

# Plan van Aanpak



Belastingdienst

## Plan van aanpak

**Project: Subjectgerichte aanpak Veelplegers**

**Belastingdienst/LTO**

***“Gericht en met z’n allen!”***

|                       |                                          |                      |                                                   |
|-----------------------|------------------------------------------|----------------------|---------------------------------------------------|
| <b>Opdrachtgever:</b> | <input type="text"/>                     | <b>Bestandsnaam:</b> | 1169 Veelplegers,<br>herzien plan van aanpak 2.0. |
| <b>Project:</b>       | 1169, subjectgerichte aanpak veelplegers | <b>Versie:</b>       | 2.0.                                              |
| <b>Auteur:</b>        | <input type="text"/>                     | <b>Datum:</b>        | 24-04-2014                                        |

## Inhoudsopgave

|          |                                                                     |           |
|----------|---------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>0</b> | <b>DOCUMENTEIGENSCHAPPEN.....</b>                                   | <b>3</b>  |
| 0.1      | HISTORIE.....                                                       | 3         |
| 0.2      | GOEDKEURING.....                                                    | 3         |
| 0.3      | DISTRIBUTIE.....                                                    | 3         |
| <b>1</b> | <b>INLEIDING.....</b>                                               | <b>4</b>  |
| <b>2</b> | <b>STAPPEN VAN HANDHAVINGSREGIE.....</b>                            | <b>6</b>  |
| 2.1      | WETEN.....                                                          | 6         |
| 2.1.1    | Probleemverkenning                                                  | 6         |
| 2.1.2    | Analyse                                                             | 6         |
| 2.1.3    | Effectbepaling                                                      | 7         |
| 2.1.4    | Causaliteit                                                         | 7         |
| 2.2      | KIEZEN.....                                                         | 7         |
| 2.2.1    | Scope                                                               | 7         |
| 2.2.2    | Aanpak                                                              | 8         |
| 2.2.3    | Klantsegmentatie                                                    | 9         |
| 2.3      | ONDERDELEN HANDHAVINGSMIX.....                                      | 10        |
| 2.3.1    | Algemeen                                                            | 10        |
| 2.3.2    | Communicatie                                                        | 10        |
| 2.3.3    | Fiscale dienstverleners                                             | 10        |
| 2.3.4    | Voorkomen                                                           | 10        |
| 2.3.5    | Stoppen                                                             | 10        |
| 2.3.6    | Herstellen                                                          | 11        |
| 2.4      | OPZET NALEVINGSMETING.....                                          | 12        |
| 2.5      | RANDVOORWAARDEN EN BEPERKINGEN.....                                 | 12        |
| 2.6      | RELATIE MET ANDERE PROJECTEN EN TEAMS.....                          | 13        |
| 2.7      | KWALITEITSBORGING.....                                              | 14        |
| 2.7.5    | Algemeen                                                            | 14        |
| 2.7.6    | Evenredigheidsbeginsel                                              | 14        |
| <b>3</b> | <b>PROJECTSTRUCTUUR.....</b>                                        | <b>15</b> |
| 3.1      | ROLLEN EN VERANTWOORDELIJKHEDEN.....                                | 15        |
| <b>4</b> | <b>BEHEERSINGSMECHANISMEN.....</b>                                  | <b>16</b> |
| 4.3      | TOLERANTIES.....                                                    | 16        |
| 4.4      | VOORTGANGSRAPPORTAGE.....                                           | 16        |
| 4.5      | TIJD- EN OPBRENGSTENRAPPORTAGES.....                                | 16        |
| 4.6.5    | Tijdpad                                                             | 16        |
| 4.6.6    | Mijlpalen en producten                                              | 17        |
| <b>5</b> | <b>PROJECTRISICO'S.....</b>                                         | <b>19</b> |
| <b>6</b> | <b>COMMUNICATIE.....</b>                                            | <b>20</b> |
| <b>7</b> | <b>BENODIGDE MIDDELEN.....</b>                                      | <b>21</b> |
| 7.1      | CAPACITEIT EN PLANNING.....                                         | 21        |
| 7.2      | OPLEIDINGEN.....                                                    | 21        |
| 7.3      | OVERIGE (FINANCIËLE) MIDDELEN.....                                  | 21        |
|          | <b>BIJLAGE A: VERANTWOORDING VAN TIJD EN BEHANDELWIJZE.....</b>     | <b>22</b> |
|          | <b>BIJLAGE B: OPGEDANE ERVARINGEN EN LEERPUNTEN VANAF 2012.....</b> | <b>23</b> |

**BIJLAGE C: GEVRAAGDE UREN, BOEKENONDERZOEKEN EN ACTUALITEITSBEZOEKEN**  
**24**

**BIJLAGE D: PROJECTSTRUCTUUR EN PROJECTORGANISATIE.....27**

## 0 Documenteigenschappen

Rapportdatum: 24 april 2014  
 Versie en nummer: Definitief 2.0.

### 0.1 Historie

| Versie | Datum    | 1. Veranderingen<br>(concept/definitief) | Opdrachtgever        | Auteur(s)            |
|--------|----------|------------------------------------------|----------------------|----------------------|
| 1.1.   | 20-12-13 | Concept                                  | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| 1.2.   | 12-02-14 | Concept                                  | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| 1.3.   | 14-03-14 | Concept                                  | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| 1.4.   | 10-04-14 | Concept                                  | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| 2.0.   | 24-04-14 | Definitief                               | <input type="text"/> | <input type="text"/> |

| Versie | Datum      | Naam reviewer        | Datum review<br>commentaar verwerkt |
|--------|------------|----------------------|-------------------------------------|
| 1.2.   | 20-02-2014 | <input type="text"/> | Verwerkt in versie 1.3.             |
| 1.2.   | 05-03-2014 |                      | Verwerkt in versie 1.3.             |
| 1.2.   | 07-03-2013 |                      | Verwerkt in versie 1.3.             |
| 1.2.   | 18-02-2014 |                      | Verwerkt in versie 1.3.             |
| 1.2.   | 04-03-2014 |                      | Verwerkt in versie 1.3.             |
| 1.2.   | 18-02-2014 |                      | Verwerkt in versie 1.3.             |

### 0.1 Goedkeuring

Dit document heeft de volgende goedkeuringen nodig:

| Naam                 | Rol                | Akkoord<br>dd | Datum document | Versie |
|----------------------|--------------------|---------------|----------------|--------|
| Directie MKB         | Bedrijfsmanagement | 24-04-2014    | 10-04-2014     | 1.4.   |
| <input type="text"/> |                    | 10-04-2014    | 10-04-2014     | 1.4.   |
|                      |                    | 01-04-2014    | 26-03-2014     | 1.3.   |
|                      |                    | 18-02-2014    | 12-02-2014     | 1.2.   |
|                      |                    | 05-03-2014    | 12-02-2014     | 1.2.   |
|                      |                    | 20-02-2014    | 12-02-2014     | 1.2.   |

### 0.1 Distributie

De volgende personen hebben een exemplaar ontvangen:

| Naam                 | Rol | Datum document | Versie |
|----------------------|-----|----------------|--------|
| <input type="text"/> |     | 14-02-2014     | 1.2.   |
|                      |     | 14-02-2014     | 1.2.   |
|                      |     | 14-02-2014     | 1.2.   |
|                      |     | 14-02-2014     | 1.2.   |

## 1 Inleiding

In het LHP 2012 is tijd gereserveerd voor de subjectgerichte aanpak van veelplegers. De aanleiding en aanpak werden beschreven in het goedgekeurde projectplan 'Subjectgerichte aanpak van Veelplegers', versie 1.0 van 3 juli 2012. In 2013 bleek dat de inzet van de voormalige regio's erg divers en gefragmenteerd was. Overall kwamen de voormalige regio's te weinig toe aan de behandeling van de veelplegers. Om deze reden is het plan aangepast.

Dit plan van aanpak is een nieuwe versie en beschrijft de herziene aanpak in 2014 binnen het landelijk project 1169, subjectgerichte aanpak van veelplegers. Het plan is toegelicht tijdens de Werkgroep Toezicht van 15 april 2014 en goedgekeurd door de directie MKB op 24 april 2014. De belangrijkste wijzigingen zijn:

- Van voormalige regio's zelf een subject laten kiezen naar een landelijk geselecteerde lijst van subjecten.
- Van veel (handmatige) regionale intelligence en analyse naar meer landelijke intelligence en analyse.
- Van regionaal belegde regie naar landelijk belegde regie.
- Van delen van het netwerk van een veelpleger verspreid in IKB over meerdere entiteiten en meerdere teams in het land naar landelijk samenvoegen in één entiteit en één team in het land.

### 1.1 Projectdefinitie van de veelpleger

Onze definitie van een veelpleger is een persoon of organisatie, die (mogelijk) meermalen betrokken is bij diverse soorten van fraude, zoals faillissements- en fiscale fraude, bij frauduleuze belastingconstructies, bij witwassen, het verstrekken van faciliteiten aan criminelen en/ of andere soortgelijke activiteiten. De persoon of organisatie opereert bovenregionaal en maakt gebruik c.q. misbruik van rechtspersonen.

### 1.2 Projectdoelstelling

De doelstelling van het project is de veelpleger aan te pakken. De aanpak van de veelpleger bestaat uit:

- Ten eerste het stoppen van (fraude door) de veelpleger en voorkomen dat de veelpleger fraude pleegt.
- Ten tweede het herstellen van te weinig aangegeven en/of betaalde belasting.

Hiervoor is het noodzakelijk dat we meer weten over de veelpleger. Het is nu niet mogelijk om vanuit onze systemen een goed beeld te krijgen van de veelpleger en zijn omgeving. Het project heeft daarom ook tot doel een beter beeld te krijgen van de veelpleger.

Door een efficiënte en effectieve aanpak van de veelplegers wordt zo veel mogelijk verdere (financiële) benadeling van de maatschappij voorkomen, de geleden belastingschade verhaald, de organisatie van de veelplegers ontmanteld en in voorkomende gevallen tot vervolging overgegaan.

Deze aanpak versterkt de rol van de betrouwbare overheid, in casu de Belastingdienst, die optreedt tegen het fenomeen van deze veelplegende fraudeurs en facilitators. Dat doet de Belastingdienst samen met andere toezichthouders en in een ketenaanpak.

Het project richt zich met name op het stoppen en voorkomen van financiële benadeling door deze veelplegers. Hierbij wordt gewerkt via een landelijk barrièremodel. Dit doen we vanuit een beter zicht op en permanente aandacht voor de veelpleger en zijn relaties om vandaar uit bewust keuzes te maken om het frauderen zoveel mogelijk te bemoeilijken en

maatschappelijke en fiscale schade zo veel mogelijk te beperken. Het richt zich daarbij met name op het gereedschap van de veelpleger, de rechtspersonen.

Naast het stoppen van de veelpleger wordt vanuit het verkregen zicht op de veelpleger en met behulp van landelijke intelligence, analyse en coördinatie geprobeerd de veelpleger (en zijn directe omgeving) aan te pakken en in de portemonnee te raken.

Samengevat:

Eerst de deur dicht doen en dan achter de deur opruimen. Dit houdt in dat wij de veelpleger continu (hinderlijk) gaan volgen, opzoek gaan naar zijn achilleshiel (zijn kwetsbare plek) en dat we gaan heffen en invorderen waar mogelijk. Dit vraagt permanente aandacht, inzet en creativiteit. Dit betekent voor de prioritering en volgorde van aanpak:

1. Het inactief maken van de rechtspersonen waar de veelpleger aan gerelateerd is.
2. Het voorkomen dat rechtspersonen waar de veelpleger aan gerelateerd is weer actief worden.
3. Heffen en afnemen.
4. Opsporen en afpakken.

Naast de behandeling van veelplegers wil het project ook een (objectief) profiel van de veelpleger opleveren zodat ook de ons nog onbekende veelplegers in beeld komen.

## 2 Stappen van handhavingsregie

### 2.1 Weten

#### 2.1.1 Probleemverkenning

Er zijn mensen in onze maatschappij die op alle mogelijke manieren frauderen en steeds op zoek zijn naar nieuwe mogelijkheden om te kunnen frauderen. Ze beperken zich niet tot één soort fraude, maar zijn betrokken bij faillissementsfraude, OB fraude (o.a. platte OB fraude en mismatches), LH fraude (o.a. gefingeerde dienstbetrekkingen) etc. De jaarlijkse financiële schade kan nooit met zekerheid worden bepaald omdat je dan alle fraude zou moeten kennen. Wel gesteld kan worden dat het probleem aanzienlijk is en dat de aan te pakken subjecten vrijwel altijd notoire fraudeurs betreffen.

Vaak zijn de veelplegers betrokken bij faillissementsfraude. Ter ondersteuning van het belang wijs ik op een deel van een artikel uit het Weekblad voor Fiscaal Recht, WFR 2013/1156, Mevr. prof. mr. C.M. Hilverda:

*“De met faillissementsfraude gemoeide maatschappelijke schade is aanzienlijk. In debatten tussen de Tweede Kamer en minister Opstelten wordt wel gesproken over een bedrag van € 1,7 miljard per jaar. Dit enorme bedrag lopen de schuldeisers in faillissementen jaarlijks mis. Tot deze benadeelde schuldeisers behoren de Belastingdienst en het UWV en daarmee de samenleving als geheel. Geregeld worden ook bonafide schuldeisers meegesleurd in een eigen faillissement doordat zij door de faillissementsfraudeur niet worden betaald. Daarnaast ondermijnt faillissementsfraude het handelsverkeer. Een gezond en bloeiend handelsverkeer vereist namelijk het vertrouwen dat schulden worden afgelost. Door faillissementsfraude wordt dat vertrouwen onnodig geschonden. Tot welke economische malaise schending van dat vertrouwen kan leiden, leert de huidige kredietcrisis. En niet in de laatste plaats heeft het niet adequaat aanpakken van fraude een normvervagende werking. Als brutale fraudeurs vrijuit gaan, vermindert de bereidheid van de slachtoffers om zichzelf wel aan de regels te houden.”*

De rechtspersonen die gerelateerd zijn aan de veelpleger als aandeelhouder of bestuurder zijn over meerdere entiteiten, meerdere teams en over meerdere kantoren verspreid. Hierdoor is het niet mogelijk om vanuit onze systemen een goed beeld te krijgen van de veelpleger. Dit is een belangrijke reden om de veelplegers met hun actuele en relevante relaties onder te brengen in één landelijk team. Door het samenvoegen in één entiteit in één landelijk team krijgen we meer inzicht op het totale belang en de benodigde informatie voor effectmeting.

#### Uitkomst probleemverkenning

Uit de probleemverkenning blijkt dat de veelplegers onverbeterlijk zijn en dat de financiële schade erg fors is. Bovendien ondermijnen zij het vertrouwen in de overheid. Zo zijn sommigen zijn al jaren bij meerdere overheidsdiensten (zoals de Belastingdienst, Openbaar Ministerie en Kamer van Koophandel), media en banken bekend. Ondanks strafrechtelijke veroordelingen en (verspreide) aandacht binnen de Belastingdienst blijven zij betrokken bij fraude.

#### 2.1.2 Analyse

De gefragmenteerde aanpak van deze groep heeft niet geleid tot het stoppen van deze notoire fraudeurs. Dit vraagt inzet en samenwerking van vele partijen. De vraag die voorligt is: hoe stop je de “unstoppables”, wat maakt dat ze doen wat ze doen? Het bureau gedragsverandering van de LTO gaat onderzoeken of er een antwoord is te vinden in de gedragswetenschappen. De focus is daarbij meer dan nu gericht op het voorkomen, het stoppen en het ontmoedigen via een barrièremodel zodat de veelpleger bemoeilijkt wordt te frauderen. Door veel korte en gerichte acties gaat de veelpleger onze permanente aandacht merken.

De uitwisseling van informatie tussen toezichts- en opsporingsinstanties over veelplegers moet verbeterd worden. Door een betere samenwerking en afstemming met interne en externe partijen kunnen we gericht keuzes maken in de aanpak. "Gericht en met z'n allen" zal naar verwachting leiden tot een effectievere en efficiëntere aanpak van de veelplegers.

### **2.1.3 Effectbepaling**

De effecten van ons handelen zijn in volgorde van prioriteit:

- De veelplegers stoppen en inactief maken (heden).
- Voorkomen dat ze weer frauduleuze activiteiten gaan ontplooiën (toekomst).
- Indien nodig de gevolgen van hun handelingen herstellen (verleden).

Het gevolg is dat voor de langere termijn zoveel mogelijk veelplegers slechts gemonitord hoeven te worden.

Daarnaast willen we zichtbaar zijn in onze aanpak. Dit zal als (bijkomend) effect hebben dat de gepercipieerde pakkans bij veelplegers en de door hun gebruikte katvangers toeneemt. Ook zal door het zichtbaar aanpakken van veelplegers de normvervagende werking bij andere burgers en bedrijven afnemen. De complianten zullen naar verwachting minder geneigd zijn om af te glijden.

### **2.1.4 Causaliteit**

Wat zijn de oorzaken van niet-naleving? De geselecteerde veelplegers hebben in het verleden laten zien dat ze frauderen omdat ze de mogelijkheid hebben, nieuwe mogelijkheden zien en niet (afdoende) gestopt worden. Het uitblijven van invorderingsactiviteiten werkte daarin mee.

Omdat de overheid deze groep het frauderen steeds moeilijker maakt, gebruiken zij steeds meer en nieuwe katvangers. Van deze groep is de oorzaak van frauderen en of het faciliteren van fraude nog onvoldoende bekend en zal nader onderzocht moeten worden. Het bureau Gedragsverandering gaat hier onderzoek naar doen. Door meer zicht te krijgen in de oorzaken van het niet naleven kan een betere keuze gemaakt worden in de handhavingsstrategie en de in te zetten handhavingsinstrumenten.

## **2.2 Klezen**

### **2.2.1 Scope**

De beschreven aanpak ziet uitsluitend op de voor de landelijke aanpak geselecteerde veelplegers en de door hun gebruikte facilitators. "Facilitators" wordt ruim geïnterpreteerd. Naast de voor de hand liggende facilitators zoals notarissen en financiële adviseurs worden ook verkopers van verliesgevende BV's en katvangers aangemerkt als facilitator. Wel moet er een relatie met de veelpleger zijn (geweest). De geselecteerde veelplegers vallen of behoren te vallen onder het segment MKB.

Andere notoire fraudeurs en veelplegers vallen buiten de scope van dit project. Behandeling dient zo nodig plaats te vinden binnen andere projecten en processen. Het is mogelijk om andere veelplegers bij  voor te dragen voor behandeling binnen dit project. Per trial beoordeelt hij of er wijzigingen in de lijst wenselijk zijn.

In maart 2013 zijn de voormalige regio's en de landelijke fraude projecten bevraagd naar hun notoire fraudeurs (veelplegers). Dat heeft geleid tot aanmeldingen van ruim 400 subjecten. Na analyse zijn (voorlopig) 210 subjecten geselecteerd voor een behandeling binnen het project. Naast human intelligence is gekeken naar het aantal relaties in de entiteit, aantal

ambtshalve aangiften, het aantal signalen in PIT (Portal Intensief Toezicht), FSV (Fraude Signalering Voorziening) en het aantal AKI's (Afwijkende Klantbehandeling Individueel).

Niet alle geselecteerde veelplegers worden direct in behandeling genomen, dit gebeurt gefaseerd. We starten met 44 veelplegers in 2014-1. Werkende weg zal gekeken worden of er mutaties moeten plaatsvinden in de te behandelen subjecten en in de aanpak.

## 2.2.2 Aanpak

Naar aanleiding van de eerder opgedane ervaringen is gekozen om de eerdere aanpak te wijzigen en landelijk de krachten meer te bundelen. Ieder vanuit zijn eigen rol en verantwoordelijkheid. Daarbij zullen een aantal taken centraal worden belegd en worden de veelplegers ondergebracht in een landelijk (IKB)team.

Dit heeft een aantal voordelen:

- Door fraude-analyse werkzaamheden op een centrale plaats uit te voeren, i.p.v. op 13 'knooppunten', kan worden bereikt dat signalen in een eerder stadium herkend worden als meer risicovol. Zo kunnen sneller blokkades in de systemen worden ingebracht.
- Door fraudesignalen en behandelopdrachten centraal (centrale registratie) uit te zetten naar de regionale knooppunten wordt een beter zicht op de lokale werkvoorraden en voortgang mogelijk.
- Er kan meer dan nu landelijke handhavingsregie worden toegepast. Landelijk kan vanuit intelligence beter geprioriteerd worden en keuzes gemaakt over de inzet van de diverse handhavingsinstrumenten.
- De onderlinge samenhang tussen veelplegers wordt meer en eerder inzichtelijk. Op dit moment zitten in de entiteiten van de veelplegers, maar een (klein) deel van hun economische relaties. Een goed zicht op en analyse van de veelplegers is daardoor nagenoeg onmogelijk.
- Meer eenheid van beleid en uitvoering.
- Het is eenvoudiger om subjectgerichte handhaving uit te voeren. De handhaving is gericht op de veelpleger en niet op de afzonderlijke objecten, zoals de aangifte omzetbelasting, de aangifte inkomstenbelasting, het correctiebericht LH of de aanvraag Toeslagen.

Daarnaast krijgen wij door de landelijke coördinatie een beter beeld van de veelpleger en zijn activiteiten. Dit leidt tot bewustere gerichtere keuzes. Van weten naar kiezen.

Het is een nieuwe manier van werken. We gaan hier gaandeweg ervaring mee op doen en van leren.

Centraal wordt belegd:

- Regie over het project en inzet van LSI, LIEC/RIEC en opsporing door   indien nodig in afstemming met
- Analyse en intelligence van binnenkomende signalen en beschikbare data door LTO Analyse/Intelligence.
- Coördinatie en ondersteuning van de uitvoering door het landelijk coördinatiepunt in Apeldoorn.
- Beheer van het landelijk team veelplegers (Team 27 Apeldoorn<sup>1</sup>) door het landelijk coördinatiepunt in Apeldoorn.
- (Handhavings-) communicatie en gedragsonderzoek door   en gedragsdeskundigen van het bureau Gedragsverandering.

<sup>1</sup> Voorkeur heeft een landelijke special, maar de beslissingsbevoegdheid hierover is onduidelijk. We hebben daarom gekozen om als landelijk team Veelplegers in IKB een team in MKB te gebruiken, in casu team 27 Apeldoorn.

[ ] wijst de binnen het project de te behandelen veelplegers toe aan de voormalige regio's. De voormalige regio vervult de rol van trekker (eigenaar) voor de aan hun toegewezen veelplegers en is de spil in de aanpak. Ook wordt de heffing en invordering uitgevoerd door regionale medewerkers. Behandelopdrachten voor boekenonderzoeken, bedrijfsbezoeken en dergelijke worden wel centraal uitgezet door het landelijk coördinatiepunt. Dit gebeurt rechtstreeks of op aangeven van de trekker. Zo heeft de projectleiding zicht op de uitgezette (controle)opdrachten en de voortgang van de onderzoeken.

Zonder uitputtend te willen zijn worden hieronder de taken en verantwoordelijkheden beschreven. Gaandeweg zullen deze verder worden geconcretiseerd.

#### LTO I/A

- *Hoofdtak:* landelijke en centrale intelligence en analyse, dit omvat:
- analyse landelijk binnenkomende signalen
- relatienetwerk maken van actuele en relevante relaties
- zoekopdrachten uitzetten in openbare bronnen (Coostoo).

#### Landelijk coördinatiepunt (team 27, landelijk team Veelpleger)

- *Hoofdtak:* landelijke afstemming met en tussen de voormalige regio's daarnaast ook op enkele onderdelen in service werken voor de voormalige regio's, dit omvat:
- borgen onderlinge samenhang
- verzamelpunt kansen en knelpunten
- verzamelpunt voorstellen LIEC/RIEC en opsporing
- relevante relaties laten overzetten naar landelijk team
- entiteiten vanuit beheer in IKB actueel houden
- uitvoeren van de standaardaanpak zoals het intrekken van fiscale nummers (en deregistratie), het beoordelen of er voldoende aanslagen zijn voor het afnemen en de beoordeling van voormalige bestuurders
- coördineren invordering in samenwerking met de invorderaars van de regio's
- uitzetten opdrachten naar de voormalige kantoren (voorzien van indicatie tijd, prio)
- monitoren uitgezette opdrachten
- bijhouden bestuurlijke informatie.

#### Voormalige regio's

- *Hoofdtak:* initiëren, ondersteunen en uitvoeren, dit omvat:
- maken en aanpassen (actualiseren) van het individuele behandelplan van de toegewezen veelpleger(s)
- afstemmen met het landelijk coördinatiepunt over de toegewezen veelpleger(s)
- meewerken aan het vormgeven van de gezamenlijk de aanpak van veelplegers
- tijdig voldoende capaciteit (kwalitatief en kwantitatief) ter beschikking stellen en inzetten
- uitvoeren van en sturen op centraal uitgezette (controle)opdrachten
- uitvoeren van werkzaamheden op het gebied van heffing, bezwaar, invordering en het opwerken voor opsporing
- het bijhouden van een logboek over de werkzaamheden vallend binnen het project Veelplegers.

### **2.2.3 Klantsegmentatie**

Binnen de aanpak van veelplegers wordt onderscheid gemaakt tussen de veelpleger en zijn facilitators. Een nader onderscheid in rol en profiel van de veelpleger zal zo mogelijk in een later stadium worden bepaald.

## **2.3 Onderdelen handhavingsmix**

### **2.3.1 Algemeen**

In zijn algemeenheid werken we vanuit intelligence. Centrale intelligence en analyse waar het kan, lokale intelligence en analyse waar het moet. Hierbij wordt nadrukkelijk de samenwerking gezocht met LTO Intelligence, ICOV (Infobox Crimineel en Onverklaarbaar Vermogen) en het ISC (Internet Service Centre). Bij de keuze van de in te zetten handhavingsinstrumenten om het gewenste effect te bereiken wordt rekening gehouden met zowel zichtbaarheid als de inzet van "goedkope" boven dure instrumenten. Hierbij is samenwerking, zowel intern als extern van het grootste belang.

Zonder uitputtend te willen zijn, worden hieronder een aantal handhavingsinstrumenten beschreven.

### **2.3.2 Communicatie**

Aan het project zijn een  en twee gedragsspecialisten van het bureau Gedragsverandering verbonden. Met hen kijken we nadrukkelijk hoe we zowel de interne als externe communicatie zo efficiënt en effectief mogelijk vorm kunnen geven. Ook zoeken we naar oorzaken van het gedrag (van groepen) van veelplegers inclusief facilitators en naar mogelijkheden om hun gedrag te veranderen. Hiervoor zullen aparte plannen gemaakt worden.

### **2.3.3 Fiscale dienstverleners**

Zoals beschreven in 2.2.1 ziet de aanpak op de geselecteerde veelplegers en de door hun gebruikte facilitators. De fiscale dienstverlener wordt aangemerkt als facilitator. Dit betekent dat de fiscale dienstverlener in de aanpak van de veelpleger wordt meegenomen. Afhankelijk van zijn rol vindt afstemming en samenwerking plaats met de relatiebeheerders (Horizontaal Toezicht), de accountmanagers van de betrokken fiscale dienstverleners en het Combiteam Aanpak Facilitators (CAF). Bij de analyse van de betrokken fiscale dienstverleners wordt samengewerkt LTO Intelligence.

### **2.3.4 Voorkomen**

Samen met DGbel, ministeries en andere overheidsinstellingen wordt gesproken om vanuit wet- en regelgeving het de notoire fraudeur (veelpleger) zo lastig mogelijk te maken. Er zijn al (wets)voorstellen ingediend voor een civielrechtelijk bestuursverbod, een centraal aandeelhoudersregister, voor objectieve weigeringsgronden voor inschrijving in het handelsregister en voor versnelde ontbinding door de KvK.

Ook werken we samen met de KvK en Track om te komen tot het vlaggen van veelplegers en adressen, een watchlist met gemonitorde veelplegers en uitwisseling van "zachte" informatie. Zo zijn wij in staat zo snel mogelijk na inschrijving of wijziging in het Handelsregister maatregelen te treffen, bijvoorbeeld het inactief maken van de veelpleger en zijn rechtspersonen.

Daarnaast zal het ter plaatse veiligstellen en beoordelen van administraties als instrument worden ingezet.

### **2.3.5 Stoppen**

De veelpleger maken wij (fiscaal) inactief door de fiscale nummers (administratief) in te trekken, tenzij.

Op 18 juni 2013 heeft de staatssecretaris de Belastingdienst op ons verzoek ontheffing van de geheimhoudingsplicht verleend in de contacten met de KvK. Hierdoor mogen wij onze bevindingen ten aanzien van het ontbreken van ondernemingsactiviteiten of het niet aantreffen van de onderneming op het vestigingsadres delen met de KvK. Onze bevindingen kunnen gebaseerd zijn op informatie uit onze systemen en internet, uit telefonisch contact, uit waarneming ter plaatse en uit (adres)onderzoek. De KvK kan vervolgens overgaan tot deregistratie, ofwel de onderneming inactief maken, doorhalen in het Handelsregister. Bij rechtspersonen is deregistratie niet voldoende, de juridische huls blijft bestaan. Deze juridische huls kan vervolgens onder voorwaarden ontbonden worden.

### 2.3.6 Herstellen

Ook treden wij corrigerend op. Afhankelijk van de situatie van de veelpleger wordt maatwerk geleverd. Van belang is dat er voldoende openstaande aanslagen zijn om te kunnen invorderen en om (conservatoir) beslag te leggen, aansprakelijk te stellen of onrechtmatige daad te stellen. Zijn er voldoende "kwalitatieve" aanslagen dan zoeken we naar inkomen en vermogen om dit ook te kunnen innen.

In het wetsvoorstel voor een civielrechtelijk bestuursverbod is opgenomen dat om een bestuursverbod verzocht kan worden als de bestuurder kennelijk zijn taak onbehoorlijk heeft vervuld. Dit is o.a. aan de orde als aan de bestuurder of de rechtspersoon een bestuurlijke boete wegens een vergrijp als bedoeld in de artikelen 67d, 67e of 67f van de Algemene wet inzake rijksbelastingen is opgelegd. De verwachting is dat begin 2015 het civielrechtelijk bestuursverbod in werking treedt. Vooruitlopend hierop is het dus van groot belang dat er boetes worden opgelegd.

Verder bestaan de handhavingsinstrumenten onder meer uit heffing, boekenonderzoeken, bedrijfsbezoeken, WBA/WKA onderzoeken, derdenonderzoeken en beslagleggingen door de deurwaarder.

Van het grootste belang is dat heffing en invordering hand in hand gaan. Er mag niet worden afgezien van het opleggen van aanslagen met als reden dat de aanslagen niet invorderbaar zouden zijn. Zo houden we goed zicht op het nalevingstekort en hebben we te allen tijde een titel om direct te kunnen invorderen. Uitbetalingen of teruggaven zonder beoordeling worden voorkomen door in de systemen blokkades op te nemen.

Als de veelpleger betrokken is bij faillissementen gaan we samenwerken met curatoren en rechter-commissarissen.

Opsporing wordt met enige terughoudendheid als instrument ingezet. De verzoeken tot opsporing lopen altijd via de projectmanager, hij heeft landelijk zicht op alle veelplegers. De opsporingsketen voor grotere en complexere zaken, FIOD en OM, kunnen maar een beperkt aantal zaken aan. Het is effectief (en voor het effect efficiënt) om de veelplegers zoveel mogelijk via het bestuursrecht en fiscaal recht aan te pakken. Als het beoogde effect door strafrechtelijke vervolging kan worden bereikt, dient dit gefaciliteerd te worden. Het is daarom van belang om in gezamenlijk overleg tussen Belastingdienst, FIOD en OM bewust (landelijke) keuzes te maken over de zaken die in opsporing gaan, voor welk deel ze in opsporing gaan en hoe ze in opsporing gaan (via FIOD al of niet via Snelle Interventie Service of via Politie). Een centrale aanpak en intake (TriPartiteOverleg) van meldingen heeft de voorkeur. Hier is maatwerk nodig en dat kan als er een gezamenlijk beslissingsbevoegd overleg is met FIOD/OM en BD. De coördinatie van een samenwerkende overheidsaanpak (LSI, RIEC en LIEC) kan daarmee eenduidig worden opgepakt. De richtlijnen voor aanmelding en afhandeling fiscale delicten, douane- en toeslagen delicten (AAFD richtlijnen) kunnen een knelpunt vormen voor de acceptatie van kleinere delicten. Aanpassing van die richtlijnen kan bespreekbaar worden gemaakt. Dit zal wel centraal geregeld moeten worden<sup>2</sup>. Maatwerk in strafrechtelijke aanpak kan dan worden geleverd

<sup>2</sup> ☐ Zuid-West Brabant ☐ heeft hier al een voorbeeld van.

ook met betrekking tot kleinere delicten. Voorkomen moet worden dat er langs elkaar heen gewerkt wordt (zie de opgedane ervaringen en leerpunten in bijlage B). Uiteraard kan nu al aangesloten worden middels (FIOD) SIS acties e.d. bij de huidige handhavingsmodaliteiten.

In nader te bepalen gevallen zullen door het project aangedragen veelplegers, die als facilitator kunnen worden aangemerkt, samen met het Combiteam Aanpak Facilitators (CAF) behandeld worden.

## 2.4 Opzet nalevingsmeting

Bij de nalevingsmeting wordt uitgegaan van een nulmeting en een meting na interventie van de handhavingsinstrumenten binnen het project. De nulmeting vindt plaats bij overdracht van het subject naar het landelijk team, tussenmetingen eind 1<sup>e</sup> en 2<sup>e</sup> triaal 2014 en een eindmeting eind 3<sup>e</sup> triaal 2014. LTO intelligence en analyse verzorgen deze metingen samen met het landelijk coördinatiepunt. De wijze van meten wordt in het loop van het jaar ontwikkeld.

Het project richt zich primair op het stoppen en voorkomen. Meetbare criteria hiervoor zijn:

- Het terugdringen van rechtspersonen waarbij de veelpleger direct of indirect als bestuurder of aandeelhouder verbonden is -> aantal actieve rechtspersonen.
- Het minder actief worden van de veelpleger -> het aantal "nieuwe" rechtspersonen waarbij de veelpleger direct of indirect als bestuurder of aandeelhouder verbonden is.
- Het terugdringen van aangifteverzuim -> het aantal aangifte verzuimen.

Andere resultaten van het project zijn:

- aantallen ingetrokken fiscale nummers
- aantallen verzoeken om deregistratie
- aantallen verzoeken om ontbinding
- aantallen aanvragen faillissement
- aantallen gemonitorde subjecten
- gevraagde maar niet uitbetaalde bedragen
- aantallen en bedragen aan beslagen
- aantallen aansprakelijkstellingen (onder andere WBA/WKA procedures)
- aantallen onrechtmatige daad procedures
- binnengekomen bedragen
- correcties in de heffing en controle
- aantallen waarnemingen ter plaatse
- aantallen actualiteitsbezoeken
- aantallen boekenonderzoeken

Samen met Bedrijfsvoering en LTO, Nalevingsmeting en het bureau Gedragsverandering zal gekeken worden of het wenselijk is de nalevingsmeting verder uit te breiden.

## 2.5 Randvoorwaarden en beperkingen

**Wat is er nodig om van dit project een succes te maken?**

### Virtueel landelijk team

- Een apart (virtueel) landelijk team in IKB en daaraan gekoppeld een X-team (INL) voor de invordering. De geselecteerde subjecten en hun relaties moeten herkenbaar zijn in de systemen als subjecten die bijzondere aandacht genieten en waarop we als Belastingdienst intensief toezicht willen uitoefenen. Daardoor kan geborgd worden dat de veelplegers de juiste behandeling krijgen en kunnen ze gevolgd worden op het gebied van aangiftgedrag en betaling. Ook kan daardoor de capaciteit over het land efficiënter en effectiever ingezet worden. Bovendien kan ongewenst mis- en gebruik van onze

- voormalige 'regio' en kantoorcompetenties beter worden tegen gegaan. Ervaring leert dat de veelpleger zijn werkterrein verlegt als hij veel aandacht krijgt, het waterbedeffect.
- De heffing en invordering vindt decentraal plaats door de voormalige regio's. Hiervoor is het noodzakelijk dat de voormalige regio's naast [ ], ook een heffer en invorderaar aanwijzen voor de behandeling van veelplegers. Zij worden geautoriseerd voor het landelijk team, zodat zij kunnen heffen en invorderen overeenkomstig hun eigen kantoor.

#### Prioriteit

- De directie MKB geeft hoge prioriteit aan de aanpak van veelplegers. Snelheid van handelen, vasthoudendheid en snel beschikking hebben over de gevraagde capaciteit is van het grootste belang. De Belastingdienst probeert sommige veelplegers al meer dan 15 jaar aan te pakken. Tot nu toe gaan zij gewoon door met hun frauduleuze activiteiten. Daarom is een zichtbare hoge prioriteit noodzakelijk.

#### Kwantitatieve en kwalitatieve capaciteit

- Voldoende kwantitatieve en kwalitatieve capaciteit beschikbaar voor het landelijk coördinatiepunt.
- Voldoende kwantitatieve en kwalitatieve capaciteit beschikbaar voor de uitvoering. Het is van belang dat de medewerkers kennis opdoen over de (aanpak van) veelplegers, voortvarend, doortastend en creatief zijn. Dit geldt zeker ook voor de invordering. Daarom willen we dat de invordering belegd wordt bij de "fraude" invorderaars (dedicated capaciteit).

#### Goede samenwerking

- Goede uitwisseling van informatie en afstemming van keuzes in de aanpak tussen toezichts- en opsporingsinstanties.
- Gezamenlijke en bindende afspraken in de aanpak tussen toezichts- en opsporingsinstanties.

### **Zijn er beperkingen?**

#### Tijdelijke samenloop landelijke wel en niet gecoördineerde aanpak

- De in dit plan beschreven aanpak is nieuw, daarom zal gaandeweg de aanpak en werkwijze verder geconcretiseerd en aangepast worden. In het begin zullen er nog twee lijnen zijn binnen de aanpak, via het landelijk coördinatiepunt en via de kantoren. De behandeling van een aantal geselecteerde veelplegers is al opgepakt door diverse kantoren. Er is gekozen dit voorlopig zo te laten, tenzij afgesproken wordt een subject onder te brengen in het landelijk team. Dit beperkt voorlopig de centrale regie en informatievoorziening. Op termijn zullen alle in behandeling zijnde veelplegers ondergebracht worden in het landelijk team.

#### (Wettelijke) beperkingen in de gegevensuitwisseling

- Doordat niet vrijelijk informatie kan worden uitgewisseld tussen de Belastingdienst, FIOD, OM en andere betrokken externe partijen wordt de effectiviteit van de aanpak van veelplegers beperkt.

#### Beschikbaarheid en kwaliteit data

- Noodzakelijke data zijn niet altijd beschikbaar of moeilijk te ontsluiten. Ook zijn de systemen niet altijd goed gevuld (vervuild) en daardoor minder betrouwbaar. Garbage in is garbage out.

## **2.6 Relatie met andere projecten en teams**

Het project heeft nauwe relaties met o.a.:

- het proces faillissementsfraude
- het project carrouselfraude

- het project wanbetalers
- het project veelplegende faillissementsfraudeurs en het fraudemeldpunt faillissementsfraude bij de FIOD
- het segment PDB
- het segment SMP.

Afstemming vindt plaats met de projectleiders en zo nodig met de verantwoordelijke (plv) directeuren.

Ook zijn er raakvlakken met het Combiteam Aanpak Facilitators (CAF).  is tevens kernteamlid van CAF en daarmee is de afstemming geborgd.

## **2.7 Kwaliteitsborging**

### **2.7.1 Algemeen**

Het project wordt uitgevoerd volgens de stappen van handhavingsregie. Het project is afgestemd met de collega's van Vaktechniek, Handhavingsregie (LTO), fraudeteams en fraudeanalisten LTO.

Indien afspraken worden gemaakt waarbij in het kader van externe samenwerking informatie wordt uitgewisseld beoordeelt Vaktechniek de betreffende afspraken.

Met betrekking tot de kwaliteit van het uitgevoerde werk wordt aangesloten bij de bestaande afspraken in het segment hierover. Alle externe correspondentie wordt tegengelezen en op behandelplannen vindt een second view plaats. Bij alle boekenonderzoeken wordt de KMO Quick scan en bij een deel KMO Review gebruikt. Daarnaast zal door middel van subject overleggen en intervisie de kwaliteit verder verbeterd en geborgd worden.

### **2.7.2 Evenredigheidsbeginsel**

De aanpak richt zich op de hiervoor beschreven veelplegers. Veelal komen ze voor in PIT (Portal Intensief Toezicht), FSV (Fraude Signalering Voorziening) en GEFIS (Geïntegreerd Fraude Informatiesysteem). Ook worden deze veelplegers door TRACK, onderdeel van de Dienst Justis en verantwoordelijk voor de controle op rechtspersonen beoordeeld als (zeer) risicovol.

Dit rechtvaardigt een aparte (maat)aanpak voor deze groep, waarbij de veelplegers meer eenduidig worden behandeld en waar nodig maatwerk wordt geleverd.

### 3 Projectstructuur

De directie MKB is verantwoordelijk voor de keuzes van MKB binnen het LHP (Landelijk Handhavingsplan). In het segmentplan MKB 2014 en LHP is gekozen om in 2014 het project:subjectgerichte aanpak Veelplegers vallend onder het thema Fraudebestrijding en externe samenwerking uit te voeren. [ ] heeft als [ ] handhaving in zijn portefeuille en fungeert als eerste aanspreekpunt binnen de directie.

In bijlage D is een plaatje van de projectstructuur en de projectorganisatie opgenomen.

#### 3.1 Rollen en verantwoordelijkheden

Rollen en verantwoordelijkheden binnen het project zijn:

- [ ] is eindverantwoordelijk voor het project namens de directie MKB en neemt de finale beslissingen (go/no-go). Hij is [ ] en [ ] van het project. Hij draagt primair zorg voor het ter beschikking stellen van mensen en middelen (tijd en geld), indien nodig escaleert hij in de bestuurlijke lijn. Hij is verantwoordelijk voor alle communicatie betreffende het project.
- [ ] is verantwoordelijk voor het opleveren van de afgesproken producten volgens afgesproken kwaliteitseisen rekening houdend met de gestelde beperkingen, heeft de dagelijkse leiding en de landelijke regie op het project. Hij is bevoegd om zelfstandig beslissingen te nemen binnen de door [ ] bepaalde projecttoleranties.
- De operationele projectleider is verantwoordelijk voor de daadwerkelijke sturing op de operationele activiteiten en voortgang van het project. Hij rapporteert maandelijks aan de [ ]
- De teammanager is verantwoordelijk voor het tijdig beschikbaar stellen van voldoende kwantitatieve en kwalitatieve capaciteit.
- De projectmedewerker is verantwoordelijk voor het uitvoeren van het in het plan van aanpak voor hem/haar geschetste takenpakket.
- De adviseur is verantwoordelijk voor de kwaliteit van zijn/haar advies en draagt daardoor bij aan de kwaliteitsborging van het project. Hij/zij geeft gevraagd en ongevraagd advies.

## 4 Beheersingsmechanismen

### 4.1 Toleranties

Tussen [ ] en [ ] zijn de volgende toleranties afgesproken:

- geplande uren door de voormalige regio's: +20%/-20% uren
- gerealiseerde uren door de voormalige regio's: +20%/-20% uren

Worden deze toleranties overschreven dan zal [ ] dit in een zogenaamde uitzonderingsrapportage melden aan [ ]

### 4.2 Voortgangsrapportage

[ ] rapporteert op twee wijzen aan [ ]

- de hoofdlijnenrapportage  
Dit is de reguliere voortgangsrapportage met zowel kwalitatieve als kwantitatieve aspecten.
- de uitzonderingsrapportage  
Dit is de rapportage als [ ] van mening is dat het project buiten de toleranties dreigt te komen of als de projectdoelstellingen onhaalbaar dreigen te worden.

Eens per drie maanden rapporteert [ ] schriftelijk over de voortgang, volgens een vastgesteld sjabloon en procedure. Ook is er minimaal eens per maand een bijeenkomst tussen [ ] en [ ] waarin de voortgang en eventuele knelpunten worden besproken. Afwijkingen worden gerapporteerd als deze zich voordoen.

Aan het einde van het project stelt [ ] een eindrapport op waarin de ervaringen, de conclusies en de aanbevelingen vermeld worden.

### 4.3 Tijd- en opbrengstenrapportages

Om [ ] te voorzien van (stuur)informatie en in staat te stellen voortgangsrapportages op te stellen is het noodzakelijk dat projectmedewerkers wekelijks de bestede tijd boeken in SAP. Voor dit project is er een aparte SAP-code beschikbaar (1169). In bijlage A is een overzicht opgenomen van de meest voorkomende boekingen in SAP.

Tevens rapporteert het landelijke coördinatiepunt over het door hun uitgegeven en afgedane werk. Omdat niet direct alle subjecten via het landelijke coördinatiepunt lopen rapporteren de voormalige regio's over de voortgang en de resultaten van de overig behandelde subjecten aan [ ]. De rapportage van het landelijk coördinatiepunt en de voormalige regio's worden door [ ] als input gebruikt voor de door hem op te stellen rapportages.

### 4.4 Tijdpad en mijlpalen

#### 4.4.1 Tijdpad

Op dit moment is voorzien dat het project c.q. de projectmatige aanpak van veelplegers eindigt op 31 december 2014.

Per 1 november 2013 is gestart met het inrichten van de landelijke coördinatie en het overbrengen van de eerste veelplegers naar het landelijk team. De subjecten worden gefaseerd naar het landelijk team overgebracht zodat er ook ruimte is om ervaring op te doen en daarvan te leren. Zoals al hiervoor beschreven betekent dit niet dat we stoppen met de aanpak en behandeling van de veelplegers die al door de voormalige regio's zijn opgepakt.

Beide trajecten lopen voorlopig naast elkaar. Gaandeweg worden in overleg met de voormalige regio's meer en meer veelplegers ondergebracht in het landelijke team.

Per 1 januari 2014 zijn 44 veelplegers in behandeling genomen. Hiervan zullen in 2014-1 15 veelplegers worden overgebracht naar het landelijke team. In 2014-2 zullen alle in het project betrokken veelplegers zijn ondergebracht in het landelijk team. Aan het einde van elk trial zal de aanpak en het aantal behandelde veelplegers geëvalueerd worden. Dit kan mogelijk aanleiding geven om de gevraagde capaciteit voor het volgende trial te wijzigen.

Bij het afsluiten van het project zullen we het project evalueren. De evaluatie bevat een aanbeveling over de aanpak van de veelplegers: doorgaan met de projectmatige aanpak of inbedden in het reguliere proces.

#### **4.4.2 Mijlpalen en producten**

De mijlpalen en producten per trial zijn:

##### 2013-3

###### *Uitvoeringsfase 0:*

- uitvoering overeenkomstig het projectplan "Subjectgerichte aanpak van Veelplegers", versie 1.0 van 3 juli 2012

###### *Opgeleverde producten:*

- watchlist via Track
- landelijk team Veelplegers in IKB
- landelijke centrale aanlevering (zachte) informatie door de KvK
- lijst met te behandelen veelplegers in 2014-1

##### 2014-1

###### *Uitvoeringsfase 1:*

- uitvoering waarbij subjecten deels wel en deels niet in landelijk team overeenkomstig dit plan van aanpak

###### *Op te leveren producten:*

- standaard van veelpleger met relevant netwerk voor overdracht naar landelijk team
- standaardaanpak voor intrekken OBnummers veelplegers
- communicatieplan veelplegers
- community veelplegers in Connect People
- meting(en) overeenkomstig paragraaf 2.4
- lijst met te behandelen veelplegers in 2014-2

###### *Go/no go beslissing:*

- doorgaan of stopzetten project
- aanpassing aanpak, subjecten en gevraagde capaciteit

##### 2014-2

###### *Uitvoeringsfase 2:*

- uitvoering waarbij alle behandelde subjecten in landelijk team overeenkomstig dit plan van aanpak

###### *Op te leveren producten:*

- meting(en) overeenkomstig paragraaf 2.4
- lijst met te behandelen veelplegers in 2014-3

###### *Go/no go beslissing:*

- doorgaan of stopzetten project
- aanpassing aanpak, subjecten en gevraagde capaciteit

##### 2014-3

*Uitvoeringsfase 3:*

- uitvoering waarbij alle behandelde subjecten in landelijk team overeenkomstig dit plan van aanpak

*Op te leveren producten:*

- profiel van de veelpleger die landelijke aandacht verdient
- methodiek van wegen en acceptatie voor veelplegers die landelijk aandacht verdienen
- methodiek voor definiëren en afbakenen entiteit veelpleger
- beproefde aanpak van veelplegers met instrumenten
- eindrapport met voorstel naar staande organisatie
- meting(en) overeenkomstig paragraaf 2.4

*Go/no go beslissing:*

- afsluiting project
- overdracht naar staande organisatie

## 5 Projectrisico's

| Risico                                                 | Maatregel                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Verantwoordelijk                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Draagvlak en inzet voor het project is onvoldoende     | Communiceren met, bespreken en aanspreken van betrokken partijen                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                              |
| Ontbreken goed postvolgsysteem                         | Niet wachten tot er een landelijk postvolgsysteem is, maar op korte termijn zelf een werkwijze (systeem) afspreken voor het project. FSV of een eigen postbus zouden mogelijk hier (deels) voor kunnen worden gebruikt. Ook zullen in BaTo en/of Excel de opdrachten en de controle op de voortgang worden vastgelegd. | Landelijk coördinatiepunt voor de veelplegers die zijn opgenomen en de trekkers van de andere veelplegers voor hun het landelijk team vallen |
| Veiligheid medewerkers                                 | Laten checken op veiligheidsaspecten bij Infodesk FIOD. Op grond hiervan keuzes maken in de aanpak van en contact met de veelpleger en zijn omgeving.                                                                                                                                                                  | en trekkers van de in behandeling zijnde veelplegers                                                                                         |
| Onvoldoende zicht op en afstemming met opsporingsketen | Afspraken maken over delen van informatie en centrale en bindende intake tussen FIOD, OM en project.                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                              |

## 6 Communicatie

Het project wordt vorm gegeven vanuit verschillende werkverbanden. Goede afstemming en communicatie zijn essentieel. Iedere voormalige regio heeft een contactpersoon (lokale projectleider of leidinggevende) om het project op locatie aan te sturen.

Vragen, suggesties of knelpunten kunnen via de lokale contactpersonen snel op landelijk niveau uitgezet en beantwoord worden.

Overlegvormen binnen het project zijn:

- informatieve netwerkbijeenkomsten met leidinggevenden en coördinatoren
- inhoudelijk subject/casus overleggen met betrokkenen
- landelijke regie en coördinatie overleg

Op diverse momenten zal intern en extern gecommuniceerd worden over de aanpak en de aandacht voor veelplegers. Hierdoor proberen we het gedrag van (potentiële) veelplegers te beïnvloeden en aan goedwillende burgers en bedrijven te laten zien dat we deze groep aanpakken.

## **7 Benodigde middelen**

### **7.1 Capaciteit en planning**

Zie bijlage C voor een overzicht van de gevraagde uren, boekenonderzoeken en actualiteitsbezoeken 2014.

### **7.2 Opleidingen**

Op dit moment zijn geen specifieke opleidingen voorzien.

### **7.3 Overige (financiële) middelen**

De activiteiten zullen worden uitgevoerd binnen de normale bedrijfsvoering van de diverse teams. Bijeenkomsten en opleidingen worden in principe op eigen locaties uitgevoerd. Namens B/CKC maakt [ ] een communicatieplan. In dit plan worden voorstellen gedaan over handhavingscommunicatie. [ ] beslist in overleg met [ ] over de in te zetten handhavingscommunicatie. De (personele en materiële) kosten die verbonden zijn aan de ontwikkeling en distributie van de handhavingsproducten, komen ten laste van het budget van het project.

Op dit moment zijn er geen speciale budgettaire kosten geclaimd.

## Bijlage A: Verantwoording van tijd en behandelwijze

Er zijn 2 systemen die doorgaans gebruikt worden om ons werk te verantwoorden, nl. IKB en SAP. De gegevens die in deze systemen worden ingevuld zullen zowel door [ ] als het (landelijke, regionale en lokale) management worden gebruikt voor de voortgangssturing van het project. Hieronder is een samenvatting opgenomen uit de notities "IKB" en "werkstromen binnen SAP-tijd". Vervolgens zijn twee voorbeelden opgenomen van een betreffende paragraaf in een projectplan.

### IKB

IKB kent 4 soorten buitenwerk verdeeld in diverse wijzen van behandeling.

| Soort ► | Actualiteitsbezoek | Boekenonderzoek    | BO Inning    | BO Overig |
|---------|--------------------|--------------------|--------------|-----------|
|         | ▼                  | ▼                  | ▼            | ▼         |
| Wijze ► | Starters           | Aangifte gericht T | WBA          | WIB       |
|         | WTP                | Horizontaal T      | WKA          |           |
|         | Bedrijfsbezoek *   | Preplanning/ IT    | Deblokkering |           |
|         |                    |                    | Liquiditeit  |           |

\* Is er sprake van een bedrijfsbezoek dan dient, onder actualiteitsbezoek, "geen middelen" zijn aangestipt. Indien sprake is van een landelijke actie dient, bij het opmaken van de behandelopdracht, het veld "Aktienaam" te worden gevuld.

### SAP

De relevante velden in SAP tijd zijn:

- Aanwezigheid
- Interne ordernummers (= werkstromen)
- Referentie
- Projectcode

#### Aanwezigheid

SAP tijd kent onder meer de volgende codes voor Aanwezigheid:

- 0001 Directe uren
- 0002 Overwerk directe uren
- 0012 Kwaliteitsbeheer
- 0014 Overleg/werkgroepen e.d.

De uren dat er gewerkt wordt aan een project worden als code 0001 "directe uren" geboekt. Ook de meeste werkzaamheden van [ ] kunnen onder deze code worden verantwoord (veelal i.c.m. de procesorder "3050223100 Projectmatig toezicht"). Een bijeenkomst inzake het project wordt op dezelfde manier geboekt. Een review van een onderzoek wordt geboekt onder de werkstroom MKB controle.

#### Interne ordernummers (werkstromen)

De, bij projecten, meest gebruikte productorders zijn:

| Binnen                     | Buiten                                 |
|----------------------------|----------------------------------------|
| 3250220010 IH niet winst   | 3250221040 MKB controle <sup>1</sup>   |
| 3250221010 MKB IH heffing  | 3250223015 Horizontaal toezicht MKB    |
| 3250221020 MKB Vpb heffing | 3250223100 Projectcoördinatie          |
| 3250221050 MKB OB heffing  | 3250223110 Fiscale surveillance        |
| 3250221060 MKB Vpb heffing | 3250223112 ANPR                        |
|                            | 3250223116 Opsporing onbekende bel.pl. |

#### Referentie

Bij de met <sup>1</sup> aangegeven ordernummers dient het IKB-nummer te worden vermeld in het referentieveld.

#### Projectcode

De code voor dit project is **1169**. Al het werk, aan de voor behandeling geselecteerde subjecten in het project, dient te worden verantwoord onder deze code.

## Bijlage B: Opgedane ervaringen en leerpunten vanaf 2012

Inmiddels is vanaf het jaar 2012 ervaring opgedaan met de uitvoering van het projectplan. Een aantal leerpunten en ervaringen zijn het waard om genoemd te worden:

- De meest gekozen subjecten opereren landelijk. Zij hebben vaak relaties met andere veelplegers en beperken zich niet tot één soort fraude. Zij maken gebruik van onze regio- competenties (heffing en invordering), waardoor wij regelmatig achter de feiten aanlopen.
- Het kost lokaal veel tijd om het netwerk in kaart te brengen.
- In de huidige entiteiten zit maar een (klein) deel van het economisch netwerk van de veelpleger, waardoor het lastig is goed zicht te krijgen op de veelpleger.
- De inzet en aanpak van de voormalige regio's is erg divers, voor de medewerkers is het soms onduidelijk wat er precies van hun verwacht wordt. Er is behoefte aan meer duidelijkheid over het werk dat uitgevoerd moet worden.
- De regionale coördinatoren voelen zich echt verbonden met hun subject(en). Zij onze spinnen in het web. Dit is iets wat in de verdere aanpak behouden moet worden.
- Actualiteit en snelheid van handelen is van het grootste belang om veelplegers tegen te houden en fraude te voorkomen.
- Veelplegers zijn niet als zodanig herkenbaar in de systemen waardoor zij soms niet de aandacht krijgen die zij verdienen. Hierdoor is het ook moeilijker om die subjecten te volgen op het gebied van aangiften, toekenning van toeslagen, teruggaven e.d.
- Er wordt naast "normale" (buitenlandse) rechtspersonen steeds meer gebruik gemaakt van stichtingen en zogenaamde flex BV's.
- Er wordt onvoldoende capaciteit beschikbaar gesteld om de aanpak van veelplegers goed gestalte te geven. De gevraagde uren in het LHP worden bij lange na niet door de lijn geleverd. Als redenen worden gegeven: onduidelijkheid over de prioritering door de landelijke directeuren, de top 15 gaat voor, elk thema of project wil uren, capaciteit wordt ingezet voor het halen van de 35.000 boekenonderzoeken etc. Er is behoefte aan duidelijke prioriteit voor de aanpak, prioriteit is capaciteit.
- Twee voormalige regio's zouden in 2012 en 2013 experimenteren met de ketenbrede aanpak. Door diverse redenen is deze aanpak niet van de grond gekomen. Zo bleek het voor deze regio's niet mogelijk om op korte termijn een projectteam te vormen. Ook het ontbreken van fraudeteams in één van de regio's heeft de vorming van het projectteam bemoeilijkt.
- Bij de verschillende partijen was onduidelijkheid over (de afbakening van) rollen en verantwoordelijkheden.
- Er is behoefte aan vroegtijdige centrale afspraken met opsporingspartners over de subjecten die in opsporing genomen worden. In 2013 werd bij toeval kennis genomen van het voornemen van de FIOD om bepaalde subjecten in opsporing te nemen.
- Er is geen vast aanspreekpunt bij FIOD en OM met landelijke beslisbevoegdheid om gezamenlijk keuzes te maken welke subjecten voor welk deel in opsporing genomen moeten worden en voor welk deel via bestuursrecht of strafrecht, zodat die zaken worden opgewerkt die ook daadwerkelijk worden gedraaid.
- Ook is er op korte termijn behoefte aan een postvolgsysteem zodat op de uitgezette signalen goede monitoring kan plaatsvinden en de uitgezette opdrachten en de behaalde resultaten gemeten kunnen worden.

Kortom: de aandacht voor veelplegers is verbrokkeld en vindt zowel in de regio's als landelijk fragmentarisch plaats. Het gevolg is dat er te weinig overzicht is en daardoor te weinig handhavingsregie en samenwerking plaatsvindt. Ook zijn er nauwelijks cijfers die inzicht geven in de omvang en ernst van de problematiek. Er wordt te veel capaciteit ingezet bij de aanpak van reeds geconstateerde fraude, dus aan de achterkant in plaats van aan de voorkant. Ook blijken uitgebreide boekenonderzoeken vaak als instrument niet effectief en efficiënt.

Al deze ervaringen leiden tot de conclusie dat wij tot nu toe de veelplegers onvoldoende behandeld hebben.

## Bijlage C: Gevraagde uren, boekenonderzoeken en actualiteitsbezoeken

### Gevraagde uren, boekenonderzoeken en actualiteitsbezoeken

|        | gevraagde uren | gevraagde uren | boeken-<br>onderzoek | per regio<br>aantal | per regio<br>uren | actualiteits-<br>bezoeken | per regio<br>aantal | per regio<br>uren |
|--------|----------------|----------------|----------------------|---------------------|-------------------|---------------------------|---------------------|-------------------|
| 2014-1 | 10000          | 8500           | 39                   | 3                   | 480               | 28                        | 2                   | 20                |
| 2014-2 | 19125          | 13200          | 78                   | 0                   | 900               | 78                        | 0                   | 60                |
| 2014-3 | 19125          | 13200          | 78                   | 0                   | 900               | 78                        | 0                   | 60                |
|        | 48250          | 33020          | 195                  | 15                  | 2400              | 182                       | 14                  | 140               |

| 2014-1                          | Segment    | januari | februari | maart | april | totaal |
|---------------------------------|------------|---------|----------|-------|-------|--------|
|                                 |            | 2500    | 2500     | 2500  | 2500  | 10000  |
| <u>Centraal</u>                 |            | 340     | 340      | 340   | 340   | 1360   |
| LTO Intelligenc                 | Handhaving | pm      | pm       | pm    | pm    | 0      |
| LTO Bureau Gedragsverandering   | Handhaving | pm      | pm       | pm    | pm    | 0      |
| CKC Communicatie                | CKC        | pm      | pm       | pm    | pm    | 0      |
| Projectmanager LTO              | Handhaving | pm      | pm       | pm    | pm    | 0      |
| Centrale coördinatie            | MKB E      | 200     | 200      | 200   | 200   | 800    |
| Centrale coördinatie            | MKB F      | 140     | 140      | 140   | 140   | 560    |
| <u>Decentraal</u>               |            | 2160    | 2160     | 2160  | 2160  | 8640   |
| Kantoor coördinatie en uitgifte | MKB F      | 54      | 54       | 54    | 54    | 216    |
| Heffing/bezwaar IH/VPB          | MKB F/1    | 54      | 54       | 54    | 54    | 216    |
| Heffing IH                      | PDB E      | 54      | 54       | 54    | 54    | 216    |
| Bezwaar                         | PDB F      | 54      | 54       | 54    | 54    | 216    |
| Controle/buiten C               | MKB C      | 108     | 108      | 108   | 108   | 432    |
| Controle E                      | MKB E      | 750     | 750      | 750   | 750   | 3024   |
| Controle F                      | MKB F      | 540     | 540      | 540   | 540   | 2160   |
| Deurwaarders                    | MKB D      | 108     | 108      | 108   | 108   | 432    |
| WBA/WKA                         | MKB F      | 210     | 210      | 210   | 210   | 840    |
| Administratie OB                | SMP B      | 54      | 54       | 54    | 54    | 216    |
| Klantenregistratie              | SMP C      | 54      | 54       | 54    | 54    | 216    |
| Invoering                       | MKB F      | 108     | 108      | 108   | 108   | 432    |
|                                 |            | 2160    | 2160     | 2160  | 2160  | 8640   |

| LHP 2014-1 | Totaal generaal  | PART | START | ZPP | MKB+ | IND | SMP |
|------------|------------------|------|-------|-----|------|-----|-----|
|            | preventief       | 108  |       |     | 2284 | 0   | 432 |
|            | horizontaal      |      |       |     |      | 0   |     |
|            | hh. communicatie |      |       |     |      | 0   |     |
|            | actueel          | 216  |       |     | 4568 |     |     |
|            | samenwerken      |      |       |     | 0    | 0   |     |
|            | repressief       | 108  |       |     | 2284 |     |     |

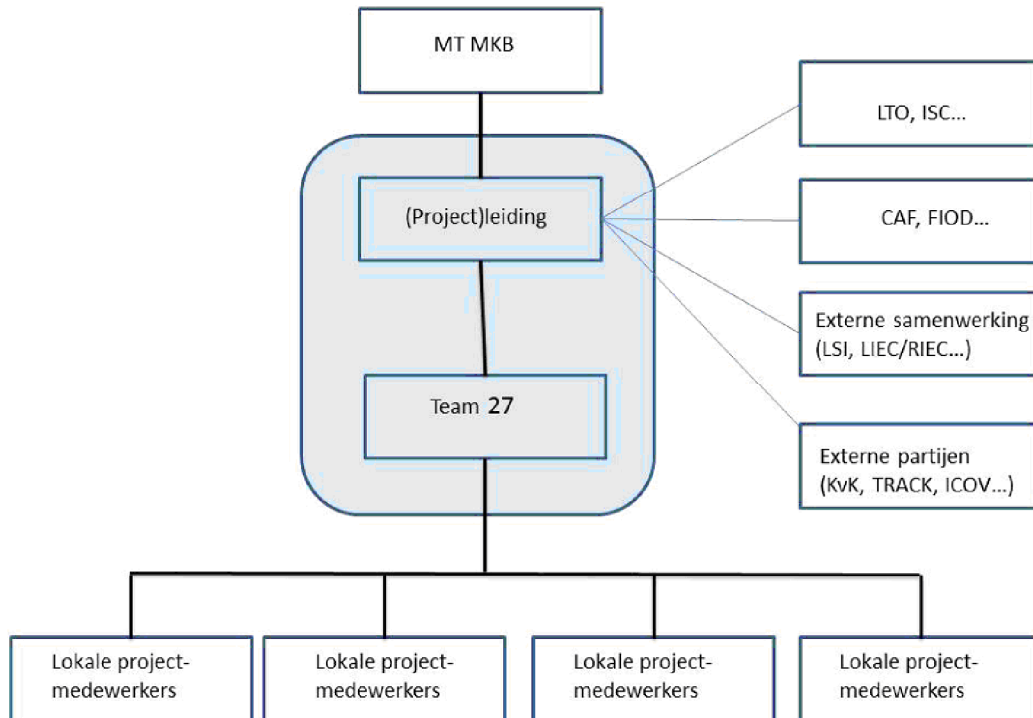
|                     | januari | februari | maart | april | totaal |
|---------------------|---------|----------|-------|-------|--------|
| MKB                 | 2284    | 2284     | 2284  | 2284  | 9136   |
| BD01 Noord          | 150     | 150      | 150   | 150   | 600    |
| BD02 Oost           | 150     | 150      | 150   | 150   | 600    |
| BD03 Randmeren      | 450     | 450      | 450   | 450   | 1700   |
| BD04 Rivierenland   | 150     | 150      | 150   | 150   | 600    |
| BD05 Utrecht-Gooi   | 150     | 150      | 150   | 150   | 600    |
| BD06 Amsterdam      | 150     | 150      | 150   | 150   | 600    |
| BD07 Holland-Noord  | 150     | 150      | 150   | 150   | 600    |
| BD08 Haaglanden     | 150     | 150      | 150   | 150   | 600    |
| BD09 Holland-Midden | 150     | 150      | 150   | 150   | 600    |
| BD10 Rijnmond       | 150     | 150      | 150   | 150   | 600    |
| BD11 Zuidwest       | 150     | 150      | 150   | 150   | 600    |
| BD12 Oost-Brabant   | 190     | 190      | 190   | 190   | 760    |
| BD13 Limburg        | 150     | 150      | 150   | 150   | 600    |
|                     | 2284    | 2284     | 2284  | 2284  | 9136   |
| PDB                 | 108     | 108      | 108   | 108   | 432    |
| SMP                 | 108     | 108      | 108   | 108   | 432    |
|                     | 2500    | 2500     | 2500  | 2500  | 10000  |

| 2014-2                          | Segment          |      | mei   | juni | juli | augustus | totaal |
|---------------------------------|------------------|------|-------|------|------|----------|--------|
|                                 |                  |      | 4781  | 4781 | 4781 | 4781     | 19125  |
| <b>Centraal</b>                 |                  |      | 340   | 340  | 340  | 340      | 1360   |
| LTO Intelligence                | Handhaving       |      | pm    | pm   | pm   | pm       | 0      |
| LTO Bureau Gedragsverandering   | Handhaving       |      | pm    | pm   | pm   | pm       | 0      |
| CKC Communicatie                | CKC              |      | pm    | pm   | pm   | pm       | 0      |
| Projectmanager LTO              | Handhaving       |      | pm    | pm   | pm   | pm       | 0      |
| Centrale coördinatie            | MKB              | E    | 200   | 200  | 200  | 200      | 800    |
| Centrale coördinatie            | MKB              | F    | 140   | 140  | 140  | 140      | 560    |
| <b>Decentraal</b>               |                  |      | 4441  | 4441 | 4441 | 4441     | 17765  |
| Kantoor coördinatie en uitgifte | MKB              | F    | 111   | 111  | 111  | 111      | 444    |
| Heffing/bezwaar IH/VPB          | MKB              | F/I  | 111   | 111  | 111  | 111      | 444    |
| Heffing IH                      | PDB              | E    | 111   | 111  | 111  | 111      | 444    |
| Bezwaar                         | PDB              | F    | 111   | 111  | 111  | 111      | 444    |
| Controle/buiten C               | MKB              | C    | 222   | 222  | 222  | 222      | 888    |
| Controle E                      | MKB              | E    | 1554  | 1554 | 1554 | 1554     | 6218   |
| Controle F                      | MKB              | F    | 1110  | 1110 | 1110 | 1110     | 4441   |
| Deurwaarders                    | MKB              | D    | 222   | 222  | 222  | 222      | 888    |
| WBA/WKA                         | MKB              | F    | 444   | 444  | 444  | 444      | 1777   |
| Administratie QB                | SMP              | B    | 111   | 111  | 111  | 111      | 444    |
| Klantenregistratie              | SMP              | C    | 111   | 111  | 111  | 111      | 444    |
| Invoering                       | MKB              | F    | 222   | 222  | 222  | 222      | 888    |
|                                 |                  |      | 4441  | 4441 | 4441 | 4441     | 17765  |
| LHP 2014-2                      | Totaal algemeen  | PART | START | ZZP  | MKB+ | IND      | SMP    |
|                                 | preventief       |      | 222   |      | 4337 | 0        | 888    |
|                                 | horizontaal      |      |       |      |      |          |        |
|                                 | hh. communicatie |      |       |      |      | 0        |        |
|                                 | actueel          |      | 444   |      | 8874 |          |        |
|                                 | samenwerken      |      |       |      | 0    | 0        |        |
|                                 | repressief       |      | 222   |      | 4337 |          |        |
|                                 |                  |      | mei   | juni | juli | augustus | totaal |
| MKB                             |                  |      | 4337  | 4337 | 4337 | 4337     | 17349  |
| BD01 Noord                      |                  |      | 307   | 307  | 307  | 307      | 1230   |
| BD02 Oost                       |                  |      | 307   | 307  | 307  | 307      | 1230   |
| BD03 Randmeren                  |                  |      | 607   | 607  | 607  | 607      | 2430   |
| BD04 Rivierland                 |                  |      | 307   | 307  | 307  | 307      | 1230   |
| BD05 Utrecht-Gooi               |                  |      | 307   | 307  | 307  | 307      | 1230   |
| BD06 Amsterdam                  |                  |      | 307   | 307  | 307  | 307      | 1230   |
| BD07 Holland-Noord              |                  |      | 307   | 307  | 307  | 307      | 1230   |
| BD08 Haaglanden                 |                  |      | 307   | 307  | 307  | 307      | 1230   |
| BD09 Holland-Midden             |                  |      | 307   | 307  | 307  | 307      | 1230   |
| BD10 Rijnmond                   |                  |      | 307   | 307  | 307  | 307      | 1230   |
| BD11 Zuidwest                   |                  |      | 307   | 307  | 307  | 307      | 1230   |
| BD12 Oost-Brabant               |                  |      | 347   | 347  | 347  | 347      | 1390   |
| BD13 Limburg                    |                  |      | 307   | 307  | 307  | 307      | 1230   |
|                                 |                  |      | 4337  | 4337 | 4337 | 4337     | 17349  |
| PDB                             |                  |      | 222   | 222  | 222  | 222      | 888    |
| SMP                             |                  |      | 222   | 222  | 222  | 222      | 888    |
|                                 |                  |      | 4781  | 4781 | 4781 | 4781     | 19125  |

| 2014-3                          |            | Segment | september        | oktober   | november | december | totaal   |        |     |
|---------------------------------|------------|---------|------------------|-----------|----------|----------|----------|--------|-----|
|                                 |            |         | 4781             | 4781      | 4781     | 4781     | 19125    |        |     |
|                                 |            |         | 340              | 340       | 340      | 340      | 1360     |        |     |
| Centraal                        |            |         |                  |           |          |          |          |        |     |
| LTO Intelligence                | Handhaving | pm      | pm               | pm        | pm       |          | 0        |        |     |
| LTO Bureau Gedragsverandering   | Handhaving | pm      | pm               | pm        | pm       |          | 0        |        |     |
| CKC Communicatie                | CKC        | pm      | pm               | pm        | pm       |          | 0        |        |     |
| Projectmanager LTO              | Handhaving | pm      | pm               | pm        | pm       |          | 0        |        |     |
| Centrale coördinatie            | MKB E      |         | 200              | 200       | 200      | 200      | 800      |        |     |
| Centrale coördinatie            | MKB F      |         | 140              | 140       | 140      | 140      | 560      |        |     |
| Decentraal                      |            |         | 4441             | 4441      | 4441     | 4441     | 17785    |        |     |
| Kantoor coördinatie en uitgifte | MKB F      |         | 111              | 111       | 111      | 111      | 444      |        |     |
| Heffing/bezwaar I-II/VPB        | MKB F/I    |         | 111              | 111       | 111      | 111      | 444      |        |     |
| Heffing I-II                    | PDB E      |         | 111              | 111       | 111      | 111      | 444      |        |     |
| Bezwaar                         | PDB F      |         | 111              | 111       | 111      | 111      | 444      |        |     |
| Controle/buiten C               | MKB C      |         | 222              | 222       | 222      | 222      | 888      |        |     |
| Controle E                      | MKB E      |         | 1554             | 1554      | 1554     | 1554     | 6218     |        |     |
| Controle F                      | MKB F      |         | 1110             | 1110      | 1110     | 1110     | 4441     |        |     |
| Daarwaards                      | MKB D      |         | 222              | 222       | 222      | 222      | 888      |        |     |
| WBA/WfA                         | MKB F      |         | 444              | 444       | 444      | 444      | 1777     |        |     |
| Administratie OB                | SMP B      |         | 111              | 111       | 111      | 111      | 444      |        |     |
| Klantenregistratie              | SMP C      |         | 111              | 111       | 111      | 111      | 444      |        |     |
| Invoering                       | MKB F      |         | 222              | 222       | 222      | 222      | 888      |        |     |
|                                 |            |         | 4441             | 4441      | 4441     | 4441     | 17785    |        |     |
| LHP 2014-3                      |            |         | Totaal generaal  | PART      | START    | ZZP      | MKB+     | IND    | SMP |
|                                 |            |         | 19125            | 888       |          |          | 17349    | 0      | 888 |
|                                 |            |         | preventief       | 222       |          |          | 4337     | 0      | 888 |
|                                 |            |         | horizontaal      |           |          |          |          |        |     |
|                                 |            |         | hh. communicatie |           |          |          |          | 0      |     |
|                                 |            |         | actueel          | 444       |          |          | 8074     |        |     |
|                                 |            |         | samenwerken      |           |          |          | 0        | 0      |     |
|                                 |            |         | repressief       | 222       |          |          | 4337     |        |     |
|                                 |            |         | 19125            | 888       | 0        | 0        | 17349    | 0      | 888 |
|                                 |            |         |                  |           |          |          |          |        |     |
|                                 |            |         |                  | september | oktober  | november | december | totaal |     |
| MKB                             |            |         | 4337             | 4337      | 4337     | 4337     | 17349    |        |     |
| BD01 Noord                      |            |         | 307              | 307       | 307      | 307      | 1230     |        |     |
| BD02 Oost                       |            |         | 307              | 307       | 307      | 307      | 1230     |        |     |
| BD03 Randmeren                  |            |         | 607              | 607       | 607      | 607      | 2430     |        |     |
| BD04 Rivierenland               |            |         | 307              | 307       | 307      | 307      | 1230     |        |     |
| BD05 Utrecht-Gooi               |            |         | 307              | 307       | 307      | 307      | 1230     |        |     |
| BD06 Amsterdam                  |            |         | 307              | 307       | 307      | 307      | 1230     |        |     |
| BD07 Holland-Noord              |            |         | 307              | 307       | 307      | 307      | 1230     |        |     |
| BD08 Haaglanden                 |            |         | 307              | 307       | 307      | 307      | 1230     |        |     |
| BD09 Holland-Midden             |            |         | 307              | 307       | 307      | 307      | 1230     |        |     |
| BD10 Rijnmond                   |            |         | 307              | 307       | 307      | 307      | 1230     |        |     |
| BD11 Zuidwest                   |            |         | 307              | 307       | 307      | 307      | 1230     |        |     |
| BD12 Oost-Brabant               |            |         | 347              | 347       | 347      | 347      | 1390     |        |     |
| BD13 Limburg                    |            |         | 307              | 307       | 307      | 307      | 1230     |        |     |
|                                 |            |         | 4337             | 4337      | 4337     | 4337     | 17349    |        |     |
| PDB                             |            |         | 222              | 222       | 222      | 222      | 888      |        |     |
| SMP                             |            |         | 222              | 222       | 222      | 222      | 888      |        |     |
|                                 |            |         | 4781             | 4781      | 4781     | 4781     | 19125    |        |     |

## Bijlage D: Projectstructuur en projectorganisatie

### Projectstructuur



### Projectorganisatie

De projectorganisatie bestaat uit:

Projectleiding

|  |  |
|--|--|
|  |  |
|  |  |

Landelijk team (Team 27)

|  |
|--|
|  |
|--|

Lokale projectmedewerkers

Teammanager:

Medewerkers:

|  |
|--|
|  |
|--|

LTO I/A

|  |  |    |  |
|--|--|----|--|
|  |  | en |  |
|--|--|----|--|

FIOD

|  |  |    |  |
|--|--|----|--|
|  |  | en |  |
|--|--|----|--|

Adviseurs

|                         |    |
|-------------------------|----|
|                         |    |
| Vaktechniek:            |    |
| Invordering:            | en |
| Formeel recht:          |    |
| Contact ambtenaar:      |    |
| Handavingscommunicatie: |    |
| Gedragsverandering:     | en |
| Bedrijfsvoering:        |    |

Het project heeft nauwe relaties met o.a.:

- het proces faillissementsfraude  
De afstemming zal plaatsvinden via 

|  |
|--|
|  |
|--|

 en 

|  |
|--|
|  |
|--|
- het project carrouselfraude  
De afstemming zal plaatsvinden met 

|  |
|--|
|  |
|--|
- het project wanbetalers  
De afstemming zal plaatsvinden met de 

|  |
|--|
|  |
|--|
- het project veelplegende faillissementsfraudeurs en het fraudemeldpunt  
faillissementsfraude bij de FIOD  
De afstemming zal plaatsvinden met 

|  |
|--|
|  |
|--|
- het segment PDB  
De afstemming zal gaan over personen die nauwe banden hebben met de veelpleger. De afstemming zal plaatsvinden met 

|  |
|--|
|  |
|--|
- het segment SMP  
De afstemming zal gaan over zaken die betrekking hebben op bestandsbeheer, klantenregistratie e.d. De afstemming zal plaatsvinden via 

|  |
|--|
|  |
|--|

 en 

|  |
|--|
|  |
|--|