanleiding de onvolkomenheid te handhaven. Voor de Belastingdienst is het zaak de ingezette lijn te blijven volgen en het proces af te ronden in de loop van 2013.

3. Informatiebeveiliging (onvolkomenheid)

De invoering van HIL resteert hier als probleempunt. Er wordt door de met de ARK nog over dit punt gesproken, waarbij de vraag aan de orde komt wanneer sprake is van een ordentelijk beheer: kan daarvan alleen sprake zijn als logische

toegangsbeveiliging voor alle systemen volledig langs geautomatiseerde weg (via IMS) plaatsvindt, of kan dat ook het geval zijn als dat voor een deel van die systemen met een deels handmatig proces gebeurt.

4. Dossiervorming Belastingen (aandachtspunt)

Het kost de nodige moeite om de dossiervorming bij Belastingen op peil te houden, zo blijkt uit interne rapportages. Gelet op het belang van een goede kwaliteit van de fiscale besluitvorming dient dit punt expliciete aandacht te blijven krijgen. De ARK had de normatiek (hoeveel % van de gevallen goed) het liefst nog wat aangescherpt, maar dat advies is niet overgenomen. Naar verwachting zal de ARK hier niet verder op aandringen.

Plan van aanpak onvolkomenheden bedrijfsvoering en aandachtspunten Belastingdienst 2011: stand van zaken per januari 2013

1 AANLEIDING

Elk voorjaar brengt de Algemene Rekenkamer haar Rapport bij het Jaarverslag IXB van het ministerie van Financiën uit. Naar aanleiding van het rapport van de Algemene Rekenkamer over het Jaarverslag IXB 2011 is in juli 2012 een plan van aanpak vastgesteld dat erop gericht is de door de Algemene Rekenkamer geconstateerde onvolkomenheden en aandachtspunten op te lossen.

Hierna zijn de vorderingen per 1 januari 2013 opgenomen.

2 ONVOLKOMENHEDEN

Nr.	Onvolkomenheid	Stand van zaken januari 2013
1	Personeelsbeheer <u>Conclusie Rekenkamer</u> De gewenste beheersmaatregelen zijn ingevoerd; maar in de praktijk is meermalen gehandeld in afwijking van de regels. <u>Aanbeveling Rekenkamer</u> Verbeter het toezicht op de naleving van diverse aspecten van het personeelsbeheer. <u>Toegezegde maatregelen (op hoofdlijnen)</u> - Bedrijfsonderdelen nemen maatregelen om personeelsbesluiten op het gebied van reis- en verblijfkosten, IKAP en de afkoop van verlofuren goed te onderbouwen en te archiveren. - Procedure hoge verlofafkopen wordt aangepast. - ADR voert audit uit om vast te stellen of de tekortkomingen in het personeelsbeheer voldoende zijn opgelost.	<u>ad a, b en c.</u> De getroffen maatregelen (zoals gewijzigde procedures en monitoring) hebben effect gehad. Zo valt te constateren, dat het aantal declaranten dat één of meer declaraties niet tijdig heeft ingediend, bijna is gehalveerd. Ook IKAP-aanvragen voor een fiets leiden tot weinig problemen. Ten slotte is bij de archivering in cRMA is ten opzichte van 2011 sprake van een positieve ontwikkeling. Maar ook is gebleken, dat er nog verbeterpunten zijn. Bij de declaratie van reis- en verblijfkosten kan onvoldoende vastgesteld worden, dat de alle relevante bewijsstukken bij de beoordeling van de declaratie heeft betrokken. En bij het uitbetalen van verlofuren in geval van ontslag of langdurige ziekte worden door kennisgebrek regelmatig fouten gemaakt. Voor de archivering van documenten in cRMA ontbreekt een concrete norm, waardoor de vindplaats van onderliggende documenten onduidelijk is. Niet onbelangrijk is ten slotte dat het p-beheer beter in de lijn belegd moet worden. Het financieel belang van onrechtmatige betalingen is in totaliteit overigens beperkt.

Nr.	Onvolkomenheid	Stand van zaken januari 2013
2	Vertrouwensfuncties <u>Conclusie Rekenkamer</u> Onvoldoende inzicht in vertrouwensfuncties en daardoor onvoldoende screening van mensen in vertrouwensfuncties. <u>Aanbeveling Rekenkamer</u> Maak een actueel overzicht van vertrouwensfuncties en voer op basis hiervan - waar nodig - een veiligheidsonderzoek uit. <u>Toegezegde maatregelen (op hoofdlijnen)</u> a. Actualisatie van het overzicht van vertrouwensfuncties. b. Overleg met de AIVD om tot aanwijzing over te gaan.	<u>ad a.</u> De inventarisatie van vertrouwensfuncties in 2011 heeft opgeleverd dat er naast DGBEL (dat behoort tot het kernministerie) vier onderdelen van de Belastingdienst zijn waar vertrouwensfuncties voorkomen: B/CFD, FIOD, Douane en B/CIE. De AIVD heeft ingestemd met de voorstellen van vertrouwensfuncties van DGBEL en B/CFD. Voor de betreffende functies zijn inmiddels veiligheidsonderzoeken aangevraagd. De Verklaringen van Geen Bezwaar worden in de loop van januari 2013 verwacht. Bij de Douane zijn twee groepen vertrouwensfuncties te onderscheiden. Voor de eerste groep (het Team Informatie en Bijstand) zijn de vertrouwensfuncties reeds aangewezen; voor de reeds zittende medewerkers is hiervoor een VGB afgegeven. Voor deze functies geldt een A-plus onderzoek, hetgeen betekent dat zij hetzelfde veiligheidsonderzoek ondergaan als eigen medewerkers van de AIVD. Voor de tweede groep (Douane Informatie Centrum en de Customs Control Centers) hangt de afwikkeling samen met de herziening van de aanwijzingscriteria voor vertrouwensfuncties in de opsporingsketen. Zie verder onder b. Douane/Schiphol heeft een afzonderlijk regime (op basis van de Burgerluchtvaartwet). Ook voor de vertrouwensfuncties van B/CIE en de FIOD geldt dat de afronding daarvan eveneens samenhangt met bovengenoemde herziening. <u>ad b.</u> Er is een Rijksbrede werkgroep ingesteld van de AIVD en vertegenwoordigers van de ministeries met een Bijzondere Opsporingsdienst om de aanwijzing van vertrouwensfuncties beter te gaan afstemmen. Afgesproken is in afwachting van de definitieve besluitvorming de aanwijzing van vertrouwensfuncties op basis van de vernieuwde criteria wel voor te bereiden maar nog geen formele stappen te zetten. Bij deze herijking zijn Douane, CIE en FIOD betrokken. Op basis van de uitkomst van het overleg in de werkgroep heeft de AIVD inmiddels ingestemd met de aanwijzing als vertrouwensfunctie van de functies bij de Criminele Inlichtingeneenheid van de FIOD.

Nr.	Onvolkomenheid	Stand van zaken januari 2013
3a	ICT-beheer: Informatiebeveiliging <u>Conclusie Rekenkamer</u> Te weinig risicogebaseerde beveiligingsmaatregelen. Beleid leesrechten te ruim geformuleerd. Proces logische toegangsbeveiliging onvoldoende geautomatiseerd ondersteund. <u>Aanbeveling Rekenkamer</u> Zorg voor expliciete risicoafweging bij vaststellen beveiligingsniveau en voor een goede vastlegging van de besluitvorming over het beveiligingsniveau per systeem. Herformuleer beleid leesrechten. Voer het lopende project Herinrichting Logische Toegangsbeveiliging (HIL) snel in, waardoor het beheer van de logische toegangsbeveiliging adequaat wordt ondersteund. <u>Toegezegde maatregelen (op hoofdlijnen)</u> a. De uitwerking van het basisbeveiligingsniveau inclusief een periodieke evaluatie hiervan, wordt opgenomen in het Handboek Beveiliging Belastingdienst (HBB); resultaat van de risicoafweging wordt opgenomen in de formele project- en systeemdocumentatie. b. Het HBB wordt op het gebied van het beleid voor leesrechten aangepast. c. Het project HIL wordt met kracht doorgezet.	<u>ad a.</u> Vanwege de hoge eisen die worden gesteld aan de systemen van de Belastingdienst, wordt gewerkt met een gestandaardiseerd hoog beveiligingsniveau: departementaal vertrouwelijk. Dit wordt – in januari 2013 - vastgelegd in het HBB. Bij de ontwikkeling van nieuwe systemen wordt de afweging gemaakt of sprake is van bijzondere omstandigheden, die nopen tot aanvullende beveiligingsmaatregelen. De sjablonen die in het voortbrengingsproces worden gebruikt, zijn voorzien van een nieuwe paragraaf waarin deze risicoafweging opgenomen wordt. Deze sjablonen en de eventuele benodigde nieuwe expertise is afgestemd met de gebruikersgroep. De Belastingdienst geeft de ADR opdracht om in het tweede halfjaar van 2013 een aantal projecten te auditen op de risicoafweging en de uitwerking daarvan in de verschillende ontwerpdocumenten <u>ad b.</u> Door het project HIL is in juli de definitie van "Need to Know" aangescherpt. Uitgangspunt is dat alleen toegang wordt verstrekt tot de informatie die noodzakelijk is voor het uitoefenen van de functie/rol. In het HBB wordt deze minder ruime definitie opgenomen (eveneens in januari 2013). Deze nieuwe beleidslijn is voortaan maatgevend bij het inrichten van de (lees)profielen. <u>ad c.</u> In 2012 is een automatische koppeling tot stand gebracht tussen RACF (een automatiseringsplatform, waarop een aantal belangrijke systemen draait) en IMS (Identity Management System; de beheertool voor logische toegangsbeveiliging). In de loop van 2013 zullen de bedrijfsonderdelen geleidelijk aan overstappen op het gebruik van IMS. Voor 2013 is de automatische koppeling met een volgend platform (SAP CUA) voorzien. Voor de platforms PcNu en Lotus Notes 2 is aan B/CIE gevraagd daarvoor een planning af te geven. Al met al is sprake van een flinke vertraging in het realiseren van deze koppelingen. Na koppeling van deze vier platforms wordt de logische toegangsbeveiliging van een groot aantal systemen via IMS beheerd. Voor platforms/systemen waar dat niet het geval is, blijft sprake van een handmatig administratief proces.

Nr.	Onvolkomenheid	Stand van zaken januari 2013
3b	Testen van ICT-systemen <u>Conclusie Rekenkamer</u> De juiste werking van opgeleverde systemen kan onvoldoende worden beoordeeld. <u>Aanbeveling Rekenkamer</u> Implementeer de in 2009 ontwikkelde nieuwe testmethode integraal. Besteed daarbij aandacht aan vasthouden van commitment, faseovergangen en kwaliteit documentatie. <u>Toegezegde maatregelen (op hoofdlijnen)</u> a. Implementatie van de testmethode TMap Next in alle procesketens. b. Volledige implementatie van VTA bij alle bedrijfsonderdelen. c. Ontwikkeling strategie voor testomgevingen. d. Faseovergangen en toetsen zijn opgenomen als onderdelen van het testtraject. e. Verbetering kwaliteit ontwerpproducten.	<u>ad a.</u> "Het testen is in grote lijnen op voldoende niveau", dit constateert de externe partij die in zeven ketens een TPI Next meting heeft uitgevoerd, gericht op de aantoonbare werking van het testen. De rapportage is opgeleverd (9 november 2012) en de uitkomsten van de metingen zijn gepresenteerd aan de bedrijfsonderdelen. Er zijn ook verbetermogelijkheden geconstateerd, waarvoor de bedrijfsonderdelen inmiddels maatregelen hebben getroffen. De externe partij is van mening dat de Belastingdienst erin is geslaagd het testen in korte tijd op een hoger plan te brengen. <u>ad b.</u> De meeste VTA-onderwerpen zijn geborgd in het primaire proces en het opleidingstraject is nagenoeg afgerond. De bedrijfsonderdelen geven aan dat beheersmaatregelen voor het voorkomen van terugval noodzakelijk zijn. De CIO heeft voor 2013 opnieuw opdrachten gegeven, de voortgang daarvan wordt gevolgd middels een KPI. CAO geeft aan dat het aantal verstoringen na implementatie (prio's 1) is gedaald: ten opzichte van 2011 is in de eerste helft van 2012 een daling van 67% geconstateerd. In hun auditrapport hierover geven ze aan dat er een aannemelijk verband is tussen VTA en het aantal verminderde incidenten. <u>ad c.</u> De OTA-strategie (ontwikkelen, testen, accepteren) is in concept gereed. IM, B/CAO en B/CIE komen binnenkort met een opdrachtformulering voor realisatie van de OTA-strategie. Het ontbreken van de juiste testomgevingen wordt bij IM/B nog als een knelpunt ervaren, aangezien testen op bedrijfsprocesniveau niet met de geplande kwaliteit kunnen worden uitgevoerd en medewerkers hierdoor gedemotiveerd raken. Dit betekent niet dat er nu onvoldoende kan worden getest, de meeste testteams beschikken over in grote lijnen voor het werk geschikte testomgevingen. Deze vragen echter wel veel extra werk en aandacht. <u>ad d.</u> Er moet nog aandacht worden besteed aan de manier waarop de toetsen en de risicogebaseerde test- en toetsrapporten als input voor de faseovergangen kunnen dienen. De onder a. genoemde meting levert daarvoor ook aanwijzingen. <u>ad e.</u> In april-mei is een steekproef uitgevoerd op de kwaliteit van ontwerpproducten. Aanbevelingen voor verbeteringen zijn opgeleverd aan de

		bedrijfsonderdelen. De hulpmiddelen en voorschriften voor gegevensmodellering zijn aangescherpt.
--	--	--

3 AANDACHTSPUNTEN

Nr.	Aandachtspunt	Stand van zaken september 2012
1	Financieel beheer bij kantoor Toeslagen <u>Conclusie Rekenkamer</u> Financieel beheer grotendeels op orde; nog vier aandachtspunten. <u>Aandachtspunten Rekenkamer</u> a. Verschuiving toezicht naar voorschotfase. b. Bouw functionaliteit definitief toekennen. c. Inbouw (nieuwe) regelgeving. d. Overdracht aan lijnorganisatie.	<u>ad a.</u> In het meerjarige handhavingplan van Toeslagen lag in 2012 de focus op invoering van handhavingsregie. Dat vormt de basis voor een effectief actueel toezicht in 2013. Via de dienstverleningskanalen wordt deze verschuiving naar actueel toezicht ondersteund. Ook wordt ingezet op andere en nieuwe informatie-uitwisseling met partners (zoals DUO en UWV) en ketenpartners (zoals kinderopvanginstellingen en uitzendbureaus). Daardoor ontstaan nieuwe mogelijkheden voor actueel toezicht. In 2012 is al duidelijk sprake van een verschuiving van toezicht naar de voorschotfase (van het lopende jaar 2012). Zo zijn in 2012 1,3 miljoen posten actueel beoordeeld en zijn enkele thema's behandeld (zoals aanvragen kinderopvangtoeslag met terugwerkende kracht en burgers zonder zorgverzekering). In totaal heeft dit tot circa 100.000 stopzettingen geleid. Daarmee wordt automatisch ook de continuering van voorschotten in 2013 beïnvloed. <u>ad b., c. en d.</u> Vanaf 1 juli 2012 loopt een nieuw programma (Definitief Toekennen Nieuw) onder verantwoordelijkheid van de Belastingdienst/Toeslagen. Dit programma is te beschouwen als het sluitstuk van de implementatie van het nieuwe toelagensysteem. In dit programma zijn naast de bouw van de functionaliteit Definitief Toekennen ook de inbouw van nieuwe regelgeving en de overdracht aan de lijnorganisatie opgenomen. Het project rapporteert maandelijks over de voortgang. De inbouw van nieuwe regelgeving is succesvol afgerond. De bouw van de functionaliteit Definitief Toekennen ligt op schema (geplande oplevering: april 2013), en dat geldt ook de transitie (geplande afronding: juli 2013).

Nr.	Aandachtspunt	Stand van zaken september 2012
2	Omzetbelastingstelsel <u>Conclusie Rekenkamer</u> OB-systeem levert continuïteitsrisico op omdat het verouderd en slecht onderhoudbaar is. <u>Aandachtspunten Rekenkamer</u> a. Waarborging continuïteit bestaande systeem. b. Tijdige vervanging door nieuw systeem.	<u>ad a.</u> De oorzaken van verstoringen die zich in 2011 voordeden, zijn onderzocht en opgelost. Ondertussen blijft de Belastingdienst de werking van het huidige systeem voortdurend monitoren. Ook zijn in de afgelopen periode vrijwel alle regio's bezocht om de voortgang en uitvoering van de (toezichts)processen te bespreken. Voor eventuele damages is een speedprocedure ingericht. Het resultaat is een beperkt aantal verstoringen die door de betere samenwerking snel opgepakt konden worden. Het deelproces suppleties is in de afgelopen maanden stabiel geweest met goede doorlooptijden en beperkte werkvoorraden. Deze situatie levert momenteel geen risico's op voor de continuïteit. <u>ad b.</u> Na accordering van de outline-businesscase voor vervanging van het huidige OB-systeem is een globaal ontwerp gemaakt. Die is nu in review; naar verwachting wordt ze in februari voor goedkeuring aan de concern-architectuurboard voorgelegd. Ondertussen worden voorbereidingen getroffen voor de volgende fase (maken procesontwerp en herijking outline-businesscase) en wordt het opdrachtgeverschap ingericht. Met de ADR zijn verkennende gesprekken gevoerd voor de project-assurance. De eerste transitiestap wordt verwacht in 2015. De snelheid waarmee het systeem wordt ontwikkeld is mede afhankelijk van de ruimte binnen het concernportfolio en realisatie van de benodigde nieuwe wetgeving.

Nr.	Aandachtspunt	Stand van zaken september 2012
3	Beheersing ICT-uitgaven <u>Conclusie Rekenkamer</u> Integraal inzicht in ICT-uitgaven is verbeterd; nog twee aandachtspunten. <u>Aandachtspunten Rekenkamer</u> a. Verhoging kwaliteit businesscases. b. Invoering batenmanagement.	<u>ad a.</u> Medewerkers van verschillende bedrijfsonderdelen hebben een opleiding gevolgd op het gebied van het opstellen en beoordelen van business cases. De reviewfunctie is op bedrijfsonderdeelniveau verder ingericht. Op concernniveau is de reviewfunctie aangescherpt door uitbreiding van de review met projectexpertise. Het businesscase-sjabloon wordt in de eerste helft van 2013 aangescherpt, waardoor (1) een meerjarig kostenoverzicht ontstaat, (2) duidelijk wordt welke bijdrage aan de bedrijfsdoelstellingen wordt geleverd en (3) de omvang van het project zichtbaar wordt gemaakt door een functiepunttelling. Deze aanscherping vergroot het inzicht in de kosten en opbrengsten van potentiële projecten en bevordert daardoor de kwaliteit van besluitvorming.

		<u>ad b.</u> Over de pilot batenmanagement hebben gesprekken plaatsgevonden tussen concern en IM/B. Daarnaast is een onderzoeksaanpak opgesteld. Er wordt een pilotproject geselecteerd. In de eerste helft van 2013 zal deze pilot worden uitgevoerd waarna terugkoppeling plaatsvindt naar het DB.
--	--	--

Nr.	Aandachtspunt	Stand van zaken september 2012
4	Dossiervorming bij belastingregio's <u>Conclusie Rekenkamer</u> Dossiervorming is op orde, maar het kwaliteitsniveau kan hoger. <u>Aandachtspunt Rekenkamer</u> Aanwezigheid verslag van heffing.	Gelet op de ontwikkelingen die op de belastingregio's afkomen, heeft de Belastingdienst ervoor gekozen de bestaande norm (in minimaal 75% van de gevallen bevat het dossier een kwalitatief voldoende verslag van heffing) te handhaven. De aanbeveling van de Rekenkamer om de norm te verhogen is derhalve niet overgenomen. In 2012 is onderzocht of de Belastingdienst de 75%-norm weet te handhaven. Uit (FIX-) onderzoeken is gebleken, dat op landelijk niveau voor OB, LH, IH, Vpb, invordering en bezwaar nog steeds boven de norm wordt gescoord. Wel is aan schommelingen van de gerealiseerde percentages bij de verschillende regio's zichtbaar, dat het vasthouden van de norm voortdurende managementaandacht vraagt. Regio's die onder de norm scoren, worden gesignaleerd en zij dienen maatregelen te treffen.

Nr.	Aandachtspunt	Stand van zaken september 2012
5	Totstandkoming beleidsinformatie <u>Conclusie Rekenkamer</u> De beleidsinformatie is deugdelijk tot stand gekomen; twee prestatie-indicatoren vertonen hiaten <u>Aandachtspunt Rekenkamer</u> de kwaliteit van deze twee indicatoren.	In de afgelopen maanden is het beheer van de begrotingsindicatoren verbeterd. Daarbij is rekening gehouden met de interne en externe (kwaliteits)eisen. Het totstandkomingproces van de indicatoren en de indicatoren zelf zijn in beeld gebracht en beschreven in een document, genaamd "<i>Een reconstrueerbaar totstandkomingproces niet-financiële beleidsinformatie</i>". Dit document wordt jaarlijks geactualiseerd. Daarnaast is een document opgesteld waarin is weergegeven wie waarvoor verantwoordelijk is in het totstandkomingproces van de indicatoren. Het is de bedoeling dat op te nemen in de volgende versie van het hierboven genoemde document.



Aan: De leden van het Georganiseerd Overleg Belastingdienst

CC: Concernondernemingsraad
Managementteam Belastingdienst

Directoraat-Generaal
Belastingdienst

Inlichtingen

@minfin.nl

Datum
23 januari 2013

Auteur

memo

Reorganisatieoverzicht

Bedrijfs- onderdeel	Korte omschrijving	Rechtspositionele of sociale gevolgen zijn/ wordt het reorganisatiestatuu BD gevolgd	Fase van de reorganisatie (voorbereiding, besluit tot voornemen, bespreking met OR, uitvoering e.d.)
Belasting dienst Update: 01-13	In het regeerakkoord is een passage opgenomen over Intensivering Toezicht en Invordering (ITI). Doel is om met meer capaciteit meer belastingopbrengsten te genereren. Hierdoor zal er de komende jaren flink geworven worden. Nieuwe medewerkers zullen een plek moeten krijgen binnen de organisatie. Het kan zijn dat de organisatiestructuur hiervoor op enkele plekken moet worden aangepast.	De forse toename van de formatie zal leiden tot de instroom van veel nieuwe medewerkers, maar ook horizontale/verticale doorstroom van zittende medewerkers en bij Toeslagen en Belastingtelefoon werkzame uitzendkrachten zal plaats vinden.	De eerste vacatures zijn eind december opengesteld. De meeste functieprofielen voor functies bij Belastingen zullen naar verwachting eind januari gereed zijn. Openstelling zal plaatsvinden in verschillende tranches.
Belastingen Update: 01-13	Wijziging besturingsmodel.	Het GOBD heeft op 20 juli 2012 een afschrift ontvangen van het voorgenomen besluit en op 5 december 2012 een afschrift van het ondernemersbesluit omtrent de wijziging van het besturingsmodel.	1 januari 2013: start nieuwe besturingsmodel conform definitief besluit wijziging besturingsmodel Belastingregio's. Momenteel zijn er nog geen voorgenomen plannen tot reorganisatie.
Belastingen Update: 01-13	Sluiting van kantoren Hilversum en Heerenveen (nav verzoek centrales opgenomen)	Hilversum: De werkzaamheden en medewerkers zijn overgegaan naar kantoor Amersfoort. Een beperkt aantal medewerkers (5%) is met zijn of haar werk mee gegaan naar kantoor Utrecht. Bijvoorbeeld de afdeling wettelijke taken. Met elke medewerker is een gesprek gevoerd. In voorkomende gevallen is maatwerk toegepast. De maatwerkafspraken en reistijdcompensatie zijn schriftelijk vastgelegd. Er zijn geen bezwaren ontvangen tegen de verplaatsingen. Heerenveen: Er zijn op kantoor Heerenveen 158 personen werkzaam. Zal verlopen conform regels ARAR en RPVB.	Hilversum afgerond. Het kantoor is per 1 juni 2012 gesloten. Heerenveen. Gewacht wordt op gereedkomen masterplan Friesland eind 2012 / begin 2013. Eerdere sluiting is uitgesteld om te voorkomen dat medewerkers hierdoor twee keer zouden moeten verplaatsen.
Belastingen/ CA/Toeslagen Update: 01-13	Verplaatsing werkzaamheden (bezwaar, berichten, duplicaten) Toeslagen Utrecht/ Rijswijk naar B/CA-UAL in Heerlen	Vervangen uitzendkrachten door medewerkers regio Limburg	Er bestaat een vervangingsvraag van zo'n 22 uitzendkrachten bij B/CA voor vaste medewerkers. Beoogd leverancier was de voormalige regio Limburg van Belastingen. Er zijn nog geen concrete afspraken over het opvullen van de plekken.

Bedrijfs- onderdeel	Korte omschrijving reorganisatie	Rechtspositionele of sociale gevolgen zijn/ wordt het reorganisatiestatuu BD gevolgd	Fase van de reorganisatie (voorbereiding, besluit tot voornemen, bespreking met OR, uitvoering e.d.)
Douane/LK Update: 01-13	Herinrichting teams Intelligence (van twee naar drie teams)	Neen	Uitvoering. Besluitvorming heeft plaatsgevonden in het MT van 30 oktober 2012 en met de OR in de Overlegvergadering van 4 december 2012.
Douane/ Groningen Update: 01-13	Herinrichting toezicht Waddenzee	Nog onbekend	Vorbereiding. Het betreft samenwerking met andere handhavingdiensten. Overleg is wel opgestart. Proces zal nog enige tijd in beslag nemen.
Douane/ Groningen Update: 01-13	De reorganisatie vindt plaats binnen het proces Fysiek Toezicht, waarbij het de bedoeling is het werk anders in te richten. Waarbij het aantal teams terug wordt gebracht.	De reorganisatieregels zoals afgesproken in het RPVB zullen worden gevolgd.	De fase van de reorganisatie is nog voorbereidend. Kan mede afhankelijk zijn van Herinrichting Toezicht Waddenzee.
Douane/ Amsterdam/ Schiphol Cargo Update: 01-13	Instelling fraudeteam	Neen. Het betreft de instelling van een 'nieuw' team in samenwerking met de FIOD	Vorbereiding. Besluitvorming heeft plaatsgevonden in het MT van 20 november. Een eerste bespreking met de OR heeft plaatsgevonden in de Overlegvergadering van 4 december 2012. Definitieve besluitvorming vindt naar verwachting eind januari plaats.
Douane Update: 01-13	Herinrichting proces Documentenonderzoek (v/h falsificaten)	Nog niet bekend. Zover het zich laat aanzien kunnen ev. personele gevolgen door middel van maatwerkafspraken worden opgevangen.	Het MT Douane heeft in zijn vergadering van 29 mei 2012 opdracht gegeven tot het opstellen van een reorganisatieplan waarin de huidige situatie en de gewenste situatie wordt beschreven. In het reorganisatieplan wordt een beschrijving gegeven van de IST en de SOLL situatie en de wijze waarop deze wordt geïmplementeerd. Onderdelen daarvan zijn: personeel, formatie, materieel, communicatie en financiën. Op 3 juli heeft bespreking met de TOR plaatsgevonden. De TOR heeft ingestemd met de opdracht en is, via participatie, betrokken bij het vervolgtraject.
Douane/ Nijmegen/ Groningen Update: 01-13	Reorganisatie WerkUitgiftePunt (De Lutte) (WUP). De Groningse werkzaamheden worden afgesplitst en ondergebracht bij het kantoor Groningen.	Enkele personele consequenties zijn door middel van maatwerkafspraken opgevangen.	Uitvoering. Besluitvorming heeft plaatsgevonden in het MT van 27 november 2012 en in de Overlegvergadering met de OR op 4 december 2012. Beide gremia hebben ingestemd. Uitvoering vindt vanaf 1 januari 2013 plaats.
Douane/ Amsterdam Update: 01-13	Herinrichting proces Fysiek Toezicht leidend tot een andere teamindeling	Zover op dit moment bekend zijn personele gevolgen, voor zover deze er zijn, door middel van maatwerkafspraken op te vangen.	Vorbereiding. Het is de bedoeling dat e.e.a. in het eerste kwartaal van 2013 wordt vorm gegeven. De regionale medezeggenschap is betrokken bij de verdere uitwerking.
Douane/LK Update: 01-13	Herpositionering HRM-teams (van twee naar één team)	De personele gevolgen zijn door maatwerkafspraken opgevangen.	Uitvoering. Besluitvorming heeft plaatsgevonden in het MT van 4 augustus 2012 en met de OR in de Overlegvergadering van 2 oktober 2012. Beide gremia hebben ingestemd.
CIE - CA Update: 01-13	Overdracht van planningswerkzaamheden incl medewerkers naar B/CA	5 medewerkers met het werk meegegaan naar BCA. Dit heeft niet tot bezwaren geleid. De OR monitort de overgang door te checken bij de medewerkers of alles naar wens is verlopen.	Beide managementteams en ondernemingsraden zijn akkoord, de OR-IV-aanbod heeft 22 augustus positief geadviseerd. De OR B-CA heeft inmiddels ook positief geadviseerd. Uitvoering heeft inmiddels ook plaatsgevonden, waarmee afgerond.
CIE Update: 01-13	Herinrichting unit Exploitatie	Mogelijk verschuiving van werkpakketten	Een adviesaanvraag wordt naar verwachting in week 5 aangeboden aan de OR IV/Aanbod.

Bedrijfs- onderdeel	Korte omschrijving reorganisatie	Rechtspositionele of sociale gevolgen zijn/ wordt het reorganisatiestatuu BD gevolgd	Fase van de reorganisatie (voorbereiding, besluit tot voornemen, bespreking met OR, uitvoering e.d.)
CAO Update: 01-13	Afsluitende fase transformatie B/CAO als onderdeel van de optimalisatie van de IV-keten. Volgend op de eerdere fasen (wijziging organisatiestructuur en werkwijze) zal er een personele reductie doorgevoerd worden. Voor een aantal medewerkers in de familie Sturing, Staf en Uitvoering (beheer), is het onvermijdelijk dat zij boventallig zal worden verklaard.	Het MT/BCAO volgt in deze de reorganisatieregels ARAR en RPVB en afspraken die op personeelsgebied zijn gemaakt binnen de Belastingdienst. Er wordt gestart met een vrijwillige fase waarin de 460 medewerkers die in beoogd boventallige functies werkzaam zijn een gesprek voeren met een mobiliteitsadviseur. Overigens kunnen alle medewerkers van B/CAO dit gesprek aanvragen.	Op 6 maart 2012 heeft de Bestuurder de Adviesaanvraag formeel ingediend bij de Ondernemingsraad IV-aanbod. Na het uitgebrachte advies van de Ondernemingsraad op 11 juni 2012, zijn er constructieve gesprekken gestart tussen Ondernemingsraad en Bestuurder. Op 5 september is een ondernemersbesluit genomen, waarover ook het GOBD geïnformeerd is. Uiterlijk 1 juli 2013 wordt bekeken of de vrijwillige fase voldoende mobiliteit heeft opgeleverd. Indien op de afgesproken meetmomenten niet de overeengekomen reductie-aantallen worden gehaald zal deze datum per meetmoment met een maand worden vervroegd. Het te reduceren aantal medewerkers op eerste meetmoment (1 december 2012) is gehaald en het ziet er naar uit dat het aantal te reduceren medewerkers op tweede meetmoment (1 februari a.s.) ook zal worden gehaald.
DGBel / Belasting dienst Update: 01-13	De afgelopen periode is onderzoek verricht naar de Arbeidsjuridische Dienstverlening (AJD). Doel van dit onderzoek was te bekijken hoe de AJD op dit moment functioneert en of het voldoende aansluiting kan vinden bij de structuurveranderingen die op dit moment gaande zijn binnen de eigen organisatie en binnen de rijksbrede ontwikkelingen in het kader van het programma Compacte Rijksdienst.	Momenteel geen. In de toekomst mogelijke standplaatswijziging van medewerkers. Geldende reorganisatieregels zullen worden gevolgd.	Naar aanleiding van het onderzoek is voorgesteld om de AJD voor de gehele dienst bij elkaar te brengen onder aansturing van één leidinggevende, het in eerste instantie bij DGBel te beleggen en van daaruit verder vorm te geven. In september is een adviesaanvraag verzonden naar de COR en de OR DGBel. In antwoord hierop heeft de medezeggenschap aangegeven een nadere uitwerking van de plannen te wensen. Een werkgroep bestaande uit een afvaardiging van de arbeidsjuristen zelf en beide medezeggenschapsorganen is hier momenteel mee bezig.
CFD Update: 01-13	In 2010 is bij B/CFD een reorganisatie gestart. In 2011 is, conform de kaders van het SFB, in fase 2 gestart met het implementeren van de inrichtingsplannen. Hierbij is per organisatieonderdeel invulling gegeven aan het neerzetten van de nieuwe organisatie. Na afloop van het SFB is vanaf 2012 de reorganisatie op dynamische wijze voortgezet. De organisatie en inrichting van B/CFD is als gevolg van toekomstige ontwikkelingen en verdergaande efficiency maatregelen continue in beweging. Zo worden op korte termijn een drietal DIV-afdelingen samengevoegd en wordt bij de unit werkomgeving de clusterindeling van een aantal panden herzien.	In het vierde kwartaal van 2012 zijn de personele gevolgen zoals deze binnen de m2-laag en de medewerkers kwaliteitsbeheer nog bestonden verder opgelost. Op dit moment beperken de personele gevolgen zich nog tot de groep medewerkers op het terrein van Ruimte InventarisBeheer (RIB). Uit de in het vierde kwartaal 2012 gehouden evaluatie is in kwantitatieve en kwalitatieve zin zicht gekomen op de onderhavige werkzaamheden en de wijze waarop deze georganiseerd moeten worden. De werkzaamheden zullen, als onderdeel van de afdeling Kwaliteit en Beheer, worden ondergebracht in de functie Gebouwen Ruimte InventarisBeheerder (GRIB) en de nog in te richten afdeling Landelijke Implementatie. Om dit te realiseren wordt op dit moment gewerkt aan de formulering van een voorgenomen besluit. De functies zoals deze worden voorzien bieden voldoende ruimte om de resterende personele gevolgen op te lossen. Deze veranderingen zullen met betrekking tot wijziging standplaats op zeer beperkte schaal tot personele gevolgen leiden. Zoals het er nu uitziet zullen deze personele gevolgen in goed overleg met de desbetreffende medewerkers worden opgelost.	De in 2010 ingezette reorganisatie is voor het overgrote deel in 2012 afgerond en de laatste hier genoemde punten worden in het eerste kwartaal van 2013 afgerond. Voorgenomen besluit wordt opgesteld en daarna in het eerste kwartaal van 2013 besproken met de OR. Voor de beide veranderingen is een voorgenomen besluit opgesteld dat in het eerste kwartaal van 2013 met de OR wordt besproken.