

Vergaderjaar 2014–2015

**31 066**

**Belastingdienst**

**Nr. 245**

**LIJST VAN VRAGEN EN ANTWOORDEN**

Vastgesteld 18 juni 2015

De vaste commissie voor Financiën heeft een aantal vragen voorgelegd aan de Staatssecretaris van Financiën over de brief van 20 mei 2015 inzake de Investeringsagenda Belastingdienst (Kamerstuk 31 066, nr. 236). De Staatssecretaris heeft deze vragen beantwoord bij brief van 18 juni 2015. Vragen en antwoorden zijn hierna afgedrukt.

De voorzitter van de commissie,  
Duisenberg

De griffier van de commissie,  
Berck

**1**

De Belastingdienst zal waarschijnlijk in de toekomst met 3.500 minder mensen werken, wat is de verwachte regionale spreiding van de verloren arbeidsplaatsen?

**Antwoord**

Op dit moment kunnen nog geen uitspraken worden gedaan over regionale spreiding. Deze is afhankelijk van de herinrichting van de processen en van het werk dat daardoor verdwijnt of verminderd en het werk dat ontstaat of in omvang toeneemt. Bij de besluitvorming over spreiding zal rekening worden gehouden met de motie van de Kamerleden Groot en Schouten over het behoud van banen in krimpregio's.

**2**

Vanaf welke locatie zal «Switch» worden geleid?

**Antwoord**

Er is nog geen beslissing genomen over de plaats van waaruit Switch zal worden geleid.

**3**

Hoe lang zal Switch naar verwachting in bedrijf zijn?

**Antwoord**

De verwachting is dat Switch vanaf de startdatum 1 januari 2016 zes tot acht jaar zal bestaan.

**4**

Klopt het dat met de nieuwe datalaag de bestaande, verouderde, ICT-systemen van de Belastingdienst blijven bestaan?

**Antwoord**

Gegevens zijn nodig voor een goede en snelle aanpak van de verandergebieden informatiegestuurd toezicht, interactie met burgers en bedrijven en sturing, verantwoording en effectmeting. De Belastingdienst heeft al een schat aan gegevens, maar deze vormen niet zo maar informatie. De gegevens zitten «verpakt» in zeer veel verschillende (transactie-) systemen (*legacy*), die zijn gebaseerd op veelal verouderde technologieën en die niet uniform zijn ontworpen (soms was de procesinrichting dominant, dan weer de volgorde van de wetsartikelen). Gegevens waren daarmee tot voor kort niet eenduidig en niet gemakkelijk te onttrekken aan al deze systemen. Daarvoor was vernieuwing van de transactiesystemen noodzakelijk, een zaak van langere adem. De technologie van de nieuwe datalaag zorgt ervoor dat de data wel gemakkelijk beschikbaar komen, ook al zijn de transactiesystemen nog niet vernieuwd. Met de nieuwe datalaag wordt dus een belangrijke afhankelijkheid van de bestaande transactiesystemen weggenomen.

Dat betekent echter niet dat de verouderde transactiesystemen onveranderd kunnen blijven bestaan. Daarvoor zijn ze te kwetsbaar. Het is noodzakelijk ze in een langjarige *legacy*-aanpak te transformeren naar robuuste, slankere systemen. De IV voor de genoemde verandergebieden en de aanpak van de *legacysystemen* volgen ieder hun eigen tempo. Die ontkoppeling vermindert de wederzijdse afhankelijkheden.

**5**

In hoeverre blijft kennis met betrekking tot deze verouderde systemen op de arbeidsmarkt en binnen de Belastingdienst beschikbaar?

**Antwoord**

In de langjarige *legacy*-aanpak wordt ter bepaling van de prioriteit rekening gehouden met een aantal factoren. Een van die factoren is de

beschikbaarheid van kennis. Als deze voor een bepaald systeem of bepaalde technologie schaars is of wordt, is dat een belangrijk element in de prioritering. Het opruimen van dergelijke oude technologie krijgt dan prioriteit of een langduriger aanwezigheid van kennis wordt geborgd.

**6**

Kan er uitsplitsing gegeven worden van de

- a. Incidentele kosten met betrekking tot de investeringsagenda; en
- b. De structurele kosten en baten als gevolg van de investeringsagenda?

**7**

Waar is de dekking in de begroting gevonden voor deze operatie?

**50**

Kunt u toelichten met welke financiële bedragen de genoemde forse investeringsimpuls gepaard zal gaan? Is dit te verdelen in verbetering informatiepositie, vervanging verouderde ICT, personeel, gereedschap voor de medewerkers?

**51**

Kunt u aangeven waarop de verwachte kostendaling van circa € 100 miljoen per jaar gebaseerd is?

**52**

Kan er één overzicht komen van het totaal aan investeringen en besparingen ter financiering van deze modernisering bij de Belastingdienst?

**57**

Kan er een meerjarig financieel overzicht worden gegeven van de kosten naast die van 2015?

**61**

Klopt het dat «Oliver Wyman» uitgaat van circa 300 miljoen aan bruto besparingen en circa 100 miljoen aan netto besparingen aan het einde van de implementatieperiode? Komt dit overeen met de uitspraak in de brief van de Staatssecretaris waar wordt gesproken over een kostenbesparing van circa 100 miljoen per jaar?

**Antwoord 6, 7, 50, 51, 52, 57 en 61**

Zoals ik tijdens het Algemeen Overleg met de vaste commissie Financiën uit uw Kamer heb gezegd kon ik geen informatie geven over investeringsbedragen omdat de claims daarvoor moeten worden ingediend bij Voorjaarsnota en Miljoenennota. In de inmiddels gepubliceerde Voorjaarsnota is voor 2015 een investeringsbedrag van € 76 miljoen opgenomen, waarvan de helft voor dynamisch monitoren in de invordering. Voor de jaren 2016 en volgende geldt nog steeds dat moet worden gewacht op de Miljoenennota. Het is natuurlijk wel zo dat de claims zijn gebaseerd op binnen de Belastingdienst doorgerekende plannen, die zijn gevalideerd door Oliver Wyman. In onderdeel 4, Business case, figuur 8, van het reviewrapport is een tabel opgenomen waarin berekeningen van de Belastingdienst over de noodzakelijke investeringsbedragen zijn opgenomen. Deze geven een indicatie van het totaal benodigde bedrag en de verdeling ervan over de verschillende verandergebieden en Switch. Het bedrag van 100 miljoen in de brief is het resultaat van berekeningen van de Belastingdienst over het saldo van investeringen en besparingen. Deze berekening is door Oliver Wyman als «zeer conservatief» bestempeld.

**8**

Is bekend hoe de informatie vroegtijdig in de media terecht kon komen?

**Antwoord**

Hierover bestaan hooguit vermoedens. Ik vind het daarom niet verstandig daarover speculatieve uitspraken te doen.

**9**

Kunt u aangeven in hoeverre de vereenvoudiging van het belastingstelsel (spoor A) een positieve bijdrage kan leveren aan de doelstelling in het kader van spoor B (verbetering van de massale processen en de ondersteunende ICT)?

**Antwoord**

Bij het opstellen van de Investeringsagenda is uitgegaan van de huidige materiële wet- en regelgeving. Anders gezegd: realisatie van de Investeringsagenda is niet afhankelijk gemaakt van de stelselherziening (er is overigens wel een afhankelijkheid van wijziging in formele wetgeving). Het is wel zo dat een vereenvoudiging van het stelsel kan helpen om de Investeringsagenda tot een succes te maken. Immers, de complexiteit van het stelsel is een van de hoofdoorzaken van de huidige problemen bij de Belastingdienst. Daarbij moet wel worden bedacht dat het doorvoeren van een stelselherziening op zichzelf een tijdelijke extra belasting van met name de IV-keten met zich mee kan brengen; daarom zal er bij een stelselherziening aandacht zijn voor de fasering.

**10**

In hoeverre is binnen spoor B ook aandacht voor ondersteunende ICT-(tooling) en het ontsluiten/beschikbaar stellen van de gegevensdata voor analyse voor de medewerkers in de controle en inning bij een boekenonderzoek (beschikbaar stellen data voor vergelijking met de interne data uit de boekhouding van een bedrijf)?

**Antwoord**

Ter voorkoming van mogelijk misverstand: de gehele investeringsagenda moet juist worden beschouwd als uitwerking van spoor B van de Brede Agenda (en gedeeltelijk van spoor C waar het gaat over sturing en effectmeting). In die zin is er dus volledig aandacht voor (onder meer) de benodigde ondersteunde ICT (-tooling) en voor het ontsluiten en beschikbaar stellen van de data. Dat is immers de kern van informatiegestuurd toezicht.

**11**

Hoe is het aantal van 700.000 brieven per dag opgebouwd? Kan er een overzicht gegeven worden per belastingsoort/toeslag?

**Antwoord**

B/CA heeft in 2014 ruim 150 miljoen brieven verstuurd, als volgt verdeeld:

---

|                               |            |
|-------------------------------|------------|
| Aangiftebelastingen (LH, OB)  | 10 miljoen |
| Inkomens- en winstbelastingen | 42 miljoen |
| Autobelastingen               | 17 miljoen |
| Inning en invordering         | 40 miljoen |
| Toeslagenregelingen           | 23 miljoen |
| Mailingen                     | 20 miljoen |

---

Mailingen betreffen algemene kennisgevingen, zoals bijvoorbeeld brieven waarin wordt bevestigd dat iemand is gemachtigd de belastingzaken van iemand anders te regelen.

**12**

Hoeveel telefoongesprekken voert de Belastingtelefoon per dag?

**Antwoord**

In 2014 hebben de medewerkers van de BelastingTelefoon gemiddeld ruim 60.000 gesprekken per dag gevoerd.

**13**

Hoeveel bezwaarprocedures zijn er jaarlijks in de inkomstenbelasting en de vennootschapsbelasting?

**Antwoord**

In 2014 zijn 241.000 bezwaren IH afgehandeld en 27.000 bezwaren Vpb.

**14**

Kunt u concretiseren welke communicatie precies als improductief wordt beschouwd dan wel tot veel reacties leidt? Speelt bijvoorbeeld massale communicatie rondom het uitbetalen van de aanslagen, waarbij het merendeel deze nog niet heeft ontvangen, een rol?

**Antwoord**

De Belastingdienst stuurt burgers, bedrijven en intermediairs een bericht om hen op de hoogte te stellen van de voortgang of het resultaat van een transactie. Ook worden berichten gestuurd met de bedoeling burgers, bedrijven of intermediairs er op te wijzen dat ze een handeling kunnen of moeten verrichten. Bijvoorbeeld het doen van aangifte of het verrichten van een betaling. Wanneer een bericht van de Belastingdienst voor die burger, dat bedrijf of die intermediair niet voldoende snel, niet foutloos, niet gemakkelijk uitvoerbaar of onvoldoende begrijpelijk is, dan leidt dit tot onzekerheid of onduidelijkheid. In die gevallen gaan burgers en bedrijven (vervolg)contact zoeken met de Belastingdienst. Dit soort contacten kan zou zoveel als mogelijk voorkomen moeten worden; daarom zijn ze als improductief bestempeld.

Communicatie die tot veel reacties leidt zijn de berichten over situaties waarbij het (fiscale) belang groot is en/of waar in staat dat aan de Belastingdienst moet worden betaald. Een voorbeeld daarvan is de «Uitnodiging tot het doen van betaling».

**15**

In hoeverre staat de huidige wet- en regelgeving de aanpassing van de massale communicatieprocessen in de weg?

**17**

Vereist deze herinrichting van het aangifteproces niet dat de AWR op de schop moet? Of is het mogelijk binnen het kader van die formele wet dit wel te realiseren?

**Antwoord 15 en 17**

De huidige processen van de Belastingdienst zijn ontworpen voor de afzonderlijke belastingmiddelen. Binnen de processen zijn de processtappen strak gedefinieerd langs de lijnen van die belastingwet. Het formele recht en de procesinrichting zijn nauw verbonden en hebben elkaar in de loop van tientallen jaren wederzijds beïnvloed. Dat leidt er bijvoorbeeld toe dat het systeem beslissingen «neemt» die in de wet een formeel etiket hebben gekregen. Een burger moet tegen zo'n beslissing dan ook een formeel instrument inzetten, een bezwaarschrift. De term «bezwaar» correspondeert vaak niet met zijn belevingswereld: hij wil bijvoorbeeld een aanvulling doen op zijn aangifte (aftrekpost vergeten). Modernisering van de interactie en van het onderliggende proces en een meer op de burger dan op het belastingmiddel gerichte benadering zullen

dus een aanpassing van de formele wetgeving vragen. Hoe ingrijpend die is hangt af van de toekomstige inrichting van de interactie; die moet nog in detail worden ontworpen. Het is denkbaar dat de stap-voor-stap-aanpak van de interactie ook een corresponderende stap-voor-stap-aanpak in de wetgeving vraagt. Uitgangspunt blijft dat het gemak van de burger om aan zijn verplichtingen te voldoen wordt vergroot, terwijl zijn rechtsbescherming niet vermindert.

**16**

Kan de VIA niet gebruik worden om geautomatiseerd een voorlopige aanslag op te leggen, die voor een grote groep door tijdsverloop definitief wordt. Men zou het aangifteproces dan kunnen vermijden voor die groep. En de gegevensverzameling zo inrichten dat er een kleine groep over blijft die klassiek aangifte doet. Zou dat klassiek aangifte doen dan niet op gesplitst kunnen worden in een groep die belasting moet betalen en belasting moet terug krijgen?

**Antwoord**

De ideeën die in de vraag zijn vermeld maken onderdeel uit van het totale palet van de modernisering van de interactie. Of het precies deze aanpak wordt is nog niet te zeggen. De vraag is daarbij niet alleen wat de systemen van de Belastingdienst aankunnen, maar zeker ook wat de burger ervaart als gemak. De meningen van burgers zullen dus belangrijke input zijn voor de uiteindelijke inrichting van de interactie.

**18**

Is het doel de organisatie zoveel gegevens te laten verzamelen dat er zonder aangifte van de burger aangiften kunnen worden opgelegd?

**Antwoord**

Op dit moment is nagenoeg het maximale aantal relevante gegevensbronnen voor de VIA ontsloten. Daardoor is de Belastingdienst in staat aan meer dan 60% van de burgers een volledig voorgevulde aangifte te presenteren. Bij de overige 40% is de aangifte ook vaak al heel ver voorgevuld maar ontbreekt een enkele (aftrek)post. De inzet bij de VIA is er op gericht het gebruik van de huidige beschikbare stromen te optimaliseren: nog meer controles bij ontvangst van de gegevens van derden door de Belastingdienst, nog meer slimme tools om fouten en onwaarschijnlijkheden op te sporen. Grote stappen kunnen alleen worden gemaakt wanneer de fiscale wetgeving wordt vereenvoudigd door bepalingen af te schaffen of zo te modelleren dat een gegevensstroom op gang kan worden gebracht. Winst in aantallen is dan te behalen bij inkomsten uit overige werkzaamheden en bij de giften. Het antwoord op de vraag of er aanslagen gaan worden opgelegd zonder voorafgaande aangiften is niet alleen afhankelijk van de mogelijkheden die de VIA biedt, maar ook van de uiteindelijke invulling van de modernisering van de interactie.

**19**

Kunt u een gedetailleerde beschrijving geven van de voorgenomen reorganisaties van de Belastingdienst en hoeveel geld en ontslagenen daarmee gemoeid zijn?

**Antwoord**

Er is geen sprake van ontslagen. Er is sprake van werk dat verdwijnt en daarmee verdwijnt de functie van degene die dat werk nu uitvoert. De medewerker zelf op die plaats, die dat werk nu doet, gaat naar het werken mobiliteitsbedrijf Switch. In de Investeringsagenda en de bijlage is de richting geschetst van het transitieproces op de vijf verandergebieden. Dat

is in deze fase nog op hoofdlijnen. Een detaillering zal plaatsvinden in een roadmap die in het najaar gereed zal zijn.

## 20

Kan er een overzicht worden gegeven van de investeringen in de ICT-systemen die in het verleden zijn gedaan?

### Antwoord

De materiële uitgaven voor ICT in de achterliggende drie jaar waren:

|                     | 2012       | 2013       | 2014       |
|---------------------|------------|------------|------------|
| <b>Totaal</b>       | <b>232</b> | <b>248</b> | <b>238</b> |
| uitgaven datacenter | 160        | 187        | 167        |
| andere uitgaven     | 72         | 61         | 71         |

uitgaven in mio €; in de ICT-uitgaven zijn ook kosten opgenomen voor telefonie en enkele andere materiële uitgaven.

De uitgaven voor het datacenter betreffen grotendeels uitgaven voor beheer, onderhoud en investeringen in hardware, softwarelicenties, communicatie en netwerken.

De andere uitgaven betreffen die van beheer en onderhoud van applicaties en van ontwikkeling van nieuwe applicaties.

De materiële ICT-uitgaven voor grote projecten zijn onderdeel van deze begroting en zijn tevens opgenomen in het Rijks-ICT Dashboard.

## 21

Wat is de reden dat die investeringen niet hebben gewerkt?

## 22

Waarom zijn de verouderde ICT-systemen niet eerder vervangen?

### Antwoord 21 en 22

Dat de investeringen niet zouden hebben gewerkt is onjuist. In de achterliggende jaren is een reeks wetgevingsimplementaties voltooid en zijn goede resultaten geboekt met de Vooringevulde Aangifte, het Toeslagensysteem en andere grote en kleinere processen en systemen. Ook zijn projecten beter beheersbaar geworden door ze kleinschaliger te maken en is het verouderde datacenter sterk gemoderniseerd. Tegelijkertijd wordt uit de Investeringsagenda duidelijk dat de in de vorige eeuw gebruikelijke IT-aanpak bij grootschalige gegevensverwerkende organisaties ook voor de Belastingdienst heeft geleid tot veel losse informatiesystemen, ieder voor zich ontwikkeld voor de ondersteuning van specifieke processen. Daardoor is de huidige situatie ontstaan. De *legacy* is zo divers en gedateerd dat een onverantwoord groot deel van de budgettaire ruimte opgaat aan beheer en onderhoud en er een te geringe investeringsruimte overblijft. Voor vervanging van verouderde ICT-systemen was er nauwelijks ruimte.

## 23

In welke mate draagt de huidige complexe wetgeving ook bij aan de tax gap?

### Antwoord

Aan de tax gap kunnen verschillende oorzaken ten grondslag liggen. Complexe wet- en regelgeving is er daar één van. Andere oorzaken zijn onduidelijk beleid, problematiek in de uitvoering, onkunde bij belastingplichtigen of onwil om regels na te leven (fraude). De mate waarin deze verschillende oorzaken bijdragen aan de tax gap is niet te bepalen. Wel

zijn er concrete aanwijzingen dat vereenvoudiging van regelgeving bijdraagt aan het terugdringen van het nalevingstekort bij de belastingplichtigen die bekend zijn bij de Belastingdienst. Uit de Steekproef Particulieren over het aangiftejaar 2010 bleek dat het nalevingstekort was gehalveerd. Een groot deel van de daling kwam voor rekening van de vereenvoudigde regelgeving van de aftrekmogelijkheden van specifieke zorgkosten (brillen en andere hulpmiddelen).<sup>1</sup>

#### **24**

Wat wordt er hier verstaan onder toezicht? Valt hier ook controle onder? En handhaving ook?

#### **Antwoord**

Handhaving omvat het totale spectrum van dienstverlening tot fraudebestrijding (of speelser: van VIA tot FIOD). We spreken van (intensief) toezicht wanneer specialisten aangiften beoordelen (wel aangeduid met termen als aanslagregeling of kantoortoetsing) of wanneer een boekhouding wordt gecontroleerd (controle of veldtoets).

#### **25**

Is de datalaag die boven de bestaande systemen is ontwikkeld binnen de Belastingdienst zelf ontwikkeld? Is dit bestaande software? Zijn hier externe partijen bij betrokken?

#### **Antwoord**

De datalaag is ontwikkeld door de Belastingdienst. Daarvoor heeft de Belastingdienst een combinatie van data-engineers en materie-deskundigen ingezet. Het gebruikte data-modellerings concept is in samenwerking met Accenture ontwikkeld en recentelijk in zijn opzet getoetst door Oliver Wyman. Het modelleren van de data gebeurt in SAS-tooling. SAS is een aanbieder van professionele analytics en data-management software.

#### **26**

Is bij deze datalaag sprake van een enkel computerprogramma, of wordt gebruik gemaakt van meerdere programma's? Wat wordt bedoeld met «standaardsoftware»?

#### **Antwoord**

Het modelleren van de datalaag gebeurt in SAS-tooling. Er zijn meer producten van SAS ingezet voor bijvoorbeeld het data-management, het modelleren van business rules en het maken van dashboards en selectiesystemen. SAS biedt hiervoor standaardproducten die onderling goed samenwerken (een suite) en die passen bij de complexiteit en omvang van de gegevens van de Belastingdienst.

#### **27**

Op welke locatie wordt deze datalaag ontwikkeld en beheerd? Hoeveel mensen zijn hiermee bezig?

#### **Antwoord**

De ontwikkeling van de datalaag gebeurt in Utrecht door hoogwaardig opgeleide data-engineers en business analisten. Het beheer van de datalaag is een samenwerking tussen de Utrechtse data-engineers en gegevensspecialisten in Apeldoorn. Er zijn circa 20 mensen mee bezig.

#### **28**

---

<sup>1</sup> Brief aan Tweede Kamer van 11 maart 2013, Kamerstuk 31 066, nr. 155

Houdt de keuze om niet grootschalig te investeren in de ICT in dat technologisch verouderde systemen vooralsnog blijven bestaan? Hoe wordt het risico van uitval/niet meer te onderhouden zijn ingeschat? Hoe wordt rekening gehouden met de lange termijn?

**Antwoord**

Zoals is aangegeven in de Investeringsagenda wordt het proces van de Belastingdienst meer en meer *uitgevoerd door*, in plaats van *ondersteund met* IV. Er wordt de komende jaren dan ook zeker geïnvesteerd in ICT, zowel bij de interactie met burger en bedrijf als in de *legacy*-aanpak. Die legacy-aanpak is langjarig. Met gerichte investeringen zal de komende jaren de verzameling van legacysystemen stap voor stap een migratie ondergaan naar een toekomstvast en robuust landschap van ketensystemen. Er zijn daarbij twee elkaar aanvullende lijnen: «rationalisatie» van het bestaande landschap en transformatie naar slankere systemen. Met rationalisatie worden talrijke kleinere voorzieningen afgeschaft die tot nu toe nodig waren om toezicht en inning te ondersteunen, wordt oude technologie opgeruimd en worden «dubbelingen» verwijderd. Met «slimme» selectie worden gebieden met veel winstpotentieel en met de meeste risico's op uitval/fouten het eerste aangepakt. Het huidige landschap wordt daarmee geoptimaliseerd en de kwetsbaarheid wordt geleidelijk steeds verder gereduceerd. Daarnaast worden nu verouderde grote systemen stapsgewijs getransformeerd naar slankere systemen die op ketens zijn georiënteerd. Met deze operatie worden de beheer- en onderhoudslasten structureel verminderd en worden continuïteitsrisico's gereduceerd. De verhouding tussen continuïteits- en vernieuwingskosten in de IV-organisatie wordt op termijn marktconform. Verder wordt een betrouwbare en zo foutloos mogelijke van-dag-tot-dag productie gerealiseerd door veel aandacht te besteden aan het optimaliseren van het beheer.

**29**

Kunt u de opmerking «we besteden onze tijd en capaciteit liever aan grote opbrengsten dan aan kleine, en we werken zo doelmatig mogelijk» een toelichten in het kader van de compliance?

**Antwoord**

Er verandert niets aan de handhavingsstrategie: compliance blijft de strategische doelstelling. Wat verandert is dat het keuzeproces veel sterker een centraal geleid proces wordt, waarbinnen data-analyse leidend is. Handhavingsregie gaat over keuzes maken en de Investeringsagenda gaat helpen om dat keuzeproces te verbeteren: doordat de risico's beter in beeld worden gebracht en doordat de toegevoegde waarde van elke interventie straks kan worden gemeten. De zoektocht naar de goedkoopste (mix van) instrumenten om risico's af te dekken blijft.

**30**

Hoeveel heeft het ETM bij elkaar gekost?

**Antwoord**

Ik heb u over de kosten van ETM en over de achtergronden ervan uitvoerig geïnformeerd in mijn antwoord op de vragen gesteld op 4 juni 2014 in het verslag van een schriftelijk overleg over mijn brief van 19 mei 2014 over de brede agenda voor de Belastingdienst (Kamerstuk 31 066, nr. 201).

**31**

Is de toekomstige aanpak van automatisering ook te implementeren bij de lokale heffers zoals gemeenten, provincies en waterschappen?

**Antwoord**

Ik sluit niet uit dat onderdelen van de aanpak ook te implementeren zijn bij lokale overheden. Ik wijs er op dat veel ICT-voorzieningen die generiek door de overheid kunnen worden gebruikt al tot stand komen met de zogeheten Generieke Digitale Infrastructuur. De Belastingdienst maakt daar evenals veel andere overheidsuitvoerders en lokale overheden gebruik van.

**32**

Op welke wijze worden de prestaties en verbeteringen bij de Belastingdienst zichtbaar en meetbaar?

**Antwoord**

Spoor C van de Brede Agenda Belastingdienst beoogt meer realistische verwachtingen te creëren en een grotere openheid te geven over de prestaties van de Belastingdienst. In dit kader heeft de Commissie Managementinformatie en Bekostigingssystematiek Belastingdienst (BIMB) voorstellen gedaan voor de verbetering van de managementinformatie en de bekostigingssystematiek. Deze rapporten zijn tegelijk met de Investeringsagenda aangeboden aan uw Kamer. In lijn met de Commissie BIMB is de Belastingdienst aan de slag gegaan met het opstellen van een consistente set van indicatoren en streefwaarden en met het doorvoeren van aanpassingen op het systeem van administraties en -gegevens. Deze indicatoren en streefwaarden worden gebaseerd op de indeling van het bekostigingsmodel waarbij de Belastingdienst een aantal hoofdprocessen onderscheidt. Deze geven weer hoe de dienst met een aantal te onderscheiden maatschappelijke groepen (subjecten) zijn kernopdracht(en) uitvoert. Ook zal inzicht worden verschaft in de kosten die gemaakt worden voor de uitvoering van bestaande en nieuwe wetgeving. Daarmee wordt het op macroniveau inzichtelijk welke belastingopbrengst van welke subjecten komt en de bijdrage die elk werkproces binnen de Belastingdienst daaraan levert. In de begroting 2017 worden de prestaties en verbeteringen bij de Belastingdienst zichtbaar gemaakt in de vorm van nieuwe indicatoren en streefwaarden en een toelichting op de bekostigingssystematiek. Via de halfjaarsrapportage Belastingdienst wordt uw Kamer geïnformeerd over de voortgang van dit traject.

**33**

Hoe gaat u om met belastingbetalers die niet online hun aangifte kunnen invullen? Wat voor mogelijkheden biedt u deze belastingbetalers?

**Antwoord**

De inzet van de Belastingdienst is dat zoveel mogelijk mensen zelfredzaam zijn bij het doen van hun zaken met de Belastingdienst. Uit recent onderzoek blijkt dat de vraag of mensen zichzelf kunnen redden, afhangt van de mate waarin zij hulp durven te vragen en weten te vinden. Uit het onderzoek blijkt dat 83% van alle burgers hulp zoekt of zelf in staat is om in contact te treden met de Belastingdienst en dat 17% behoefte heeft aan hulp, maar deze (nog) niet weet te vinden. De mate van zelfredzaamheid wordt in het algemeen bepaald door drie factoren: niet kunnen, niet mogen of niet willen.

Bij niet kunnen gaat het om mensen die niet zelfredzaam zijn. Hun zelfredzaamheid is echter niet afhankelijk van de vraag of de communicatie op papier of digitaal plaatsvindt, maar van andere beperkingen. Daarom heeft de Belastingdienst ook nu al verschillende voorzieningen voor mensen die ondersteuning nodig hebben bij hun zaken met de Belastingdienst, zoals Hulp bij aangifte (HUBA) via de balies op de Belastingkantoren en via maatschappelijke intermediairs (bijvoorbeeld vak- en ouderenbonden, Belastingwinkels, Toeslagenservicepunten). Het streven is om die ondersteuning nog meer te richten op het helpen van

mensen om niet alleen zelf hun zaken met de Belastingdienst te doen, maar deze ook digitaal te doen, door het geven van instructie (onder andere in het kader van het bredere overheidsprogramma DigiSterker) en het beschikbaar stellen van computers, met aanwezige medewerkers voor hulp, op belastingkantoren. Daarnaast kunnen deze mensen gebruik maken van hulp in de directe omgeving, zoals van familie, burens, vrienden. Daarvoor zijn (en worden) de machtigingsmogelijkheden via DigiD-Machtigen (verder) uitgebreid. Daarbij bestaat, ook met het oog op digitaal minder vaardigen, de mogelijkheid dat de gemachtigde een aanvraag voor een machtiging doet namens de betrokkene. Het proces van registratie van de machtiging is zo ingericht dat het risico op misbruik wordt geminimaliseerd. De komende periode zal – in samenwerking met de genoemde organisaties – bijzondere aandacht worden besteed aan de genoemde 17% van de mensen die de beschikbare hulp nog onvoldoende weet te vinden.

Bij niet mogen gaat het om wettelijke vertegenwoordigingssituaties. Het betreft bijvoorbeeld mensen die (gedeeltelijk) handelingsonbekwaam zijn, bijvoorbeeld als gevolg van curatele of bewind, maar ook situaties na overlijden. Deze mensen doen ook met het huidige papieren berichten-verkeer niet zelfstandig zaken met de Belastingdienst, maar er zijn voorzieningen zodat hun vertegenwoordiger dat kan doen. In het kader van het door de Minister van BZK eerder aan uw Kamer aangekondigde eID-stelsel zullen voorzieningen worden ontwikkeld die wettelijke vertegenwoordigers in staat stellen digitaal over alle gegevens te beschikken die voor een goede behartiging van de zaken van hun cliënten nodig zijn. Zolang deze voorzieningen nog niet (volledig) beschikbaar zijn, zullen deze situaties op de lijst met uitgezonderde doelgroepen in de uitvoeringsregelgeving onder het wetsvoorstel worden geplaatst. Het papieren verkeer blijft voor deze groepen voorlopig nog van kracht. Bij niet willen gaat het om mensen die op zich in staat zijn om hun zaken met de Belastingdienst zelf te doen, maar daar om hen moverende redenen van afzien. Zij kunnen hulp inroepen van commerciële intermediairs, zoals fiscale dienstverleners of financiële adviseurs en doen dat in de praktijk ook al veelvuldig. Zij zouden kunnen worden gekenschetst als hulpvragend redzaam.

### **34**

Hoe wordt zorg gedragen voor voldoende samenwerking tussen controle en inning, om te zorgen dat naast het detecteren en bestrijden van fraude ook het geld teruggeïnd kan worden?

### **Antwoord**

Het veranderingsproces speelt zich niet af binnen kolommen, maar er overheen. Een fundament van de Investeringsagenda is dan ook de zogeheten ketenbenadering, die juist inhoudt dat bijvoorbeeld processen als heffing, controle en inning niet los van elkaar worden beschouwd en bestuurd, maar in een keten op elkaar aansluiten. Gegevens worden uitgewisseld tussen processen en werkwijzen worden op vergelijkbare manier in de verschillende processen vernieuwd. Dit leidt zowel voor belastingplichtigen als voor de Belastingdienst tot majeure verbeteringen. Die andere, ketengerichte manier van werken en inrichten van systemen, vereist een andere wijze van sturing: ketengericht in plaats van op de afzonderlijke schakels van de keten. Dit vraagt om meer centrale sturing en regie. Daarom wordt de aansturing van de hele belastingkolom (inclusief Toeslagen) ook belegd bij een compacte Raad van Bestuur van vijf leden.

### **35**

In hoeverre wordt de verzamelde informatie getoetst op volledigheid? Immers, nu er zo zwaar op die verzamelde informatie geleund wordt dient

men een beeld te hebben van de mate van volledigheid? Toch zullen er altijd velden zijn waar deze (geautomatiseerde) informatieprocessen niet die benodigde informatie krijgen. Hoe zal hiermee omgegaan worden?

**Antwoord**

De data-laag wordt ontwikkeld in een goed gedefinieerd proces. Hierin zitten verschillende kwaliteitscontroles. Zo wordt de data-laag getoetst op juistheid door cross-checks op bijvoorbeeld de kasstroom, het grootboek, etc. Ook wordt er getoetst op volledigheid en tijdigheid. Niet vastgelegde feiten zitten vanzelfsprekend ook niet in de data-laag, maar door dwarsverbanden te leggen tussen de verschillende – verzuilde – systemen wordt er een zo volledig mogelijk data-fundament gebouwd.

In het beheer wordt voortdurend getoetst op volledigheid, juistheid en tijdigheid van de gegevens.

**36**

Hoe wordt het begrip meest kansrijke debiteuren ingevuld? In hoeverre ontstaat er strijdigheid met het gelijkheidsbeginsel door deze inzet op doelmatigheid?

**Antwoord**

Een van de genoemde resultaten gaat over het dwanginvorderingsproces (dynamisch monitoren). Dit proces is van toepassing op debiteuren die te maken hebben met een opgelegd dwangbevel waardoor de Belastingdienst over kan gaan tot het leggen van beslag op zaken als loon, auto's, vastgoed etc. De debiteuren van wie uit de gegevens blijkt dat er inderdaad sprake is van een verhaalsmogelijkheid worden geoormd als kansrijk voor de invordering.

**37**

Alleen inning en inkomensheffing komen de volgende jaren voor totale vernieuwing in aanmerking; welke belastingsoorten worden bedoeld met «inkomensheffing»?

**Antwoord**

Onder inkomensheffing wordt hier verstaan de inkomstenbelasting en de premies volksverzekeringen.

**38**

Kunt u toelichten of met het betere gereedschap ondersteunende (audit en analyse) tools worden bedoeld of ook investeringen in kennis en vaardigheden van de medewerkers?

**Antwoord**

Investeringen in kennis en vaardigheden van medewerkers zijn uiteraard onontbeerlijk om de nieuwe tools daadwerkelijk te kunnen gebruiken en om te werken volgens nieuwe methodieken. Dat zal dus hand in hand gaan.

**39**

Klopt het dat er middels een experiment gezocht wordt naar de optimale weg, zowel bij inkomensheffing als inning? Is het de bedoeling dat hier voor andere processen een leerfeedback uit wordt getrokken?

**Antwoord**

Er zijn inderdaad experimenten geweest op de inkomensheffing en op de incassoprocessen. Beide experimenten tonen aan dat het inzetten van gegevens en professionele analysemogelijkheden aanzienlijke verbeteringen in effectiviteit en efficiëntie laten zien. Voor de komende jaren

zullen andere processen volgen waar dezelfde methodiek van informatie-gestuurd werken wordt toegepast.

**40**

Wat wordt verstaan onder legacy systemen?

**Antwoord**

Het betreft de verzameling van vaak verouderde, meestal centrale transactiesystemen die meestal in gebruik zijn voor de grote, massale processen.

**41**

Kunt u een benchmark geven van de belastingdiensten in EU op voor die dienst wezenlijke variabelen?

**Antwoord**

Een recente vergelijking als bedoeld is niet direct voorhanden. Sinds een aantal jaren publiceert de OECD zijn vergelijkende studies naar belastingdiensten in de OECD-landen en niet-OECD-landen. Nederland doet ook mee aan deze studies. De laatste is van 2013.<sup>2</sup>

**42**

Wat zijn de gemiddelde kosten van een belastingsrechtszaak?

**Antwoord**

Inzicht in de gemiddelde kosten is lastig te geven. Het aantal uren dat besteed wordt aan een beroepszaak verschilt per zaak. Bovendien zijn de gemaakte uren niet volledig te koppelen aan het aantal afgedane rechtszaken in een bepaald jaar; zaken belopen namelijk vaak meer jaren en daarmee is ook de behandeltijd over meer jaren verspreid. Omgerekend naar fte kosten beroepschriften de Belastingdienst op jaarbasis circa 150 fte. Er worden jaarlijks zo'n 7.500 beroepschriften ontvangen.

**43**

Hoe is het personeelsbestand van de Belastingdienst opgebouwd naar leeftijdscohorten?

**Antwoord**

Zie onderstaande tabel

| Functie familie        | Totaal Belastingdienst |              |              |               |               |            | Totaal        |
|------------------------|------------------------|--------------|--------------|---------------|---------------|------------|---------------|
|                        | 00–24                  | 25–34        | 35–44        | 45–54         | 55–65         | 65+        |               |
| Sturing                | 1                      | 76           | 288          | 731           | 628           | 10         | 1.735         |
| Staf                   | 9                      | 195          | 437          | 959           | 858           | 15         | 2.473         |
| Uitvoering Intern      | 45                     | 397          | 938          | 1.513         | 1.373         | 30         | 4.295         |
| Uitvoering Extern      | 162                    | 2.307        | 2.725        | 6.803         | 8.387         | 146        | 20.530        |
| Zonder stramien        | 8                      | 100          | 173          | 285           | 160           | 7          | 732           |
| <b>Totaal Generaal</b> | <b>225</b>             | <b>3.074</b> | <b>4.561</b> | <b>10.292</b> | <b>11.405</b> | <b>207</b> | <b>29.765</b> |

Peildatum: mei 2015

**44**

Hoe komt het dat de autonome uitstroom bij de Belastingdienst zo laag ligt?

<sup>2</sup> Tax Administration 2013, comparative Information on OECD and other advanced and emerging economies  
[http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/taxation/tax-administration-2013\\_9789264200814-en#page1](http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/taxation/tax-administration-2013_9789264200814-en#page1)

**Antwoord**

Medewerkers blijken de Belastingdienst als aantrekkelijke werkgever te zien. Daarnaast is in Nederland de uitstroom van medewerkers de afgelopen jaren afgenomen (bron: CBS), waarschijnlijk onder invloed van de economische crisis: dat geldt ook voor de Belastingdienst. Tot slot leidt de verhoging van de pensioengerechtigde leeftijd en de uitfasering van de FPU tot een tijdelijke lagere uitstroom vanwege pensionering.

**45**

In hoeverre is het gezien de bezuinigingen bij andere departementen en overheidsorganisaties reëel dat de 5000 mensen waarvan het werk verdwijnt elders binnen de overheid nieuw werk kunnen vinden? Hoe groot is het risico dat kennis en kunde door de uitstroom van medewerkers sneller verdwijnt dan voor de organisatie wenselijk is?

**Antwoord**

In de eerste plaats is het niet nodig voor 5.000 mensen werk te vinden: in de zes tot acht jaar dat Switch zal functioneren zullen medewerkers uitstromen vanwege natuurlijk verloop. Voor een ander deel zullen mensen op andere plekken binnen de Belastingdienst aan het werk kunnen (als daar uitstroom vanwege natuurlijk verloop plaatsvindt). Voor het overige zullen mogelijkheden worden onderzocht om elders werk voor hen te vinden, niet alleen binnen de overheid, maar ook daarbuiten. Daarvoor zal gebruik gemaakt worden van expertise van buiten de Belastingdienst.

Voor deze groep van 5.000 medewerkers hoeft voor het verdwijnen van onmisbare kennis en kunde niet te worden gevreesd. De werkzaamheden die zij verrichtten worden juist beëindigd of nemen sterk in omvang af omdat dat werk niet meer of niet meer in die mate hoeft te worden gedaan.

**46**

Op welke wijze denkt u de 1500 nieuwe medewerkers aan te trekken met de benodigde kwalificaties en vaardigheden die passen in de nieuwe werkwijze, in een concurrentiestrijd met het bedrijfsleven?

**Antwoord**

De Belastingdienst is een aantrekkelijke werkgever. Met gerichte aandacht vanuit het Employability Center en de juiste mix van recruitmentactiviteiten zullen de vacatures worden uitgezet.

**47**

Kunt u toelichten of het bij de instroom van 1500 nieuwe medewerkers gaat om specialisten op dataniveau of ook om specialisten met fiscale kennis?

**Antwoord**

Naar verwachting zal het overgrote deel van de ongeveer 1500 nieuwe medewerkers bestaan uit medewerkers met fiscale kennis. Een relatief klein deel zal bestaan uit dataspecialisten.

**48**

Er wordt aangekondigd dat er een nieuw besturingsmodel komt met een Raad van Bestuur waarbij de DG voorzitter is. Kunt u nader toelichten aan welke problemen de invoering van een raad van bestuur tegemoet moet komen en waarom het huidige MT Belastingdienst (waar de DG ook voorzitter van is) niet voldoende is om de problemen op te lossen? In hoeverre wordt tevens gekeken naar aansturingsproblemen in de bredere organisatie?

**Antwoord**

Het tot voor kort bestaande besturingsmodel van de Belastingdienst had aan de top een managementteam dat bestond uit twaalf leden, die primair een bedrijfsonderdeel of een bedrijfsfunctie vertegenwoordigden. In de situatie waarin veranderingen in de organisatie (zoals bij Belastingen en eerder bij Douane) zich afspelen binnen één bedrijfsonderdeel kan dat model goed functioneren. In een situatie, zoals bij de Investeringsagenda, waarbij de veranderingen over de dienstonderdelen heen gaan en waarin een kanteling wordt gemaakt naar ketens, gaat het model teveel knellen. Bovendien blijkt het moeilijk om met een groot aantal managers aan de top slagvaardig veranderingen door te voeren. Managementliteratuur spreekt de voorkeur uit voor kleine raden van bestuur (vijf tot maximaal zeven leden) waarvan de leden niet als belangenbehartiger optreden, maar als onderdeel van een geheel.

De wijzigingen in de besturing zullen niet beperkt blijven tot de top. Op dit moment zijn opdrachten uitgezet om te kijken naar de besturing van HR en van de IV-keten. Ook de totale bestaffing wordt in ogenschouw genomen.

**49**

Kan meer informatie worden gegeven over de Engelse en Amerikaanse diensten?

**Antwoord**

Informatie over de Amerikaanse en Engelse diensten, respectievelijk de IRS (Internal Revenue Service) en HMRC (Her Majesty's Revenue and Customs) en over de verbeterprogramma's die deze diensten in het recente verleden hebben doorgevoerd is slechts beperkt publiek beschikbaar.

HMRC is in 2007 gestart met een grootschalig verbeterprogramma.<sup>3</sup> Dit programma was gebaseerd op een initiële investering van GBP 2,7 miljard in de periode 2007–2010, met de doelstelling om een efficiëntere en meer klantgerichte organisatie te creëren. Deze nieuwe organisatie maakt het makkelijker voor belastingbetalers om hun verplichtingen na te komen. Een andere belangrijke doelstelling was om effectiever bewuste belastingontduiking te identificeren en daarmee de tax gap te reduceren. Op deze manier wordt het percentage belastingplichtigen verhoogd dat ook daadwerkelijk aan zijn verplichtingen voldoet. Binnen de looptijd van het programma werden op deze manier de investeringen ruimschoots terugverdiend.

Na het succes van deze eerste fase is een aantal vervolgprojecten van start gegaan vanaf 2011.<sup>4</sup> Door processen te vereenvoudigen en waar mogelijk te digitaliseren, wordt voor belastingplichtigen onnodige interactie met de Belastingdienst gereduceerd en worden tegelijkertijd de uitvoeringskosten significant verminderd. Sinds 2012 kunnen MKB-ondernemingen via een portaal interactief communiceren met HMRC. Dit leidt ertoe dat meer belastingaangiftes in één keer goed gaan. Tegelijkertijd ontstaat er de mogelijkheid voor HMRC om meer aandacht te besteden aan het detecteren en monitoren van mogelijkerwijs frauderende organisaties. Deze aanpak wordt ondersteund met een significante investering in opleiding en begeleiding van medewerkers. Hierdoor zijn ze beter in staat om zinvol werk op de juiste plek in de organisatie uit te voeren. In het tweede gedeelte van het programma was

<sup>3</sup> «HM Revenue & Customs» transformation programme,» Report by the comptroller and auditor general (Tim Burr), HC 930 Session 2007–2008, 18 July 2008. (<http://www.nao.org.uk/report/hm-revenue-customs-transformation-programme/>)

<sup>4</sup> <https://www.gov.uk/government/publications/2010-to-2015-government-policy-making-the-administration-of-the-tax-system-more-efficient/2010-to-2015-government-policy-making-the-administration-of-the-tax-system-more-efficient>

kostenbesparing geen expliciet doel, maar door efficiëntere processen zijn de kosten wel verlaagd.

De Amerikaanse Belastingdienst is buitengewoon terughoudend in het delen van informatie over zijn verbeteraanpak en dat geldt voor alle betrokken externe partijen (die gebonden zijn door een non disclosure agreement). Op basis van spaarzame publieke informatie, waaronder enkele beschikbare artikelen<sup>5</sup> en een radiointerview<sup>6</sup> is echter duidelijk dat de verbetering van informatiegericht toezicht en inning een belangrijke rol heeft gespeeld. Het gebruik en combineren van grote hoeveelheden data uit verschillende bronsystemen is daarbij cruciaal om deze aanpak vorm te geven. Door een intelligent gebruik van data-analyse kan de aandacht van de Belastingdienstmedewerkers worden gericht op gebieden waar bij de aangifte de meeste fouten optreden. Daarbij kan onder andere gedacht worden aan het identificeren van fraude.<sup>7</sup>

### 53

Wat zijn de kosten van een attenderingsbericht? Hoeveel attenderingsberichten zijn/worden er verstuurd?

#### Antwoord

Attenderingsberichten zijn berichten waarmee ondernemers attent worden gemaakt op de noodzaak van het doen van BTW-aangifte en van betalingen. Voor de omzetbelastingen worden deze berichten digitaal verzonden via:

E-mail: 4,8 miljoen

SMS alert: 43.000 abonnementen

BTW alert (app): 8.000

Webcare@zakelijk: 23.000 volgers

Naast de eenmalige ontwikkelkosten bedragen de kosten van deze diensten ongeveer € 2.000,- per maand

Ook ten behoeve van de invordering worden attenderingsbrieven verstuurd:

Inkomstenbelastingen: 1,1 miljoen

Vennootschapsbelasting: 150.000

Autobelastingen: 350.000

Toeslagen: 700.000

De totale kosten hiervan zijn ongeveer € 750.000,-

Vanuit intensief toezicht worden attenderingsbrieven verstuurd met als doel non compliance te voorkomen dan wel gebleken non compliance tegen te gaan. In 2014 zijn er omstreeks 450.000 van deze attenderingsbrieven verstuurd over de volgende onderwerpen: gezinshulp, dieetkosten, medicijnkosten, monumentpanden, ROW, levensonderhoud, OZON, buitenlandse pensioenen, buitenlands vermogen. De kosten hiervan bedragen ongeveer € 150.000,- (exclusief de menskracht intensief toezicht).

### 54

Wat zijn de kosten van een gemiddeld boekenonderzoek?

<sup>5</sup> <http://www.federalnewsradio.com/index.php?nid=851&sid=3703560> en <http://www.irs.gov/uac/Newsroom/IRS-Combats-Identity-Theft-and-Refund-Fraud-on-Many-Fronts-2014>

<sup>6</sup> <http://www.federalnewsradio.com/1167/3806599/Dean-Silverman-Former-Senior-Adviser-to-the-Commissioner-IRS>

<sup>7</sup> <http://www.irs.gov/uac/Newsroom/IRS-Combats-Identity-Theft-and-Refund-Fraud-on-Many-Fronts-2014>

**Antwoord**

Boekenonderzoeken zijn geen standaard product. De kostprijs van een onderzoek zal daarom variatie kennen. Factoren die daarbij onder meer meespelen zijn de omvang van de onderneming, de scope van het onderzoek (integraal of onderzoek naar een deelaspect) en type onderzoek (bijvoorbeeld aangifte gericht, invorderingsonderzoek, wederzijdse bijstand). Indicatief zijn de directe kosten van een gemiddeld onderzoek met de hiervoor genoemde kanttekeningen:

- kleine MKB ondernemingen: ca. € 1.800
- grote MKB ondernemingen: ca. € 3.000
- grote ondernemingen: ca. € 27.000

De kosten zijn exclusief kosten voor invordering, bezwaar, administratie en overheadkosten.

**55**

Kan er een overzicht worden gegeven van het aantal boekenonderzoeken van de afgelopen 5 jaar?

**Antwoord**

Het aantal boekenonderzoeken in de jaren 2010 t/m 2014 bedraagt resp. 43.000, 36.700, 29.900, 40.700 en 38.300.

**56**

Wordt de mogelijkheid van het stellen van vragen door burgers over betalingsregelingen, opgestuurde bewijsstukken, et cetera afgeschaft? Zo ja, wat komt ervoor in de plaats? Zo nee, hoe kunnen belastingbetalers in de toekomst vragen stellen?

**Antwoord**

In de eerste plaats zal de noodzaak voor burgers om vragen aan de Belastingdienst te stellen sterk afnemen. In hun portaal zullen zij heel veel informatie vinden waar zij nu naar op zoek zijn. Voor inhoudelijke vragen kunnen zij terecht op de – sterk verbeterde – website, bij de Belastingtelefoon, waar meer gespecialiseerde medewerkers de telefoon opnemen en, na het maken van een afspraak, aan de balie. Vanuit Belastingdienstoptiek is er dus een verschuiving van kwantiteit naar kwaliteit. Voor de burger met een inhoudelijke vraag verbetert de dienstverlening: hij kan meer antwoorden vinden op de website en aan de telefoon treft hij iemand die hem inhoudelijk te woord kan staan en die de beschikking heeft over zijn volledige digitale dossier.

**58**

Ziet u mogelijkheden om de tax gap verder te verkleinen door de 5000 af te vloeien fte's in te zetten voor meer (verticale) controle en toezicht? Is de potentiële opbrengst van deze extra inspanning niet groter dan de kosten ervan?

**Antwoord**

Door te investeren in informatiegericht toezicht en invordering neemt de doeltreffendheid en doelmatigheid van het toezichtapparaat toe. Hierdoor kan met gelijkblijvende toezichtscapaciteit een lager nalevingstekort worden gerealiseerd. De krimp als gevolg van de investeringsagenda komt met name voor in ondersteunende administratieve en dienstverlenende activiteiten. Het inzetten van deze medewerkers binnen Switch voor onder meer eenvoudige vormen van toezicht leidt er dus toe dat de kosten van Switch enigszins kunnen worden «gecompenseerd». In de onderbouwing van de voorstellen is er rekening mee gehouden dat de kosten van Switch niet geheel worden terugverdiend. Dat vindt zijn oorzaak in het gegeven dat de medewerkers van Switch voornamelijk op betrekkelijk

«eenvoudige» vormen van toezicht inzetbaar zullen zijn. Switch is nadrukkelijk ook bedoeld als een tijdelijke voorziening.

Het structureel inzetten van veel medewerkers voor deze vormen van toezicht acht ik ongewenst. De mogelijkheid om de tax gap langs deze weg te verkleinen is immers uiterst beperkt. Meer principieel heb ik immers ook reeds aangegeven het inzetten van meer capaciteit niet langer als antwoord te zien voor de opgaven van de Belastingdienst: tegen een structureel lager kostenniveau gelijktijdig hogere maatschappelijke opbrengsten te realiseren.

**59**

Kunt u met behulp van een aangepaste sleuteltabel aangeven welke veranderingen aan tarieven, vrijstellingen en (parameters van) kortingen en aftrekposten nog wel administratief en organisatorisch uitvoerbaar zijn gedurende de uitvoering van de investeringsagenda? En specifiek voor 2016?

**Antwoord**

Zoals ik ook heb benadrukt tijdens het Algemeen Overleg met uw Kamer op 21 juni jl., blijft tijdens de verbouwing de winkel gewoon open. Met andere woorden, het blijft ten principale mogelijk om veranderingen aan tarieven, vrijstellingen en (parameters van) kortingen en aftrekposten door te voeren. Tegelijkertijd doe ik een beroep op de Kamer om de veranderingen maximaal te beperken waar het gaat om aanpassingen die de complexiteit van de wetgeving en de daaraan verbonden uitvoering doen toenemen. Hoe minder aanpassingen, des te beter dit dus is vanuit het perspectief van de Belastingdienst (tenzij het gaat om, gefaseerd in te voeren, vereenvoudigingen). Ik kan u in het licht van het voorafgaande dus geen nieuwe sleuteltabel geven.

**60**

Wat wordt precies bedoeld met de «upcoming structural budget gap»?

**Antwoord**

Hiermee wordt bedoeld dat de Belastingdienst in de toekomst verwacht aan te lopen tegen een structureel tekort op het budget van het apparaat indien er geen maatregelen worden genomen zoals voorgesteld worden in de Investeringsagenda.

**62**

In de bijlage van Oliver Wyman wordt gesproken over 300 miljoen aan «gross cost savings» en 100 miljoen aan «net cost savings». Waar wordt het verschil tussen «gross» en «net» precies door veroorzaakt?

**Antwoord**

Het in de tekst genoemde getal van circa 300 mln (in de tabel 292 mln) heeft betrekking op de structurele bruto besparingen op de apparaatskosten van de Belastingdienst. Het in de tekst genoemde getal van «well over» 100 mln (in de tabel 136 mln) heeft betrekking op de netto besparingen. Het verschil heeft betrekking op de structurele kosten van de benodigde investeringen (in de tabel 156 mln), zoals uitgesplitst in de regels 1 t/m 7 van de tabel.

**63**

Kan de handhavingsstrategie worden gedeeld met de Kamer en de toekomstige handhavingsstrategieën aan de halfjaarrapportage worden toegevoegd?

**Antwoord**

In de 14e halfjaarsrapportage is de handhavingsstrategie uitgebreid toegelicht.<sup>8</sup> Het ligt in de lijn der verwachtingen dat – met de invoering van informatiegestuurd toezicht zoals beschreven in de Investeringsagenda – de handhavingsstrategie in de toekomst zal evolueren. Hierover wordt uw Kamer geïnformeerd in de begroting of in de halfjaarsrapportage.

---

<sup>8</sup> Kamerstuk 31 066, nr. 215, pagina 7 tot en met 19.