



Toeslagen
Belastingdienst

Aansturing incassoketen toeslagen

Versie 0.9

Datum 20 april 2012
Status Concept

Van IM Toeslagen

Aan

Inhoud

1	Ambitie—3
1.1	Verantwoordelijkheid—3
1.2	Sturende rol in incassoketen toeslagen—3
1.2.1	B/T heeft bijzondere rol in de incassoketen—4
1.3	Verbeteraanpak—4
1.3.1	Handhaving—4
1.3.2	Communicatie en dienstverlening—5
1.3.3	Informatiemanagement—5
1.3.4	Bedrijfsvoering—5
1.3.5	Productie—5
2	Vertreksituatie—6
2.1	Mandatering volgens Leidraad Invordering 2008—6
2.2	Beleidsaspecten incassoketen toeslagen—6
2.3	Incassoketen toeslagen: wie doet nu wat?—6
2.4	Knelpunten in de huidige incassoketen:—7
2.4.1	Huidige knelpunten in het proces:—7
2.4.2	Bestuurlijke knelpunten:—7
3	Veranderopgave—8
3.1	Op welke deelterreinen kan B/T sturen?—8
3.2	Consequenties voor op regieteam Handhaving—8
3.3	Consequenties voor regieteam Communicatie en Dienstverlening—8
3.4	Consequenties voor regieteam Bedrijfsvoering—8
3.5	Consequenties voor regieteam IM—8
3.6	Consequenties voor regieteam Productie—8
4	Beschrijving sturingsinstrumenten (KPI's) die B/T nodig heeft.—9

1 Ambitie

1.1 Verantwoordelijkheid

De AWIR stelt het organisatieonderdeel Belastingdienst/Toeslagen verantwoordelijk voor het toekennen van toeslagen én het terugvorderen van teveel toegekende toeslagen.

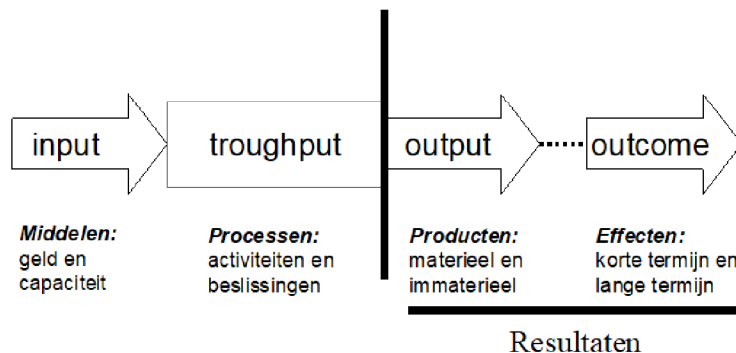
Die verantwoordelijkheid voelt de Belastingdienst/Toeslagen ook vanuit de maatschappij. Bij vragen over terugvorderingen, zoekt de burger contact met 'Toeslagen'¹. Maatschappelijke organisaties zoals Sociaal raadslieden, maar ook de Nationale Ombudsman spreken 'Toeslagen' aan op zijn verantwoordelijkheid, ook al wordt de incassoketen toeslagen gevormd door verschillende organisatieonderdelen van de Belastingdienst.

1.2 Sturende rol in incassoketen toeslagen

Vanuit zijn verantwoordelijkheid voor 'het terugvorderen' wil de Belastingdienst/Toeslagen een sturende rol nemen in de incassoketen toeslagen. Dit houdt in dat B/T een bepalende invloed heeft op *het effect* van de producten die de incassoketen levert voor de toeslagen.

Dit *effect* wordt bepaald door:

- doelgroepbeleid (incl. handhavingsregie, intelligence, communicatie en dienstverlening);
- producten die de voortbrengingsketen levert (IM);
- de bedrijfsvoering (inzet resources PFC)
- productie(regie).



B/T heeft niet de intentie om zélf een "rode" incassoketen op te bouwen die geheel los staat van het bestaande applicatielandschap (COA, INL) en de aanwezige uitvoering(scapaciteit) bij de belastingregio's (invorderaars, deurwaarder, balies), B/CA en BelastingTelefoon. B/T wil wel een sturende rol op het uiteindelijke resultaat.

¹ B/T presenteert zich in zijn communicatie ook als afzender van de terugvorderingen (huisstijl, ondertekening)

1.2.1 *B/T heeft bijzondere rol in de incassoketen*

B/T is niet zomaar een afnemer van de incassoketen. Kenmerkend voor onze terugvorderingen is dat:

- het gaat om programmagelden van beleidsministeries die B/T moet verantwoorden;
- er per definitie geen sprake is van 'innen' (B/T heft geen toeslagen, maar kent toe), maar van terugvorderen van teveel toegekend geld;
- er sprake is van deels andere wetgeving dan bij 'invordering blauw', de AWIR kent eigen invorderingsbepalingen.

1.3 **Verbeteraanpak**

2012 is door het MT belastingdienst uitgeroepen tot het jaar van de invordering. In het stuurcontract van het MT Belastingdienst zijn daarom ook een aantal doelstellingen opgenomen rondom invordering. Het klantvriendelijker maken en herinrichten van invordering toeslagen is er daar één van, ontstaan vanuit een groot aantal klantvragen bij Beltel en klachten.

B/T heeft de ambitie om het terugvorderingsproces te optimaliseren samen met de ketenpartners vanuit burger- en besturingsperspectief. In 2012 dient het onderzoek naar de inrichting en werking van het ketenproces te zijn afgerond, wil B/T het verbeterplan opgesteld hebben en zijn de eerste stappen in de uitvoering van het plan gezet.

In de nieuwe organisatie van B/T, operationeel per 1 juli 2012, zijn er 5 gebieden van waaruit de toeslagketen wordt aangestuurd: Handhaving, Communicatie & dienstverlening, Bedrijfsvoering, Informatiemanagement en Productie. Ketenregie vindt op deze 5 gebieden plaats. In de hierna volgende paragrafen wordt per deelgebied beschreven welke rol zij heeft met de incassoketen toeslagen.

1.3.1 *Handhaving*

In de Handhavingsvisie 2012-2015 is terugvordering gepositioneerd als instrument om compliance te bevorderen. Deze visie vraagt om een terugvorderingslijn die anticipeert op de mate van compliance van de burger, een actieve bijdrage aan formeel rechtelijke aspecten zoals de Leidraad invordering én een actieve betrokkenheid bij de politieke agendavorming rondom terugvorderingsaangelegenheden. Vanuit deze handhavingsvisie zijn de volgende uitgangspunten ten aanzien het terugvorderen vastgesteld:

- a) Vermindering van het aantal en de omvang van de terugvorderingen door verlegging van toezicht naar de actualiteit;
- b) De terugvorderingslijn gedraagt zich naar de mate van compliance van de burger: ondersteunend voor de welwillende burger die wat extra hulp nodig heeft, maar krachtadig en waar nodig bestraffend voor burgers die zich opzettelijk niet compliant gedragen;
- c) Een flexibel betalingsregime beperkt het terugvorderingsrisico;
- d) Toeslagen draagt ketenverantwoordelijkheid.

Vanuit de uitgangspunten ten aanzien van het terugvorderen heeft B/T het volgende doelgroepenbeleid voor ogen:

1. Vanuit gerechtvaardigd vertrouwen is de terugvorderingslijn in de basis ondersteunend en dienstverlenend:
 - Burgers worden gefaciliteerd met een standaard betalingsregeling, een maatwerkbetalingsregeling in het geval van beperkte capaciteit en uitstel betaling bij bezwaar;

- Toekomstige verbeterpunten zijn: een gezamenlijk betaalplan voor toeslagschulden, burger heeft rekening courantpositie met overheid² en vermindering terugvorderingspapier
- 2. Een verbijzonderde terugvorderingslijn bij opzet/grove schuld. Het uitgangspunt is geen invorderingscoulance voor de fraudeur. Het instrumentarium hiervoor staat beschreven een separatie notitie 'terugvorderingslijn toeslagen'.

1.1.2 *Communicatie en dienstverlening*

<nog uitwerken/afstemmen>

C&DV is niet volgend, maar leidend in het vormgeven van de communicatie over terugvorderingen naar de burger:

- B/T is eigenaar van de toeslagspecifieke communicatie naar burgers op internet, op beschikkingen;
- B/T is eigenaar van de specifieke toeslagbrieven (CBT-brieven) en mede-eigenaar van beschikkingen uit die uit generieke systemen (COA) komen (terugvorderingsbeschikkingen, aanmaningen, dwangbevelen).

1.1.3 *Informatiemanagement*

<Nog uitwerken/afstemmen>

- Bepalende stem in 'verder brengen' van businesswensen in de incassoketen toeslagen. (Dus ook invloed op aspecten die nu in portfolio IM zijn ondergebracht: COA, INL en vooral ook IT).

1.1.4 *Bedrijfsvoering*

<Nog uitwerken/afstemmen>

- Bedrijfsvoering bepaalt de Kritieke Prestatie Indicatoren voor de incassoketen toeslagen en maakt hierover afspraken met de partijen binnen de incassoketen.
- Jaarlijks benodigde fte voor incassoketen toeslagen begroten...

1.1.5 *Productie*

<Nog uitwerken/afstemmen>

- DVO's of SLA's met onderaannemers.

² BD is vooralsnog uitgezonderd van de rijksbrede plannen omtrent 1 incassobureau (CJIB). 'Burger heeft één rekening courant met BD' is voor nu een meer werkbare ambitie.

2 Vertreksituatie

2.1 Mandatering volgens Leidraad Invordering 2008

De [] van het managementteam van Belastingdienst/Toeslagen heeft de directeuren van de onderdelen van de Belastingdienst die zijn belast met de invordering van rijksbelastingen, mandaat verleend om namens Belastingdienst/Toeslagen toeslagschuld in te vorderen. In de uitoefening van die invorderingstaak treden zij niet op in hun hoedanigheid van ontvanger maar als het bestuursorgaan Belastingdienst/Toeslagen.

De belastingdeurwaarder is in de Awir bevoegd verklaard voor het verrichten van deurwaarderswerkzaamheden in opdracht van Belastingdienst/Toeslagen.

2.2 Beleidsaspecten incassoketen toeslagen

De leidraad Invordering beschrijft beleid ten aanzien van toeslagschulden op de volgende punten:

- de betalingsherinnering en toeslagschuld;
- invordering toeslagschuld door middel van vordering;
- faillissement, WSNP en toeslagschuld;
- toeslagschuld ontstaan gedurende faillissement, WSNP of MSNP;
- minnelijke schuldsaneringsregeling en toeslagschuld;
- verrekening en toeslagschuld;
- verrekening en uitstel van betaling toeslagschuld;
- standaardbetalingsregeling toeslagschuld;
- betalingsregeling toeslagschuld op basis van betalingscapaciteit;
- geen verdere invorderingsmaatregelen voor toeslagschuld treffen;
- aansprakelijkheid partner voor toeslagschuld;
- beslag door derden op toeslag;
- informatieverzoek gerechtdeurwaarder omtrent toeslag;
- rijksadvocaat in civiele procedures over toeslagen;
- verzoekschriften aan andere instellingen.

2.3 Incassoketen toeslagen: wie doet nu wat?

Werkzaamheden	Belegd/behandeling bij regio:
PRODUCTIE	
- Geldverkeer (betalen/innen)	B/CA Apeldoorn
- Terugvorderingsbeschikkingen	
- Geautomatiseerde data-entry	
- Verlenen van uitstel van betaling (via IT).	B/Oost
- Data entry INL	B/Randmeren/Apeldoorn
- Vaststellen lokale betalingsregeling	B/OB, meerdere locaties
- Bakhouderswerkzaamheden	
- Beslag door derden op toeslagen	B/Noord
- Post- en klachtbehandeling	B/Oost/Enschede, Doetinchem
- Frobo's	
- Invorderingsbrieven: betalingsherinneringen, aanmaningen e.d.	
- Vangnetprocessen	
- Eerstelijns telefonie	Beltel

- Opvoeren standaard betalingsregeling (via IT)	
- Dwanginvordering na uitval COA - Schuldsanering - Fraude - Faillissementen - Individuele invordering	Blauwe regio's
VOORTBRENGINGSKETEN	
- Bedrijfsprocesrelease INL - Bedrijfsprocesrelease COA - Bedrijfsprocesrelease IT	IMB

Noot: (voorgenomen) besluit LKB is om het semi-massaal proces invordering, waaronder invordering particulieren te concentreren in Amsterdam en Groningen.

2.4 Knelpunten in de huidige incassoketen:

2.1.1 *Huidige knelpunten in het proces:*

- Hoeveelheid terugvorderingspapier (opeenvolging van brieven en beschikkingen vanaf een toekenning die leidt tot een een terugvordering)
- Geagendeerd betalen (aansluiting COA met systematiek NTS)
- Oplopende voorraden frobo's, verwerking LBT verzoeken
- Soms onduidelijke brieven en zeer bewerkelijk proces om briefteksten aan te passen (hard geprogrammeerde CAV-teksten)
- Terugvorderingsbeschikkingen die op de mat liggen voor de toekenning (timing toekenningsbeschikkingen en terugvorderingsbeschikkingen)
- Pingpongen van frobo's → burger wordt niet goed (op tijd) bediend

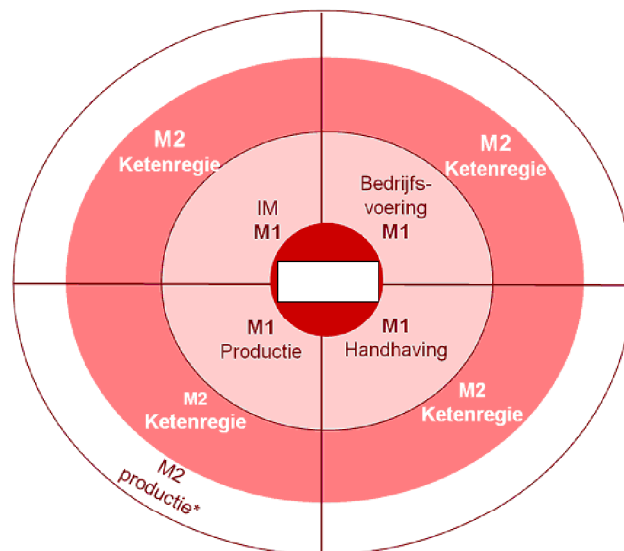
2.1.2 *Bestuurlijke knelpunten:*

- Veel betrokkenen, veel afstemming nodig om zaken te realiseren, vorm risico voor snelheid besluitvorming;
- Gedeelde ketenverantwoordelijkheid: B/T, B/CA, LKB, BelTel, → verschillende belangen per organisatie-onderdeel.
- De betrokkenheid van B/T bij beleidsbeslissingen (Leidraad Invordering), wetgeving is niet scherp
- De betrokkenheid van IM-toeslagen in de incassoketen toeslagen is niet scherp (portfolio).

3 Veranderopgave

3.1 Op welke deelterreinen kan B/T sturen?

In deze notitie wordt uitgegaan van het hoofdontwerp van de gewenste organisatie B/T (is nog niet vastgesteld). Daarin wordt een onderscheid gemaakt tussen de onderdelen Handhaving/C&DV, Bedrijfsvoering, IM en Productie.



Deze ordening van onderdelen maakt inzichtelijk op welke gebieden B/Toeslagen kan sturen op de invordering van toeslagen.

(Noot: plaatje is niet actueel, C&DV ontbreekt als aparte taartpunt)

3.2 Consequenties voor op regieteam Handhaving

3.3 Consequenties voor regieteam Communicatie en Dienstverlening

3.4 Consequenties voor regieteam Bedrijfsvoering

.....

3.5 Consequenties voor regieteam IM

.....

3.6 Consequenties voor regieteam Productie

4 Beschrijving sturingsinstrumenten (KPI's) die B/T nodig heeft.

PM