

Vergaderjaar 2018–2019

31 066

Belastingdienst

D

VERSLAG VAN EEN MONDELING OVERLEG

Vastgesteld 9 februari 2019

De vaste commissie voor Financiën¹ heeft op 29 januari 2019 overleg gevoerd met Staatssecretaris Snel van Financiën over **de Belastingdienst**.

Van dit overleg brengt de commissie bijgaand geredigeerd woordelijk verslag uit.

De voorzitter van de commissie,
Knip

De griffier van de commissie,
Van Dooren

¹ Samenstelling:

Nagel (50PLUS), Ten Hoeve (OSF), Knip (VVD)(*voorzitter*), Backer (D66), Ester (CU), Postema (PvdA), Sent (PvdA), Van Strien (PVV), Kok (PVV), Bruijn (VVD), Vac. (PVV), Van Apeldoorn (SP), N.J.J. van Kesteren (CDA), Knapen (CDA), Köhler (SP), Prast (D66), Van Rij (CDA) (*vice-voorzitter*), Rinnooy Kan (D66), Schalk (SGP), Van de Ven (VVD), vac. (PvdA), Reuten (SP), Wever (VVD), Van Leeuwen (PvdD), Binnema (GL)

Voorzitter: Knip
Griffier: Van Dooren

Aanwezig zijn twaalf leden der Kamer, te weten: Backer, Binnema, Ester, Knip, Postema, Reuten, Van Rij, Rinnooy Kan, Van Strien, Van de Ven, Wever en Wezel,

en Staatssecretaris Snel van Financiën.

Aanvang 16.30 uur.

De **voorzitter**: Dames en heren, ik heet iedereen hartelijk welkom bij dit overleg met de Staatssecretaris van Financiën, dat speciaal over belastingen gaat. Alvorens we beginnen, is het misschien goed om even een voorstelrondje te houden. We hebben wel naambordjes, maar dan kan onze gast ook zicht krijgen op wie waarbij hoort. Mijn naam is Menno Knip. Ik mag voorzitter zijn en ik behoor tot de VVD-fractie in de Eerste Kamer.

(De Kamerleden stellen zich voor.)

De **voorzitter**: Dank u wel. Ik wil de Staatssecretaris, die ons ook een beetje kent, welkom heten bij dit overleg. Ik heb begrepen dat u het erg op prijs zou stellen als u zelf de aftrap mag geven voor de discussie. U moet dat natuurlijk niet te lang doen, want de leden willen graag hun vragen kwijt, maar ik stel u graag in de gelegenheid om die aftrap te geven.

Staatssecretaris **Snel**: Voorzitter, dank u wel. U bent mijn naamgenoot, maar we zullen die verwarring niet lang laten voortbestaan. Het lijkt me handig om mijn ervaringen een heel klein beetje neer te zetten, want het gaat vandaag vooral om de vraag hoe het met de Belastingdienst gaat. We lezen daar van alles over in de krant en we hebben er een aantal debatten over gehad, maar ik kan me voorstellen dat er nog wat meer concrete vragen leven op diverse dossiers. Dat kunnen er een heleboel zijn. Ik was zeker niet van plan om op al deze dossiers een soort inleiding te geven, want we hebben geloof ik maar anderhalf uur en dan zouden we een eind op weg zijn. Ik denk dat het goed is als ik in een paar minuutjes neerzet wat ik meemaak en ik u daarna weer de gelegenheid geef om uw vragen te stellen. Ik weet niet helemaal hoe we dat gaan doen. Maken we eerst een rondje, zodat iedereen een voor een zijn vraag kan stellen?

De **voorzitter**: Dat is wel de bedoeling.

Staatssecretaris **Snel**: Oké, dan gaan we dat zo doen. Ik zal het eerst even kort toelichten. Het mag duidelijk zijn dat toen ik begon als Staatssecretaris ik ongeveer wist dat de staat van de Belastingdienst niet tiptop was en dat er diverse dossiers speelden. Toen ik eenmaal echt aan de slag ging met de klus heb ik ook weleens in een interview gezegd: dat is me niet per se meegevallen. Dat heeft niet te maken met de mensen die er werken of met hun wil om dingen beter te maken, maar met de stand van de dienst als zodanig. De dienst wilde heel veel veranderen en was met een heleboel dingen tegelijk bezig. Denk vooral aan de ICT-problemen. We zijn natuurlijk niet de enige uitvoerende dienst die daarmee zit. Men wilde ook een cultuuromslag bereiken, zodat er een klein beetje meer van buiten naar binnen gedacht kan worden en zodat we niet alleen aan het uitleggen zijn wat de dienst wil, maar we ook kunnen uitleggen wat de maatschappij van de dienst wil en hoe we daar moeten komen. Al die ideeën, in combinatie met de bekende vertrekregeling, leidden eigenlijk al heel snel tot het project Beheerst vernieuwen,

dat uiteindelijk ook in een brief is komen te staan. Dat is eigenlijk het centrum van alles wat ik tot nu toe met de Tweede Kamer en met uw Kamer heb gedeeld over de aanpak. Dat zit een beetje in het profiel van Beheerst vernieuwen. De richting die mijn voorgangers hadden ingeslagen, was op zich begrijpelijk, want er moest vernieuwd worden, maar het tempo waarin dat gebeurde, was te hoog, met als gevolg dat er te veel zaken op de agenda stonden die net niet tot een goed einde werden gebracht. Er ging te vaak capaciteit van het ene naar het andere project heen en weer. We merkten in dat proces dat we te weinig echte managementinformatie hadden om heel strak te kunnen blijven sturen. Dus nadat ik me in de eerste maanden vooral heb gericht op het bestuderen van waar we waren, ben ik met de agenda Beheerst vernieuwen begonnen.

Het gaat om drie punten. Ik heb die eerder naar voren gebracht, maar ik wil ze nu weer noemen, zodat ik misschien conform die blokjes sommige vragen kan beantwoorden. Allereerst, first and foremost, het personeel. Tot een aantal maanden geleden hadden we de opgave om 4.200 vacatures te vervullen voor de dienst voor eind 2019, dus voor het einde van dit jaar. We zijn daarmee gelukkig een stuk opgeschoten. We hebben er nu nog 3.400, alhoewel dat er nog steeds niet weinig zijn. Dus ja, er staan veel vacatures open en met te weinig handen kunnen we een aantal zaken niet doen zoals we zouden willen. Denk bijvoorbeeld aan de discussie rondom het toezicht. Als we minder mensen hebben dan we willen, dan kunnen we ook minder aan toezicht doen dan we zouden willen. Dat weten we gelukkig met risicogericht toezicht op te vangen, maar in de kern is het gebrek aan mensen, ICT'ers, fiscalisten en ondersteuners, een van de problemen die we keer op keer tegenkomen bij alle incidenten. De vacatures zo snel mogelijk vullen met zo hoogwaardig mogelijk personeel is dus opdracht nummer één voor mij.

Opdracht twee is de ICT. De ICT is verouderd. Die was ooit heel goed. Althans, goed genoeg. We liepen daarin ook een beetje voorop. Als je terugkijkt naar de laatste tien à vijftien jaar, dan is daar echt wel wat aan gebeurd, maar te weinig onder centrale regie. Ik heb, ook in uw Kamer, onze applicatiesystemen weleens met een Belgische binnenstad vergeleken. Alle huisjes die gebouwd zijn, soms lokaal en soms ingekocht, zijn misschien op zichzelf prachtige huisjes, maar er is best wel wat aan te merken op de architectonische samenhang en op hoe de straten tussen die huisjes liggen. Dat merk je op het moment dat je een grote verandering wilt doorvoeren. Als al deze huisjes niet goed met elkaar communiceren, dan wordt het hartstikke lastig om systemen te vereenvoudigen, aan te passen en verder te brengen. Dat hebben we dus ook gemerkt. Als je je afvraagt waarom een aantal ICT-projecten bij ons in het verleden niet zijn gelukt, dan had dat daarmee te maken. Een belangrijke stap die we nu gemaakt hebben op het gebied van ICT is dat we zijn begonnen met het structureel in kaart brengen van alle applicaties die bij de dienst aanwezig zijn. Dat zijn er ruim 900. Die 900 hebben we allemaal beoordeeld op hun technische kwaliteit: technisch oké, technisch niet oké of vervangen. Daarnaast hebben we ook gekeken of ze nog wendbaar genoeg zijn. Dus los van het feit of ze opleveren wat ze kunnen, kijken we ook of we iets kunnen aanpassen als we dat willen. Dat is een andere manier om te kijken naar de kwaliteit van je systemen. Die twee factoren hebben we uitgezet, zodat we weten hoeveel procent van onze ICT niet op orde is. Dat percentage is schrikbarend hoog. Tot begin vorig jaar hadden we dat nog nooit integraal gedaan. Als je wilt weten waar je naartoe stuurt, dan moet je in ieder geval weten waar je bent en dat was voor de ICT niet integraal genoeg in beeld. Datzelfde geldt overigens ook een beetje voor het personeelsbeleid. Toen ik begon en iemand mij vroeg hoeveel vacatures de dienst had, moest ik altijd zeggen: dat is een lastige vraag, want wij hebben geen formatie. Als je formatie en bezetting niet tegen elkaar kunt afzetten, dan weet je ook niet hoeveel vacatures je hebt. De oplossing in

het verleden, en misschien om heel goede redenen, was altijd: we sturen op budgetten en niet op formatie. Hoe het ook zij, ik wil die managementinformatie wel hebben.

Dat brengt mij op het derde punt van onze grote vernieuwingsopgave. Hoe gaan we alle problemen en incidenten die we gaan tegenkomen en die vaak het resultaat zijn van dingen die in het verleden zijn opgebouwd, naar de toekomst toe goed sturen? Daarvoor hebben we meer managementinformatie nodig dan ik nu uit de systemen krijg. Ook daar hebben we een lang debat met de Kamer over gehad. We hebben uiteindelijk 1.350 pagina's aan informatie gestuurd, maar de Kamer had nog steeds het idee dat ze onvoldoende informatie kreeg. Als je kijkt naar het aantal cijfers, dan kan dat bijna niet kloppen, maar blijkbaar zijn we niet in staat om uit alle vragen die vanuit de Kamers komen en die wij van antwoorden voorzien, een lijn te destilleren die ook een verhaallijn ondersteunt. Dat is normaal gesproken wat je met cijfers wilt doen. Je vermoedt iets, je denkt iets en je treft iets aan en dan hoop en verwacht je ook dat de cijfers daar een beetje op lijken. Bij een hele hoop applicaties en programma's hebben we geen metertjes aangebracht. Je kunt je afvragen waarom niet, maar dat weet ik niet. Ze hebben dat niet gedaan. Dus om antwoord te geven op de logische vraag hoe we ervoor staan, waar we op gaan sturen of wat onze KPI's of doelstellingen zijn, hebben we heel vaak niet de middelen in onze applicaties om dat te meten. Dat is de derde pijler van Beheerst vernieuwen. We moeten dat hebben. Om in de komende jaren goed en voldoende te kunnen blijven sturen, hebben we dat nodig. We hebben een eerste aanzet daartoe gedaan. Nogmaals, we zijn met al deze drie blokken nog niet klaar. In het Jaarplan, dat uw Kamer als het goed is ook gehad heeft, proberen we al die data en getallen te vertalen in een antwoord op de volgende vragen. Wat zijn de middelen die we hebben? Wat willen we volgend jaar bereiken? En hoe gaan we die middelen besteden? Daar willen we standaard over terugrapporteren met standaardrapportagemodellen, zoals je dat bij een gemiddeld bedrijf ook verwacht. We zijn geen bedrijf – dat snap ik wel – maar die systematiek zou je prima kunnen gebruiken.

Dat zijn, in een nutshell, de drie grote dingen die op heel veel dossiers spelen, bijvoorbeeld als je kijkt naar wat er misging met de erf- en schenkbelasting. Het is een combinatie van de cultuur, de ICT die hapert en onvoldoende mankracht om het goed te maken. Als er iets gebeurt, dan vind ik dat heel vervelend, maar dan herken ik precies de drieslag van elementen die ik zojuist aanhaalde. Daar ben ik mee bezig. Dat is mijn grootste taak. Sterker nog, ik denk dat er maar weinig ambtsvoorgangers als Staatssecretaris zijn geweest die zoveel tijd bezig waren met de dienst. Dat is niet anders. Dat vind ik ook niet erg, maar ik denk dat dat geen structurele uitkomst mag zijn van de taak die ik heb. Dat heeft ook met beleid en al die dingen te maken, maar op dit moment is gewoon echt extra capaciteit nodig, ook om dit politiek te begeleiden. Want wat ik echt wil, is dat de Belastingdienst verder kan gaan met de aanpassingen die hij nodig heeft onder een zekere rust, waarbij we dus niet de ene dag linksom gaan en de volgende dag rechtsom. Ik probeer daar dus iets van een lijn in te brengen. Dat is de «Beheerst vernieuwen»-agenda. Het is toch niet helemaal gelukt in vijf minuten, voorzitter.

De voorzitter: Dank u wel. De Eerste Kamer heeft getracht meteen een bijdrage te leveren aan de oplossing van die personeelsproblematiek, want we hebben heden afscheid genomen van een van onze leden, die bij u gaat werken; mevrouw Wezel zit daar. Wij hebben onze bijdrage dus al geleverd, maar nu de inhoudelijke kant. Het is voor mij een beetje lastig om iedereen te zien. Ik stel voor dat we nu gewoon eerst een rondje maken, waarbij iedereen zich beperkt tot korte vragen; dus geen hele inleidingen. Ik ga van rechts naar links en we zien wel waar we uitkomen. Ik begin weer met meneer Rinnooy Kan.

De heer **Rinnooy Kan** (D66): Dank u wel, voorzitter. Het verhaal is zeker niet in alle opzichten nieuw, maar is elke keer wel weer zo niet meelijwekkend dan in ieder geval toch wel schokkend. Ik heb eigenlijk twee vragen, in de eerste plaats over het personeelsprobleem, waar u mee begon. Dat kunnen we allemaal herkennen als wezenlijk en essentieel. Mijn vraag is of het denkbaar is dat een aantal van de achteraf al te vroeg vertrokkenen misschien alsnog terug zouden willen komen tegen condities die ongetwijfeld een extra last zullen betekenen maar die ook extra deskundigheid zouden kunnen opleveren.

De tweede vraag is een generieke vraag: wat moeten we hiervan leren? Deze grote en gerenommeerde dienst is eigenlijk buiten ons gezichtsveld in slecht vaarwater geraakt. Dat was een onaangename verrassing en dat zouden we niet nog een keer willen meemaken. Hoe kunnen we ons daar in de toekomst tegen wapenen?

De **voorzitter**: Dank u wel. Meneer Van Rij.

De heer **Van Rij** (CDA): Dank, voorzitter. In de eerste plaats complimenten aan de Staatssecretaris en de ambtenaren voor het uitbrengen van het Jaarplan 2019. Dat is toch een nieuwe aanpak. Het is een eerste begin, zoals u zegt, maar zowel qua inhoud als qua vorm vind ik het veel toegankelijker dan de halfjaarlijkse rapportages die we kregen. Eén aandachtspunt: in het Jaarplan richt u zich uitsluitend tot de Tweede Kamer. In Nederland hebben we een parlement dat uit twee Kamers bestaat. Ik zou in ieder geval het voorstel willen doen dat u de Eerste Kamer niet vergeet.

Inhoudelijk heb ik twee vragen, een beetje in het verlengde van de eerste vraag van de heer Rinnooy Kan. Op de pagina's 7 en 16 gaat u in op de personeelsproblematiek. U zegt letterlijk: «Er is kwalitatief en kwantitatief een mismatch tussen de benodigde medewerkers en de feitelijke bezetting.» Gezien de vertrekregeling en alle commotie die daarover ontstaan is, was dat te voorzien, maar hoelang denkt u dat dat gaat duren? Hoe tijdelijk is dat?

Ten tweede komen er heel veel nieuwe mensen bij de Belastingdienst werken. U heeft het over een onboardingprogramma. Het is natuurlijk ontzettend belangrijk dat al die enthousiaste nieuwe medewerkers, waaronder mijn zeer gewaardeerde rechterbuurvrouw – en nu nog collega – mevrouw Wezel, goed opgevangen worden door de dienst. Dan heb ik het misschien met name over de mensen die er komen werken en die bijvoorbeeld net van hun opleiding komen. Ze komen binnen, maar ze moeten niet na een jaar tot de conclusie komen dat ze daar aan het zwemmen zijn. Misschien kunt u ook daarover iets zeggen.

Ik heb toch ook nog een derde vraag. Wij hebben als commissie voor Financiën onder leiding van de heer Rinnooy Kan en de vorige commissievoorzitter heel veel aandacht besteed aan het punt van de uitvoeringstoets. We hebben daarvoor eigenlijk een eigen toets op de toets ontwikkeld. U gaat zelf op pagina 9 in op de uitvoeringstoets. Dat vraagt veel inzet van de Belastingdienst, maar ik vond met name uw opmerking over niet de ex-anteanalyse maar de ex postanalyse interessant. Zou u daar wat meer op in kunnen gaan? Want ik denk dat de ex-postbenadering zeker zo wezenlijk is als de ex-antebenadering. Daar wil ik het in eerste termijn bij laten.

De **voorzitter**: Dank u. Ik sloeg per ongeluk mevrouw Wezel over. Zij is vandaag nog steeds lid.

Mevrouw **Wezel** (SP): Dank u, voorzitter. Ik sluit mij aan bij de goede vraag van meneer Van Rij over de opleiding van de mensen, dus over het aannemen van hooggekwalificeerd personeel. Die mensen willen graag weten waar ze aan toe zijn. Hoe gaan jullie daar vorm aan geven?

Mijn tweede vraag is hoe de toekomst eruitziet. Wanneer bent u tevreden? Wat zou u dan graag bereikt willen hebben?
Dank u, voorzitter.

De **voorzitter**: Dank u wel. Meneer Van Strien.

De heer **Van Strien** (PVV): Dank u wel, voorzitter. Dank aan de Staatssecretaris voor de openheid waarmee hij bereid is om de problemen te bespreken. Ik zit met een belangrijke vraag. Onder de vorige Staatssecretaris is een reorganisatie ingezet, met kennelijk desastreuze gevolgen. Ik heb er alle vertrouwen in dat deze Staatssecretaris zijn uiterste best doet om toch weer wat moois van deze organisatie te maken, maar wat kunnen wij als parlement eigenlijk verwachten van de consistentie van deze nieuwe reorganisatie, in die zin dat een volgend kabinet en een volgende Staatssecretaris niet weer zeggen: die meneer Snel heeft er een puinhoop van gemaakt; het moet echt weer helemaal anders? In hoeverre kan op dit moment dus al een zekere continuïteit in de toekomst gegarandeerd worden? Ik snap dat er nu een heleboel moet gebeuren, maar dat lijkt me toch een heel belangrijk element.
Dank u wel.

De **voorzitter**: Dank u wel. De heer Ester.

De heer **Ester** (ChristenUnie): Dank u, voorzitter. Dank ook aan de Staatssecretaris voor zijn openheid, die ik zeer waardeer. Er zijn structurele problemen op het punt van personeel, ICT en sturing. Zeker de fiscale werkelijkheid is complex; daar doen wij zelf als politici misschien ook hard aan mee. Die werkelijkheid is turbulent en weerbarstig, als ik de Staatssecretaris zo mag samenvatten. Maar met alle respect, dit verhaal horen we al heel lang. Ik zit sinds 2011 in dit mooie huis. Sinds toen hebben we een groot aantal Staatssecretarissen de revue zien passeren. Dit verhaal heeft een soort constante in zich. Ik vind dat een pijnlijke constatering. Ik zeg het maar zoals ik daarover denk; we zitten hier volgens mij toch een beetje onder elkaar. Het antwoord op de vragen in de brief die wij kregen, vond ik wat dat betreft ook niet echt overtuigend. Dat fiscale kommer- en kwelverhaal – zo duid ik het maar even aan – horen wij in de politiek, in dit huis, al heel lang, terwijl de Belastingdienst tegelijkertijd natuurlijk een uitermate belangrijke overheidsinstelling is. Vaak verloopt voor veel mensen het enige moment van intensief contact met de overheid via de Belastingdienst. Daar moeten wij blind op kunnen vertrouwen. Het moet echt een high-trustinstitutie zijn. Dan geldt toch ook vanuit het burgerperspectief – als ik dat zo mag aanduiden – de vraag hoelang je zo'n kommer- en kwelverhaal mag houden. Wanneer is het einde daarvan in zicht? U zegt: je moet van mij in deze kabinetsperiode niet alles verwachten, want er moet veel gebeuren. Dan denk ik: die agenda wordt dus toch niet echt helemaal afgewerkt. Misschien heb ik daar nog wel begrip voor, maar het is heel lastig om dat verhaal naar de samenleving toe zo lang met dezelfde woorden te kunnen houden. Hoe voorkomen we cynisme en hoe voorkomen we het voortduren van een gemankeerd vertrouwen? Ik vind dit een ernstige kwestie. Ik bedoel dit niet verwijtend, maar precies zoals ik het zeg: hoelang kunnen we dit verhaal laten voortduren? Ik ben benieuwd naar het antwoord daarop.

De **voorzitter**: Dank u wel. De heer Backer.

De heer **Backer** (D66): Dank, voorzitter. Ik dank de Staatssecretaris voor de inlichtingen en de opening. Hij maakte toch wel het understatement van de dag door te zeggen: het is mij niet meegevallen. Ik vind hem daarin misschien wel een beetje te bescheiden. Dat werd net eigenlijk ook impliciet gezegd door collega Ester. U heeft een boedel geërfd waarvan ik

mij afvraag of er een behoorlijke boedelbeschrijving was. Dat is een opmerking op het punt van het management en de organisatie van het departement, maar dat heeft natuurlijk altijd politieke repercussies. Als ik er gewoon even op afstand naar kijk, zijn mijn observatie en mijn analyse dat de Staatssecretaris in de noodzakelijke aanpak die hij schetst, voor een heel groot deel een reparatie doet van toch een heel groot deel ambtelijk falen. Ik weet dat allerlei mensen vernieuwd zijn. Ook als dat niet zo was, had ik het gezegd. Daardoor is er het risico – dat wil ik in ieder geval bespreken – dat er onvoldoende ruimte is voor dingen die ook belangrijk zijn. Ik heb het tijdens het debat over de fiscaliteit gezegd: we moeten ook denken aan een toekomstige stelselwijziging. Als je dit allemaal beluistert, zou je er niet meer over durven praten en zou je denken: ja, maar we gaan het niet nog verder compliceren. Aan de andere kant is dat zorgelijk, want er zijn een aantal dingen die we echt anders zullen moeten doen. Dat zijn de belangrijkste punten die ik heb.

De volgende vraag is daaraan gekoppeld. We hebben in deze zelfde kamer een keer een gesprek gehad met de Rekenkamer. Toen heb ik geen vrienden gemaakt door bij de Rekenkamer de vraag te stellen of wij voldoende naar de ABD kijken. Kijken wij voldoende naar de capaciteiten van mensen die we krijgen voor functies die in hoge mate materiekennis nodig hebben in plaats van algemene managementvaardigheden? Dat punt is wel even besproken maar natuurlijk niet beantwoord. Ik leg het toch nog een keer neer, omdat ik denk dat het wel relevant is. We hebben jarenlang geleefd met managementfilosofieën dat iedereen alles kan, maar de praktijk leert dat dit niet zo is. Ik wil het daarbij laten, voorzitter.

De **voorzitter**: Dank u wel. De heer Van de Ven.

De heer **Van de Ven** (VVD): Dank u zeer, voorzitter. Ik constateer dat er rond de tafel veel zorgen worden uitgesproken over de Belastingdienst. Het is een kerntaak van de overheid om geld binnen te halen om weer geld uit te kunnen geven. We spreken over 300 miljard; dat is in 2019 het idee. Het gaat inderdaad toch wat dieper dan alleen incidenten. We hebben afgelopen week weer gehoord dat in het mkb 25.000 belastingaangiften niet voldoende onderzocht worden. Dat is weer een incident. Dan lijkt het een soort rozenkrans – en dan niet zozeer om te bidden, maar om bij te treuren – die aan elkaar wordt geregen. Er zijn opmerkingen gemaakt waarover ik vragen had gesteld om de hele thematiek vanuit een wat ander licht te bezien. Deze vragen zijn begin januari van dit jaar gesteld. De eerste vraag was: hoe zit het nou met het aantal belastingplichtigen per belastingambtenaar? Daar is wel een antwoord op gekomen, maar ik kan niet zeggen dat ik dat antwoord bevredigend vind. Het geeft mij aanleiding om nu wat opmerkingen te maken. Mocht er geen beter antwoord komen, moeten we toch nog eens kijken of we een beter antwoord kunnen vinden. Voor Nederland heb ik het ruwweg berekend, maar mijn berekening is te ruw: 1 belastingambtenaar op 300 belastingplichtigen. Bij de huisartsen is de verhouding 1 op 1.500. Dat zijn nogal verschillen. De huisartsen hebben totaal andere taken gekregen in de afgelopen jaren, terwijl het aantal mogelijke patiënten toch gelijk is gebleven. Daar zou ik dus graag nog wat over willen horen, maar anders denk ik dat ik van mijn kant misschien iets moet proberen via de commissie Financiën om dit boven tafel te krijgen. Afgelopen week hoorde ik dat bij de IRS 20.000 ambtenaren niet betaald werden. Dat ging over de Verenigde Staten. 20.000 ambtenaren! Ik weet niet hoe dat gerelateerd is, maar wij hebben het over 30.000 ambtenaren voor ons land. Dus ergens zit er een mismatch en is nadere informatie nodig om te kunnen zien en te kunnen voorkomen dat naast iedere belastingplichtige een belastingambtenaar staat.

Het andere punt sluit een beetje aan bij de opmerkingen van collega Backer. Ik had gevraagd naar de wijze van beoordeling van de absolute top. Je ziet dat er plannen worden uitgezet op een lager niveau. Die worden besproken met dat lagere niveau. Vervolgens worden die beoordeeld. Maar dat was niet de kern van mijn vraag. De kern van mijn vraag is: hoe wordt de ambtelijke top van Financiën beoordeeld, om die top af te kunnen rekenen op resultaten? Er moeten nu onderhand stappen gezet worden die leiden tot resultaten. Dan lijkt mij iedere agenda prima, maar resultaten moeten er wel komen. Dus we moeten af van incidenten. Dat is heel moeilijk als je een keer in zo'n flow van incidenten zit. Langzaam maar zeker moeten we naar een Belastingdienst die functioneert, optimaal functioneert, omdat het een kerntaak is van de overheid. Dank u wel.

De **voorzitter**: Dank u zeer. Heeft de heer Wever ook behoefte aan het woord?

De heer **Wever** (VVD): Kort aanvullend, want anders wordt het wel heel veel.

Ik heb twee vragen. Enerzijds geeft u aan: we hebben een tekort aan personeel en we vangen dat voor een deel op in het toezicht door risicogericht toezicht toe te passen. Het gevolg is dat u het in de eerste discussie meteen heeft over: is het mkb nu ook risicogericht toezicht? Kunt u meer aangeven hoe u bepaalt wat risicogericht toezicht is en hoe u dat gaat afbouwen naar normaal toezicht? Dat is uiteindelijk waar we naartoe zouden willen.

Het tweede. Als je kijkt naar de personele problemen en naar de ICT-problemen, is de vraag natuurlijk, als je op wat langere termijn kijkt, welke middelen jullie gaan inzetten om de personele capaciteit niet volledig op te hoeven vullen door inzet van robotisering, artificial intelligence, pods en dat soort zaken. Hoever zijn jullie daar in jullie gedachtegang in?

De **voorzitter**: Dank u wel. De heer Binnema.

De heer **Binnema** (GroenLinks): Dank u wel, voorzitter. Dank aan de Staatssecretaris voor de toelichting en de schriftelijke beantwoording. Eigenlijk horen we een aantal dingen terugkomen die gerelateerd zijn aan de drie punten uit het jaarplan: personeel, ICT en sturings- en managementinformatie. Die betekenen in concrete zin twee dingen, namelijk achterstallig onderhoud, vertraging en de mogelijke consequenties daarvan, en een aantal waarden die horen bij behoorlijk en betrouwbaar bestuur. Die kunnen daarmee in het gedrang komen of raken wellicht wat ondergesneeuwd in de wens om in ieder geval in kwantitatief opzicht een aantal achterstanden in te lopen. Ik wil er een drietal van noemen die mij daarin opgevallen zijn.

Het eerste punt – daar heb ik vragen over gesteld – zijn de doorwerking van de AVG en de constatering dat daar sinds de invoering op 25 mei vorig jaar mee gestart is, maar dat het nog een hele uitdaging wordt om voor januari 2020 het een en ander voor elkaar te krijgen. Het belang van privacy moeten we aan de ene kant in het oog houden, maar tegelijk komen allerlei zelfopgelegde deadlines onder druk te staan. Moet ik dat ook zien in relatie tot de net genoemde management- en sturingsinformatie waar u het over had? Of zegt u: probeer goed in kaart te krijgen wat voor gegevens we precies hebben, welke informatie beschikbaar is en wat er wel of niet onder de AVG valt? En hoe kijkt u aan tegen het halen van de deadlines die daarbij horen, om als Belastingdienst AVG-conform te gaan werken?

Het tweede punt heeft te maken met de zekerheid die je mag hebben als burger over welke gegevens waar en op welke manier worden verzameld,

met wie die worden gedeeld en waar gegevens over jou in het kader van je belastingaangifte opgevraagd worden. Terecht wordt verwezen naar een soort balans die er is, omdat je big data en dergelijke als dienstverlening aan de burger kunt beschouwen. Voor een deel neemt het ook een aantal zaken uit handen. Dat kan ook het toezicht efficiënter en effectiever maken, maar er zit ook een duidelijke spanning in. Hoewel in de beantwoording werd gezegd dat er goed gekeken moet worden naar de spanning tussen wat kan en wat mag en dat dit getoetst moet worden, is mij de concrete uitwerking daarvan niet helemaal duidelijk geworden. Wellicht kan daar nog wat meer reflectie op komen.

Het derde punt zit in zowel de achterstand bij het personeel, waar u spreekt over de kwantitatieve en kwalitatieve mismatch, alsook de achterstand bij het ICT-onderhoud en de applicaties die een bepaalde technische waarde hebben alsook de achterstand bij de afhandeling van de bezwaren, waar eigenlijk elke keer die argumenten in wisselende combinaties naar voren komen. De ene keer licht het iets meer aan de ICT en de andere keer ligt het meer aan het personeel. Is daar een oplossing in zicht? Het lijkt alsof zo veel factoren met elkaar samenhangen en zo veel diverse gevolgen met elkaar hebben. Ook als u zegt: we hadden 4.200 vacatures; die zijn nu tot 3.400 teruggebracht. Dat is een kwantitatieve winst, maar geeft dat ook inzicht in de vraag of daarmee – oneerbiedig gezegd – het laaghangend fruit geplukt is? En geeft dat inzicht in de vraag of een deel van de kwalitatieve mismatch, juist die specifieke functies waarvoor materiedeskundigheid nodig is, zoals ICT-deskundigheid en fiscale deskundigheid, een veel ingewikkeldere en hardere kern gaat zijn binnen die 3.400? Wellicht kan er winst gemaakt worden tot 2.000 of 1.500, maar ontstaan er daarna serieuze problemen die de eerder genoemde problemen wat betreft afhandeling van bezwaren, aangiftes en dergelijke alleen maar zouden kunnen versterken.

De **voorzitter**: Dank u wel. Ten slotte de heer Postema.

De heer **Postema** (PvdA): Dank, voorzitter. Ik zou graag van de Staatssecretaris willen horen wat de ontwikkelingen zijn in de tax gap. En als tweede vraag, eigenlijk als spiegelbeeld: ik wil weten of hij ook een gewijzigde belastingdiscipline detecteert, of de Belastingdienst zulke zaken ook meet. Dat waren mijn vragen. Dank u wel.

De **voorzitter**: Dank u wel voor al deze vragen. Het is inderdaad veel, maar ik constateer ook dat het zich aardig beweegt rondom de drie blokjes die u voor uw inleiding hebt gebruikt. En dan heeft u het misschien toch meteen al een beetje kunnen structureren. Aan u het woord.

Staatssecretaris **Snel**: Ik denk dat het het beste is om de volgorde van de vragen aan te houden. Ik heb geprobeerd om het zo goed mogelijk bij te houden. Als ik iets mis, dan hebben we eventueel nog een tweede termijn. Het kan zijn dat ik op één of twee vragen het antwoord niet heb, maar dan zal ik hier nog even informeren of mijn bureaus dat wel hebben. Laat ik even helemaal bij het begin beginnen. De heer Rinnooy Kan zei: we zien dat er een groot personeelsprobleem is. De Belastingdienst had sowieso een samenstelling waarvan we wisten dat door een zware vergrijzing er vroeg of laat een groep mensen weg zou gaan. Veel uitvoeringsinstanties hebben dat overigens, niet alleen bij het Rijk maar ook daarbuiten. Eigenlijk is het idee vanaf het begin altijd geweest: we willen de dienst ook hervormen. Dat was ook de vorige reorganisatie. Men zei: we kunnen een hoop dingen die we nu nog door mensen laten doen, op een andere wijze doen. Ik weet niet hoe het zit met robotisering, maar men zei: we kunnen via automatisering en betere ICT-oplossingen dat vertrek van die mensen uiteindelijk opvangen. Dat was dus het hele idee.

Dat was op zich in de kern een goed idee. We wisten dat een aantal mensen wegging – dat was een behoorlijk aantal mensen – maar een deel van de werkzaamheden van die mensen was eigenlijk al veel beter op te vangen door systeemaanpassingen. Ik noem bijvoorbeeld het risicogericht selecteren. We weten veel meer over aanslagen dan in het verleden. Er zat dus een logica achter dat idee. Alleen wat is er nou uiteindelijk gebeurd? Door die vertrekregeling zijn veel meer mensen dan verwacht weggegaan, en ook van het verkeerde niveau. Dat is de mismatch waar ik het ook in het jaarverslag over heb gehad. Dus aan de ene kant: te weinig handjes, dus te veel vertrek. En aan de andere kant – net zo belangrijk – we hadden de verwachting dat de ICT om een en ander op te vangen tijdig gereed zou zijn, maar ook daar waren er tegenvallers. De hoop of de verwachting die er was – ik weet niet welk woord beter is – dat de ICT dat zou kunnen opvangen, is niet uitgekomen. Die heeft gewoon niet het tempo gehad dat we hadden gehoopt. Daar is heel veel tijd en energie in gaan zitten. ETM is een van de bekendste inningsprogramma's waar we op leunen. Dat programma is al decennia oud. Het is op zich een super stabiel programma, het punt is alleen dat bijna niemand in de wereld het meer gebruikt. En we moeten het wel onderhouden. Er gaan best wel veel miljarden aan inkomsten via dat systeem. Nu is al eerder geprobeerd om dat systeem te vervangen door een nieuw systeem. Ik geloof dat daar een jaar of zes, zeven geleden mee begonnen is. Dat hebben ze een aantal jaren ontwikkeld, maar dat nieuwe systeem is gewoon niet succesvol geworden. Dat is een paar jaar geleden getest, er is van alles gedaan. We hebben daar nog een paar brokjes van kunnen gebruiken, maar het grootste deel daarvan is gewoon vernietigd. We hebben ervan geleerd, namelijk dat we het op die manier niet konden, maar het heeft niet opgeleverd wat het zou moeten opleveren. Dat is gewoon slechts één voorbeeld van een systeem. Zo zijn er veel meer.

Dan zegt de heer Rinnooy Kan: oké, dat weten we dan dus. De ICT kan het misschien niet allemaal opvangen. Je hebt een kwalitatieve mismatch. Zou je de mensen die weggingen, dan niet alsnog weer kunnen aannemen? Daarover liggen er in de Tweede Kamer overigens ook wat moties. Die zeggen: het kan niet zo zijn dat we mensen eerst met een vertrekregeling ruimhartig wegsturen en die dan vervolgens met een inwerkbonus weer aannemen. Maar even los van het feit dat het om die reden ook niet waarschijnlijk is, ik denk ook echt dat de mensen die vertrokken zijn, hun keuze hebben gemaakt. We kunnen ze ook niet als zzp'er opnieuw inhuren. Dat houden we echt bij om, zeg maar, die draaideur tegen te gaan. Bovendien is het ook niet zo dat de markt op dit moment helemaal op slot zit. Als we bijvoorbeeld kijken naar ICT – ik kreeg die vraag eerder vandaag – dan zijn wij als overheidswerkgever nummer 1 als het gaat om de vraag wie graag bij ons wil komen werken, zeker op het gebied van automatisering en ICT. Dan kun je zeggen: waarom willen die mensen dat dan? Die willen dat bijvoorbeeld omdat de Belastingdienst een grote gegevensbeheerder in het land is. Ze denken: daar zijn wel wat issues, dus daar is als ICT'er heel erg veel te leren. Er is misschien niet het allermeest te verdienen, maar toch valt het aanbod van ICT'ers ons mee. Ik zeg: het valt ons niet tegen, het valt ons mee. Wij krijgen veel bredere portefeuilles met aanbiedingen vanuit de ICT dan ik had verwacht. Hetzelfde geldt overigens voor fiscalisten. Als het gaat om die 4.200 banen, dan weten we precies welke we moeten hebben. De heer Binnema vroeg volgens mij of ICT'ers en fiscalisten nog naar de dienst gaan. Dat zijn nou juist de twee categorieën waarin wij echt een prettig groot aanbod hebben, een veel groter aanbod dan we hadden verwacht. Dan blijft de vraag: waarom hebben we dan nog steeds vacatures? Nou ja, dat heeft met een andere vraag te maken. Je moet wel mensen kunnen inwerken. De organisatie moet wel de capaciteit hebben om die mensen te plaatsen en te begeleiden. Je wilt ze niet laten zwemmen. Ik denk dus niet dat we zonder de mensen die afscheid van ons hebben genomen, dat

gat niet gaan vullen, maar we moeten wel echt alles op alles zetten om dat goed te doen. Daar hebben we natuurlijk ook een aantal behoorlijke aanpassingen voor gemaakt. Het team dat met werving bezig is, is verdrievoudigd. En dat moest ook wel; anders kon het niet. Je kunt wel zeggen dat je heel veel nieuwe mensen wilt, maar als je niet meer wervingscapaciteit opzet, dan lukt dat niet. We hebben nu de selectieboulevard. NRC had er vandaag of gisteren een mooi verhaal over. Er wordt natuurlijk wel een beetje voorgeselecteerd, maar mensen kunnen 's ochtend bij ons aankomen en aan het eind van de dag in principe een aanbod hebben. Dan moet er natuurlijk nog wel een toetsing komen, met verklaringen omtrent gedrag en dat soort dingen, maar in principe hebben zij de baan.

Daarmee zijn wij zo veel sneller dan veel van onze concurrenten, dat er ook om die reden op dit moment een goede buzz is als het gaat om mensen die bij de Belastingdienst willen werken. Dus daar ben ik echt wel heel tevreden over. Daarmee was ik een beetje somber. Dit is misschien iets te vrolijk. Zo is het ook niet, het is nog steeds een hele grote opgave. Maar het is wel zo dat wij een kwartaal lang, namelijk in Q4 van 2018, voor het eerst in staat waren om per saldo per week zo veel mensen binnen te halen als we nodig hebben om aan het eind van 2019 die vacatures grotendeels te hebben opgelost. Daarmee geef ik ook antwoord op de vraag van de heer Van Rij. Dan moeten sommige mensen nog worden ingewerkt. Het is dus niet zo dat ze allemaal aan het eind van het jaar een baan hebben en vervolgens zijn ingewerkt. Daar zit nog een vertraging in. We zullen de 100% misschien niet halen, maar wij koersen er echt op aan om een heel eind te komen als het gaat om de vervulling van die vacatures aan het eind van het jaar. Dat is de inzet.

Het goede nieuws is dus dat we in het vierde kwartaal voor het eerst in staat waren om de aantallen die we nodig hebben, te ontwikkelen, omdat we weten dat een hele hoop mensen blijven vertrekken. Dan heb je het echt over honderden per maand. Tot zover het antwoord op de eerste vraag.

De tweede vraag was: oké, zo is het dan en nu alle hens aan dek, maar leren we er nog wat van? Dat was volgens mij de vraag. Moeten we ons niet wapenen, zodat we die fout misschien een volgende keer niet maken? Het antwoord is: ja, natuurlijk. Dat probeer ik eigenlijk in alle politieke debatten te zeggen. Ik ben af en toe een beetje deemoedig, omdat ik zie dat ergens weer een incident is. Dan moet ik zeggen: ja, dat is zo. Ik zeg elke keer: er is iets, dat is niet goed, dat moeten we veranderen. Dan kunnen we heel lang blijven hangen bij de vraag wie precies verantwoordelijk was voor die fout – dat gebeurt soms een beetje in het politieke debat, en dat is belangrijk – maar ik vind het ook belangrijk dat je vervolgens zegt: oké, fout is fout, dat gaan we niet goedpraten, maar wat leren we hiervan?

Dat is eigenlijk wat we doen door het tempo van die aanpassingen te vertragen. We deden eerst heel veel projecten tegelijk en we hebben eigenlijk gezegd: door dat te vertragen, bouwen we ook iets van een leercapaciteit in. Al die projecten naast elkaar, die leerden dus ook helemaal van elkaar. Ik heb dus liever dat we er van proces 0 tot en met 100 vijf of zes doen en dat we die helemaal volgen, zodat we er ook echt van leren. Dan kunnen we zeggen: kijk, dit ging beter dan het andere, hoe zetten we dat in voor de processen erna? Dus het opbouwen van leervermogen vind ik ontzettend belangrijk. Dat is echt een soort kernonderdeel van een strategie die we nu voeren.

Daarnaast hoort natuurlijk: wat leren we hier ook van? Nou, een paar dingen. We hebben het inderdaad te ver laten komen. Dat heeft te maken met het feit dat wij misschien met z'n allen af en toe de neiging hebben om de fiscaliteit te beschouwen als de eerste «go to place» om beleid te maken. Er is een probleem, kan de fiscus niet wat doen? Die kan heel veel. We hebben in het verleden dus heel vaak gezegd: oké, we kunnen het

proberen. Daarbij hebben we, vind ik persoonlijk, af en toe ook niet goed genoeg naar de uitvoerders geluisterd. Die zagen wel degelijk dat het lastig zou kunnen worden. Dan zeiden wij: ja, maar het moet nu eenmaal; dit is politiek beloofd. Ik heb tegen mijn collega's in de ministerraad en tegen uw collega's in de Tweede Kamer gezegd: ik wil daar echt een beetje koppig in zijn. Ik zeg dat dus nu ook hier. Ik zal misschien niet alle slagen winnen, maar als wij de uitvoeringstoetsen bekijken en er geen goed gevoel bij hebben, dan zeg ik: dat kan niet op tijd. We zeggen niet dat we niet willen, want we willen heel graag, maar het moet wel kunnen. En als dat af en toe betekent dat het een jaartje later gebeurt, dan maar een jaartje later, want we moeten niet meer met noodverbandjes werken. Dat leer ik dan van het verleden. Ik denk dat we de uitvoeringstoetsen misschien te laat hebben gehad. Er komt zo meteen nog een vraag over ex post, ex ante. Nou ja, zo zijn er een hele hoop dingen. Maar om te leren, moet je ook tijd hebben voor reflectie. Dat is eigenlijk de reden waarom ik heb gezegd: je moet het tempo er nu een klein beetje inhouden, zodat we later beter kunnen afzetten om de sprong te maken. Dan ga ik verder met de vraag van de heer Van Rij.

De heer **Rinnooy Kan** (D66): Voorzitter, is het mogelijk om nu al te reageren?

De **voorzitter**: Ik denk dat het wel even moet kunnen, maar heel kort om iets te verduidelijken of omdat anders iets dreigt onder te sneeuwen.

De heer **Rinnooy Kan** (D66): Ik begrijp het. Ik houd het heel kort en als het niet past, dan hoor ik het wel. Ik kan mij één moment nog levendig herinneren. Bij de discussie over mogelijke belastinghervormingen werd expliciet gevraagd naar het vermogen van de Belastingdienst om de uitvoering daarvan te realiseren. Zonder enige aarzeling is toen door de Belastingdienst, vertegenwoordigd door uw voorganger, gezegd: dat is geen probleem. Dat lijkt me nou wel een leermoment. Als u dat leermoment meeneemt, is al heel veel gewonnen.

Staatssecretaris **Snel**: Daar ben ik het helemaal mee eens. Een uitvoeringstoets doe ik niet, maar die doet de dienst. Dat moeten ze onafhankelijk van mij doen. Zij moeten het echt in beeld brengen. Natuurlijk komt wel de vraag of het nog op een andere manier zou kunnen. We proberen tegen de bedenkers van ons beleid dus niet zomaar altijd nee te zeggen. Misschien doen we het soms niet op 100% zoals de wetgever het bedoelt, maar wel op 95%, zodanig dat het uitvoerbaar is voor de dienst. Dat heb ik liever dan dat we maar blijven sukkelen in de uitvoering en altijd tegen problemen blijven aanlopen. Ik ben het dus wel met u eens. Dan verder naar de heer Van Rij. Hij begon met een opmerking over het jaarplan. Ik was me er niet van bewust dat we dit zo aan de Tweede Kamer hadden gericht. Het is eigenlijk voor heel Nederland bedoeld en voor beide Kamers. Wij zullen dus ook hier een klein leereffectje van meenemen. Op de vraag over de mismatch en de termijn heb ik net antwoord proberen te geven. Ik kan niet het hele jaar doorkijken. Ik verwacht ook niet dat nu opeens de belangstelling opdroogt. Zo voelt het niet, maar ook hier geldt: the proof of the pudding is in the eating. We gaan het dus zien. Maar net als straks met de aangiftecampagne gaan we volle bak vooruit. Wij hebben met de dienst een tijdlang een personeelsstop gehad, maar dat moet je per definitie nooit willen. Dat is misschien ook een soort leereffectje daarvan. Je mist daarmee namelijk een deel van de instroom van de lichten die je nodig hebt. We hebben gewoon altijd goede mensen nodig. Soms moet je dan misschien iets boven budget zitten om de goede mensen aan te trekken, omdat je weet dat er ook weer mensen vertrekken. Wat mij betreft, en ik hoop dat ook mijn opvolgers dat te zijner tijd vinden, is een volledige stop, om wat voor

budgettaire redenen ook, onverstandig voor een uitvoerende dienst. Dat moet je niet willen. Dat moet je anders zien op te lossen. De heer Van Rij heeft ook gevraagd naar de nieuwe instroom en het onboardingprogramma. Dat is inderdaad heel belangrijk. Rond de brexit en de Douane hebben we die discussie ook heel expliciet gevoerd. We weten dat we heel veel extra mensen nodig hebben, want de brexit komt eraan en you never know. Tegelijkertijd hebben we er niks aan als we iedereen nu binnentanken maar niet serieus kunnen opleiden en trainen. We hebben gezegd dat de standaarden even hoog blijven voor de Douane en de Belastingdienst. Iedereen mag me erop aanspreken als we in onze haast uiteindelijk iemand aannemen die er anders niet doorheen was gekomen. Want dan doe ik iets verkeerd en creëer ik een probleem voor de toekomst. De dienst is er dus heel erg mee bezig om ervoor te zorgen dat we niet anders naar die zaken kijken. Daar wordt ook rekening mee gehouden in dat onboardingprogramma: sommige opleidingen zijn korter, drie maanden, andere zijn langer. Voor integriteitsonderzoeken hebben we opleidingen tot wel negen maanden, bijvoorbeeld voor specifieke douaniers. Die opleidingen zijn dus niet voor iedereen even lang. Het punt is helder: daar moet aandacht voor zijn. Want als wij zo veel nieuwe mensen aannemen, die geen begeleiding kunnen krijgen, hebben we niet wat we willen.

Dan is er nog gevraagd naar de uitvoeringstoets. Die doe ik vooral voordat wij aan wetgeving doen, dus ex ante. De heer Van Rij zei dat dat ook ex post belangrijk is. Dat is ook zo, want we moeten ook leren hoe de uitvoeringstoets is verlopen. We doen er volgens mij nu negen ex post. Daarin nemen we het hele proces nog een keer door om te achterhalen of we achteraf tot nieuwe inzichten kunnen komen. Dat is, voorzover ik weet, nog niet gebeurd; we doen het ook voor het eerst. Maar ik vind het belangrijk om ook de uitvoeringstoets als zodanig aan een zekere toetsing te onderwerpen.

De heer **Van Rij** (CDA): Voorzitter, mag ik daar een heel korte vraag over stellen? Ik gaf al aan dat dat heel waardevol is, maar het lijkt mij ook heel waardevol om dat met ons te delen. Nogmaals, wij toetsen vooral op uitvoering, maar ik denk dat het ook heel goed is als wij daar kennis van nemen en het debat daarover kunnen vervolgen. Want volksvertegenwoordigers hebben nog weleens de neiging om alleen naar toekomstig beleid en toekomstige wetgeving te kijken en niet naar hoe het echt werkt.

Staatssecretaris **Snel**: We moeten daar nog naar kijken en we zullen een vorm vinden, maar ik heb geen enkele terughoudendheid om die lessen in het publieke debat en dus ook met u te delen. Als dat anders is, dan krijg ik dat vast te horen. Maar ik zit daar heel ontspannen in, dus laten we dat doen.

Mevrouw Van Wezel vroeg mij: wanneer bent u tevreden met de voortgang? Daarmee stelt u mij zo'n beetje de moeilijkste vraag. Dat is een soort doeltoetsing van mijzelf, wat eigenlijk heel ingewikkeld is. Het antwoord is: dat weet ik nog niet. Het belangrijkste wat ik mijzelf meegeef is dat ik een paar dingen wil bereiken. Ik wil in zekere zin een beetje rust creëren rond de Belastingdienst, zodat die zich kan richten op de aanpassingen die nodig zijn om de dienstverlening beter te maken. Daarbinnen zie ik het als mijn rol om een aantal dingen tegen te houden: allerlei losse flodders over nieuwe fiscale regelingen. Ik geef een voorbeeld. Ondanks dat ik het heel belangrijk vind dat we een klimaatakkoord hebben dat werkt, heb ik van tevoren ook gezegd: ik ben er niet van dat er een nieuwe belasting komt voor alles wat we slecht vinden. We gaan dus niet alle oplossingen in nieuwe belastingen vinden. Waarom? Dat zeg ik niet alleen vanwege de uitvoering, want dat zou te makkelijk zijn. Daarom ben ik er soms misschien wel heel succesvol in, zonder dat iemand het weet, om een hele hoop ideeën niet tot wetgeving te laten

komen. Dat is misschien een beetje ondankbaar, maar ook dat telt wel mee. Zo krijgen we heel vaak verzoeken vanuit de politiek om nog iets fiscaals te regelen en dan ga ik weer heel zuinig kijken en zeggen: ik geloof dat ik het wel snap, maar ik denk dat het onverstandig is om te doen. De fiscaliteit moet voor iedereen gelden. Je hebt vaak ook te maken met het gelijkheidsbeginsel. Ik ben dus tevreden als ik de – ik zal niet zeggen: malle ideeën – grootste aanvallen op het stelsel weet te voorkomen. Ik ben ervan overtuigd dat ik als Staatssecretaris niet de dag meemaak dat ik claim dat we de Rubicon over zijn: hè, hè, nu geen fouten meer bij de dienst. Dat is niet realistisch. Als ik weet waar we staan en waar we naartoe gaan, dan zullen de ICT-aanpassingen nog jaren duren. Ik ben onlangs in Finland en Noorwegen geweest. Die landen hebben er bijna vijftien jaar over gedaan vanaf het moment dat zij een structureel plan hadden. Dat zijn kleinere en minder complexe diensten dan de onze. Nu beginnen wij niet helemaal vanaf start, maar het geeft wel aan dat er behoorlijk wat te doen is. Het moment dat ik tevreden in mijn stoel kan gaan zitten en kan zeggen «nu is het gelukt», zal ik niet meemaken, maar hopelijk wel een van mijn opvolgers. Ik hoop wel dat ik daar zo veel mogelijk aan kan bijdragen. Ook hoop ik het aantal incidenten – ik ga er zo meteen nog eentje ontkrachten, omdat dat geen incident is – te beperken, en tegelijkertijd weet ik dat we nog heel veel nieuwe releases van nieuwe ICT-programma's hebben. Dat bergt altijd het volgende risico in zich: op het moment dat je de dingen die je test echt loslaat, kunnen er dingen gebeuren die we niet hebben voorzien. Dan moeten we gewoon elke keer naar aanpassingen zoeken. Ik ben tevreden als ik met het materiaal dat we hebben zo goed mogelijke resultaten bereik. Veel preciezer kan ik daarover niet zijn.

De **voorzitter**: Mevrouw Wezel is hier tevreden mee.

Mevrouw **Wezel** (SP): Ja hoor, ik ben hier tevreden mee.

Staatssecretaris **Snel**: Dan de heer Van Strien. Hij begon met een inleiding, die leek op een soort introductie van de stelling dat de vorige reorganisatie desastreus was. Daar ben ik het niet mee eens. Ben ik tevreden met die vertrekregeling, even los van wat daar precies gebeurde? Het effect daarvan is dat heel veel mensen tegelijkertijd vertrekken en dat geeft mij een capaciteitsprobleem. Daar zijn we het over eens, maar dat wil niet zeggen dat alle elementen van een vorige reorganisatie desastreus waren. Sterker nog, mijn voorganger ging een pad op en in principe blijf ik datzelfde pad volgen. Alleen, ik pak een paar dingen aan. Ik noem het tempo en het inbouwen van het leervermogen. Ik doe dus een paar dingen anders. Maar wat betreft het idee dat je uiteindelijk voor een deel de capaciteit van de mensen vervangt door applicaties en ICT-mogelijkheden, daarvan zeg ik: over tien jaar kan de Belastingdienst dat en dan hebben we er minder mensen voor nodig. De vorige reorganisatie was niet desastreus. Alleen heeft de vertrekregeling mij in ieder geval niet geholpen en misschien mijn voorganger ook wel niet.

Gevraagd is verder of deze nieuwe reorganisatie wel consistent is. Ik heb heel erg mijn best gedaan om keer op keer dit niet een reorganisatie te noemen. We hadden de investeringsagenda en de aanpassing ervan. Toen kwamen er met de vertrekregelingen andere dingen. Mijn punt was juist een beetje dat je niet elke keer, ook niet als nieuw persoon, je eigen reorganisatie moet willen afkondigen. Ik heb de hele tijd proberen te zeggen: we moeten niet het hele wiel opnieuw uitvinden; we gaan door op de weg waarop we zitten, maar omdat ik een aantal constatering zie doe ik wel een aantal aanpassingen. Dus ik heb altijd geprobeerd om wat ik doe niet als reorganisatie neer te zetten. Is het dan consistent en gaan mijn opvolgers dat handhaven of iets anders doen? In zekere zin weet ik

dat natuurlijk niet. Ik maak deze keuze natuurlijk niet voor niets. Die maak ik op basis van een aantal grote nulmetingen, bijvoorbeeld rond de staat van de ICT en de staat van het personeel, die mij dwingend tot de conclusie lieten komen ten aanzien van waar we nu zijn. Als je dat eenmaal ziet en weet, denk ik dat mijn opvolgers een deel ervan wel zullen handhaven, hoewel ze vast wel hun accenten willen leggen. Maar goed, daar ga ik uiteindelijk niet over, maar dat zou ik ze dan adviseren. De heer Ester zei eigenlijk: oké, maar dit verhaal hoor ik best al lang.

De heer **Ester** (ChristenUnie): Ja, sinds 2011.

Staatssecretaris **Snel**: Hij vroeg of dat vanuit burgerperspectief heel pijnlijk is. Als ik luister naar de verhalen dan wordt het soms wel heel platgeslagen in de zin van: het is weer een puinhoop en chaos bij de dienst. Dat beeld helpt dan niet. Het is overigens ook heel vaak wel heel makkelijk geroepen. Er komt ergens een bericht in de media en dan hebben we blijkbaar in Nederland allemaal de neiging om ons meteen te hechten aan het beeld dat we al hadden en daar die nieuwe informatie aan te koppelen. Dat kan ik niemand kwalijk nemen, maar dat is niet altijd terecht. Tegelijkertijd: als ik het keer op keer probeer te bevechten door te zeggen dat het een onterecht beeld is en dat het juist veel beter gaat, dan is dat ook gevaarlijk, want ik voel natuurlijk dat we er op een heleboel gebieden nog niet zijn. Ik probeer in het kader van verwachtingenmanagement dan ook voortdurend behoedzaam te zijn. Als we dingetjes goed doen, zal ik voorzichtig zeggen dat het best wel aardig gaat. De eerste aangiftecampagne vorig jaar ging in het begin echt wel goed. Helaas door de problemen in het najaar bij de Belastingtelefoon was dat nieuws bijna helemaal weg. Ik noem de vooraf ingevulde aangiften. Er is geen land in de wereld waar zo veel mensen van tevoren een opgave krijgen die achteraf gezien nog klopt ook. Meer dan 90% van de mensen krijgt die en is er tevreden over. Dus dat gaat heel goed. Als ik dat echter al te vrolijk de hele tijd naar buiten breng, zal er altijd iemand zeggen: nou deze Staatssecretaris ziet alleen maar mooi weer, maar ik heb gisteren anders drie uur bij de Belastingtelefoon in de wacht gestaan. En dat is ook waar. Dus wat betreft dat burgerperspectief snap ik wel dat u dat vervelend vindt, maar ik denk toch dat het verhaal dat ik probeer te vertellen het meest eerlijke en redelijke verhaal is dat er is. Ik heb geen belemmering om te vertellen dat dingen fout gaan en ik heb er ook geen behoefte aan om dingen te verzwijgen of zachter te maken. Dat het als pijnlijk wordt ervaren, is zo, maar als ik zou zeggen dat ik er bijna ben, zou ik liegen. En liegen mag niet, hier niet en nergens niet. Dus dat doe ik niet. Als het als pijnlijk wordt ervaren, vind ik dat vervelend. Ik heb net ETM genoemd, dat grote programma dat echt in de kern van ons stelsel staat. Als we weten hoe moeilijk het is om zo'n ICT-systeem te vervangen. Dat is niet omdat er prutsers op hebben gezeten; dat zijn echt heel goede, bekende mensen die wel succesvol dingen hebben gedaan, maar hierbij lukt het niet vanwege die samenhang met al die andere programma's. Misschien kunnen we daarvan leren: we wilden te veel tegelijk en het had in kleinere blokjes gemoeten. Dat is eigenlijk ook wat we met die architectuur willen doen. Dus ik hoop nog steeds dat we heel rustig aan voorzichtig de goede kant opgaan, maar het idee van «dit verhaal ken ik al, dus ik ga een nieuw verhaal vertellen» zou niet kloppen, want we zitten nog in het verhaal.

De heer **Ester** (ChristenUnie): Ik heb dat ook niet bedoeld als een ander of een nieuw verhaal maar als een continuïteit vanuit het perspectief van de politiek maar ook vanuit het perspectief van de burger. Die burger heeft natuurlijk een beetje maling aan allerlei ingewikkelde ICT-verhalen. Die wil gewoon dat het bij de Belastingdienst, een dienst waar we allemaal van houden en die we heel belangrijk vinden, goed geregeld is en dat die

goed functioneert, want het is een kerndienst van de overheid. Vanuit dat perspectief is ook het vertrouwen in de overheid in het geding. Dat zijn misschien grote woorden maar zo wordt er wel over gesproken. Hoelang kun je zoiets op tafel houden? Ik begrijp wel dat het antwoord daarop ingewikkeld is, maar het is wel een heel cruciale vraag.

Staatssecretaris **Snel**: Daar ben ik het niet mee oneens. Dat zie ik ook. Tegelijkertijd en dat is een verzuchting waar ik verder niets aan heb... De gemiddelde burger krijgt een vooraf ingevulde aangifte die klopt. Die belt ook niet en heeft er geen problemen bij. Dat merken we ook als we het testen. Elke maand vragen we hoe er gedacht wordt over bepaalde zaken, waaronder de Belastingdienst. We zien dan eigenlijk veel meer dan als je de kranten zou lezen, het beeld ontstaan dat heel veel mensen eigenlijk best tevreden zijn over de manier waarop het gaat. Dus mijn verzuchting is weleens dat ik zo graag die silent majority zou willen laten vertellen hoe gelukkig zij zijn met hun dienst. Omdat het een verzuchting is heb ik er niets aan, dus zal ik er verder niet op ingaan maar ik wilde dit toch even zeggen.

De heer **Backer** (D66): Is er inzicht in hoe die verdeling van klachten over de problematiek ligt? Ik ken ook wel situaties waarin 80% van de klachten door 3% van de betrokkenen is veroorzaakt.

Staatssecretaris **Snel**: Die cijfers heb ik niet bij de hand. Dat zal per belastingmiddel ook anders zijn. Ik kom er zo anders nog even op terug bij de mkb-aangiftes naar aanleiding van een vraag van de heer Van de Ven daarover.

Misschien is het goed dat ik dan eerst op de vragen van de heer Backer inga. Hij had het erover dat de boedelbeschrijving wat onduidelijk was. Daar was ik het een beetje mee eens maar tegelijkertijd zeg ik dan: ook daarbij heeft het niet zo gek veel zin om er de hele tijd over te klagen. Ik heb die boedel overgenomen en ben ermee aan de slag gegaan. Ik vond alleen het uitstapje richting het ambtelijk falen toch te ver gaan. Er wordt maar heel weinig ambtelijk gefaald. Veel van de problemen die we hebben ervaren zijn niet direct te wijten aan het falen van een ambtenaar aan de top, in het midden of aan de onderkant. Uit mijn werkbezoeken blijkt steeds dat er maar heel weinig ambtelijk wordt gefaald. Er is sprake van materiedeskundige kennis. Als je mensen vraagt waar op directieniveau heel veel materiedeskundigheid zit, dan is het wel bij de Belastingdienst, meer dan bij de ABD. Tegelijkertijd heb je soms projectmanagers nodig. Bij de grote fiscale ICT-projecten hebben we naast fiscale kennis veel meer nodig dan dat. Dus ook daar zoeken we naar een veelheid van mensen. Mijn grootste probleem zit hem dus in het gebrek aan voortgang op het gebied van personeel, ICT en managementinformatie, drie zaken die heel moeilijk zijn te koppelen aan ambtelijk falen. Hier wil ik het opnemen voor de ambtelijke top: ik vond dat in de manier waarop we onze topstructuur hadden gebouwd sommige dingen niet dicht genoeg bij elkaar kwamen. Als we bijvoorbeeld bij de erf- en schenkbelasting dingen zagen gebeuren in de aanslagen, had ik het niet vreemd gevonden als er eerder contact was opgenomen met een directeur die over de opbrengst gaat. Want vroeg of laat heeft een aanslag effect op de opbrengst. Die logische afstemming was er niet altijd, ook niet in de ketens. We proberen in de topstructuur de samenhang binnen de ketens te bevorderen, zodat directeuren vaker met elkaar contact opnemen als er in hun keten iets misgaat. Een van de punten die uit eerder onderzoek kwam, was dat er bij de Belastingdienst te veel in hokjes werd gedacht, iets wat ik herken, ook vanuit het verleden. Ik denk dat dat een goede aanvulling was, waarop hopelijk nu stappen zijn gezet. Het ambtelijk falen zat hem dus niet zozeer in de personen als zodanig – misschien was dat ook helemaal niet de suggestie van de heer Backer – maar misschien wel in de manier waarop

we het gebouwd hadden. Ik geloof echt dat het helder beschrijven van verantwoordelijkheden, ook naar elkaar toe, niet ouderwets maar heel handig en heel goed is. Dat geeft heel veel informatie, juist die informatie die we nodig hebben om te sturen. Dus op de opmerking van de heer Backer dat we moeten oppassen de materiedeskundigheid niet kwijt te raken zeg ik: dat weten we. Materiedeskundigheid blijft gewoon absoluut nodig bij de Belastingdienst, dus ik ben het wat dat betreft geheel met hem eens.

De heer Backer sprak ook over de stelselherziening. Ik ben het met hem eens dat een kernpunt van de stelselherziening altijd complexiteitsreductie moet zijn, niet alleen geredeneerd vanuit de dienst, maar ook vanuit de burger. Ik heb met deze Kamer een debat gevoerd over het eigen huis. Er zitten hier heel veel goede fiscalisten aan tafel, maar of iedereen alle regelingen op dat gebied kent, durf ik nog wel te betwijfelen. Er zijn heel veel boeken over geschreven, het is erg ingewikkeld gemaakt. Ik vind dat het ook onze verantwoordelijkheid is om van die complexiteitsreductie serieus werk te maken, niet alleen vanuit uitvoeringsperspectief maar ook vanuit de burger. Zoals gezegd hoort bij elke stelselwijziging complexiteitsreductie. Overigens: als je dat invoert, heb je bij de dienst in eerste instantie een complexiteitstoename, omdat systemen anders moeten zijn. Maar toch is dat een investering die ik de moeite waard zou vinden. Ik denk dat de suggestie van de heer Backer was om daarmee rekening te houden, waarmee ik het volledig eens ben.

Dan naar de heer Van de Ven. Hij noemde een incident en vroeg wat het beeld van de Belastingdienst toch moet zijn met al die incidenten. Hij noemde het aantal van 25.000 aangiftes die niet gecontroleerd zijn, iets waarover ik aan de overzijde werd bevraagd in het mondelinge vragen-uurtje. Dit alles vanwege de vertrekregeling. Ik weet dat een krant dat schreef, maar dat is niet de praktijk. Het is niet zo dat er door de vertrekregeling een ander systeem is ontstaan. Is het risicogerichte toezicht tijdelijk en gaan we straks over op normaal toezicht? Nee, het is precies andersom: risicogericht toezicht is de toekomst. Alle mkb-aangiftes gaan door het systeem. Ze worden vervolgens gecheckt op de aanwezigheid van risico's. Als die er niet zijn, kan een aangifte gewoon worden afgedaan. Dat betekent niet dat we er nooit meer naar kunnen kijken, maar voor dat jaar doe je de aanslag af. In belastingjaar 2016 kwam ongeveer 17% in drie soorten risicobakjes. Bakje 1 is een hoog risico, en die worden allemaal door ervaren ogen bekeken en soms nog eens bekeken. Sommige blijken alsnog te kloppen en worden dan alsnog afgedaan, conform de aangifte. Andere gaan helemaal de boeken in. Dan heb je een tweede risicobakje, met iets lagere risico's. In dat bakje zitten die 25.000 aangiftes, waarover de discussie nu gaat. In 2016 zaten in dat bakje iets meer dan 25.000 aangiftes, die bijvoorbeeld worden bekeken op de aanwezigheid van een weglekeffect en/of meer haken en ogen dan in eerste instantie werd gedacht. Die gaan dan naar bakje 1 en worden voor de volle 100% bekeken. Andere vloeien keurig af naar bakje 3. Daarin kunnen ook die aangiftes zitten die een relatie hebben met bakje 1. Dat klinkt wat technisch, maar ik wil dat zo graag vertellen omdat de suggestie van het artikel in Trouw was dat we door personeelsgebrek 25.000 aangiftes laten lopen. Als dat zou kloppen, zou ik als ik politicus ook wel even opschrikken. Maar dat is nooit het geval. Stel dat wij geen enkele vacature hadden gehad en alle vertrokken medewerkers hadden nog bij ons gewerkt, hadden we dan misschien in bakje 2 gedaan? Dat zou best kunnen. We hadden misschien nog wel gekeken naar bakjes met grotere risico's, maar dat is natuurlijk in essentie waar. In het jaarplan hebben we heel duidelijk uitgelegd naar welke medewerkers we zoeken, namelijk bij toezicht achteraf. Dit is dus een incident.

De **voorzitter**: Eén zinnetje hierover.

De heer **Van de Ven** (VVD): Eén zinnetje. Het gaat mij om de negatieve beeldvorming, waardoor u steeds zo ontzettend veel moet uitleggen. Ik geloof uw verhaal zonder meer, maar u zit in een situatie waarin u steeds zaken moet uitleggen, en dat vind ik vervelend voor de dienst.

Staatssecretaris **Snel**: Ik ook.

De **voorzitter**: De heer Reuten is nog niet aan het woord geweest. Hij wil een aanvullende opmerking maken.

De heer **Reuten** (SP): Ik wil graag weten of er, naast de risicocategorieën, ook nog een steekproef is gehouden onder de niet-risicocategorieën.

Staatssecretaris **Snel**: Volgens mij geldt dit altijd voor alle middelen. Maar die steekproef is at random, en kijkt dus niet naar de risicobakjes. Maar goed, in dat jaar hadden we geloof ik 680.000 aanslagen, waarvan 20% risicovol was en de rest kon doorgaan. Onze at- randomtoets wordt, correct me if I'm wrong, uitgevoerd ongeacht de vraag in welk bakje de aanslag zit. Dat klopt, er wordt gelukkig geknikt. Als de heer Van de Ven een goede tip heeft waarmee ervoor kan worden gezorgd dat dit soort dingen minder vaart krijgen in de krant, houd ik me aanbevolen. Ik weet niet zo goed hoe ik dat moet containen. Ik hoop wel eens dat mensen voordat ze reageren op een krantartikel het jaarplan doorlezen.

De heer **Van Rij** (CDA): Een rechtstreekse uitzending van deze commissievergadering zou al een matigende uitwerking hebben op de publieke opinie.

Staatssecretaris **Snel**: Ik heb heel vriendelijk in het debat met de Tweede Kamer gezegd dat het niet erg is om af en toe het jaarplan te lezen. Op veel van de vragen staan daar de antwoorden. Had ik natuurlijk niet mogen doen, maar ik heb het toch gedaan.

Dan de volgende vraag van de heer Van de Ven. Die snap ik wel. Eigenlijk is zijn vraag hoe je nou weet of de dienst efficiënt en effectief is, hoe die zich verhoudt tot andere diensten en of we daar nog dingen in kunnen doen. Hij zei: wij hebben 30.000 man en als we alle ambtenaren in Washington zouden ontslaan, zouden dat er maar 20.000 zijn. Zijn vraag was hoe we dat in verhouding kunnen plaatsen en of we niet ergens een soort inzicht kunnen krijgen in hoe wij het doen in internationale vergelijkingen. Op zich snap ik die vraag goed, want die heb ik ook weleens gehad. Toen ik bij een bank werkte, keken we hoe veel kosten we maakten per euro gemaakte winst. Het is voor een bank heel goed om te bekijken hoe je je verhoudt tot elkaar in efficiëntietermen. Het probleem is dat je als je belastingdiensten in efficiëntietermen wil vergelijken al snel ziet – ik had dat nu weer in een tripje dat ik had naar Noorwegen en Finland – dat ze eigenlijk onvergelijkbaar zijn. Soms innen ze alle soorten belastingen en ook niet-belastingen. Wij hebben natuurlijk Toeslagen, de FIOD en de Douane erbij. Dat hebben die andere weer niet. Soms – dat is vaak het belangrijkste verschil – is belastingheffing vooral een regionale of lokale aangelegenheid. Zeker in Scandinavië wordt inkomstenbelasting door de gemeentes geheven. Dan moet je dus eigenlijk ook het aantal gemeenteambtenaren erbij optellen. Mijn punt is niet dat ik zijn zoektocht naar hoe je dat zou kunnen doen niet wil doen, maar ik vind wel dat je ermee moet oppassen. Als je daar onversneden wat vergelijkingen gaat maken, kom je al vrij snel tot een vergelijking waar je niet zo veel aan hebt. Het is wel iets wat ik ook een keer heb besproken met de OESO. Mijn vraag was: doen jullie dat nou ook? De OESO kwam eigenlijk een beetje met hetzelfde verhaal als waar ik nu mee kom: dat is niet zo makkelijk, het ligt aan het geheel en bovendien zegt het niets over de kwaliteit. Die hikt daar dus ook een beetje tegenaan. Laat ik in ieder geval tegen de heer Van

de Ven zeggen dat ik hiermee zijn vraag niet helemaal wil afdoen. Ik houd even in beraad hoe we dan toch iets van invulling kunnen geven aan de vraag die erachter zit. Als ik het verkeerd heb begrepen, hoor ik dat graag, maar ik denk dat dit erachter zit.

Zijn derde vraag ging over de beoordeling van de absolute top. Ook hier hoorde ik de woorden «afrekenen» en «incidenten» weer. Ik doe weer hetzelfde als hiervoor. Ik denk dat we het met het afrekenen van mensen op al dan niet gemaakte fouten niet per se verbeteren voor de toekomst. Het is wel zo dat in de manier waarop we het samenbrengen, ook in de verantwoordelijkheidsverdeling, een andere opstelling is gekozen. We hebben ons voorgenomen om wat meer aandacht te geven aan de samenstelling van de absolute top. Niet alleen waar het gaat om diversiteit, opleiding of achtergrond, maar ook waar het gaat om ervaring. Daar zijn we dus echt wel mee bezig. De suggestie van «jij eruit, jij eruit en jij eruit, want er is iets fout gegaan» is volgens mij niet de oplossing voor de toekomst, maar natuurlijk zullen we wel strategisch blijven doordenken en schaken over wat we nou nodig hebben voor de dienst van de toekomst. Dat is absoluut een vraag die op dit moment ook bij de dienst ligt. Men geeft daar nu aandacht aan in de managementteams. Het wordt ook vervolgd. Als er iets meer vaart is en we iets meer te vertellen hebben, wil ik daar met liefde wat over vertellen aan uw Kamer.

Ik heb al even gereageerd op de vraag van meneer Wever wanneer we weer overgaan op normaal toezicht. Dat heb ik net al gezegd: risicogericht is veel effectiever. Daarmee is niet gezegd dat je nooit meer achteraf controleert, bijvoorbeeld met steekproeven. Als je dat niet doet, is toezicht vooraf opeens veel minder effectief. Ook dit staat uitgebreid beschreven in ons handhavings- en toezichtsbeleid en ook weer in het jaarplan. We hebben een grotere pakkans als we het van tevoren doen dan als we alles achteraf moeten controleren. Maar als we van tevoren hopen dat iedereen ons alles vertelt, maar achteraf nooit controleren, weten we dat de compliance zal afnemen. Daar kom ik zo nog op terug in reactie op een andere vraag.

De heer Wever vroeg ook of het personeel uiteindelijk niet vervangen moet worden door ICT. Ik heb gezegd dat dat uiteindelijk de onderliggende trend is op alles wat we aan het doen zijn. Ik zit op werkbezoeken weleens naast mensen. Ik heb bij Toeslagen gezien dat ze bijvoorbeeld moeten kijken of iemand wel of niet nog een toeslag moet krijgen of dat een toeslag teruggevorderd moet worden. Dan moeten zij letterlijk met control-alt-«weet ik veel wat» negentien systemen raadplegen. Omdat die systemen niet met elkaar communiceren, moeten ze even ergens op een papiertje dat fiscale nummer opschrijven om verder te gaan. Dat zie je en dat kan niet. Daar heb je wel veel mensen voor nodig, maar dat is niet de toekomst. Daarvoor hebben ze bijvoorbeeld een schermrobot. Dat is een slim algoritmetje dat eigenlijk zegt: als deze vragen 1, 2 en 3 worden gesteld, weet ik waarschijnlijk al wat de vragen 4 tot en met 11 gaan worden. Die popt dan op en zegt: zal ik u ook alvast deze gegevens geven? Dan zie je inderdaad vaak dat dat was waar men naar op zoek was. Je kan dus ook binnen de systemen nog steeds handigheden vinden om het beter te maken en de foutenmarges te verkleinen. Dat is niet omdat we de mensen die er zaten onaardig vonden. Die vinden dat zelf ook. Sommigen zeggen: dat kost me zo veel tijd, kunnen we dat niet slimmer doen? Ja, het slimmer doen hoort diep bij de veranderingen die we sowieso door-
maken.

Dan kom ik, als we het dan toch over data hebben, bij de heer Binnema, die een aantal vragen had. Allereerst over de AVG. Ik wil daar een paar dingen over zeggen. Het allereerste is dat we niet zijn gestart op het moment dat we wisten dat de deadline er bijna was, maar al lang daarvoor. Nogmaals, wij zijn de grootste gegevensbehandelaar in het land. Wij zijn er als dienst van doordrongen hoe belangrijk het is om veiligheid en gegevensbescherming in te bouwen en om dat te blijven

doen. Wij hebben natuurlijk een keer iets gehad rondom de Broedkamer. We hebben een debatje gehad over problemen in de Broedkamer. Daar hebben we een aantal aanpassingen op gedaan. Er blijft technisch nog één probleem over. Dat ging over het feit dat wij technisch geen logins kunnen maken in een bepaalde hoeveelheid. Als je weet welke ambtenaar inlogt, kun je bijhouden in welke systemen hij heeft ingelogd. Dat is technisch niet mogelijk. Om die reden zijn er op de betreffende afdelingen geen usb-sticks en geen externe poorten en mag je geen dingen doen zonder vier ogen. We proberen er dus dingen in te bouwen. Kan ik het dan 100% garanderen? Nee, want iemand kan een scherm goed onthouden en informatie aan iemand buiten geven. Dat kan zelfs als je mensen verbiedt om hun telefoon te gebruiken, wat om allerlei reden ook niet per se handig is. 100% garantie kunnen we daar dus niet geven.

Het belangrijkste is dat we onze mensen daarop toetsen en dat we ten aanzien van alle logische en net te makkelijke dingen mensen beschermen. Daar zijn we als dienst van doordrongen. Daar hebben we dus een soort basispositie voor gemaakt. Daarmee zijn we echt klaar voor de AVG. Dat laten we specifiek nog links en rechts toetsen, ook door de ADR. Want wij kunnen het wel vinden, maar vinden zij dat ook? Waarom zijn we dan toch nog niet helemaal AVG-proof? Waarom hadden we nog een jaar nodig? Dat heeft niet zozeer te maken met het opzetten van de manier waarop we het nu behandelen. De AVG schrijft ons nog iets voor. U heeft hier een behoorlijk aantal Handelingen staan, denk ik. We moeten alle kasten, letterlijk de kasten, van de inspecteurs van de Belastingdienst en ook hun archieven schonen. Ik weet niet of u AVG-compliant bent, waar het gaat om de Handelingen. Maar als er ergens een naam en adresgegevens in die Handelingen stonden en het is langer dan tien jaar geleden, moet u die schrappen uit die Handelingen. Dat moeten wij dus ook doen. Wij moeten dat dus doen voor alles wat we hebben gedaan voor mensen voor zo veel jaar terug, als we echt 100% AVG-compliant willen zijn. Dat willen we, dus we hebben gezegd dat we ervoor gaan. Maar dat is geen klus, zoals u zult begrijpen, die wij even op een namiddag kunnen doen. Het is niet dat wij dat niet willen. Sterker nog, wij willen dat echt heel goed doen omdat we vinden dat wij een voorbeeldrol hebben. Tegelijkertijd is het a hell of a job.

De heer **Backer** (D66): Misschien kan het hier ook risicogestuurd.

Staatssecretaris **Snel**: Nee, hier willen we echt gewoon voldoen aan 100%. Natuurlijk zijn er ook mensen bij de dienst die vragen: echt waar? Dan zeg ik: ja, echt waar, dat moeten we doen. We willen dus plannen zien: wanneer doet u welke kast? Wij zijn er echt heel hard mee bezig om te voldoen aan die meinorm voor volgend jaar. Als u mij vraagt of ik u de garantie kan geven dat dat lukt, is mijn antwoord dat ik dat niet weet. Ik heb niet in al die kasten gekeken en weet niet wat ze tegenkomen, maar het is wel waar wij op dit moment echt heel veel werk in stoppen. Dat is belangrijk, want wij willen hier een goed voorbeeld geven.

De heer Binnema vroeg ook naar gegevensbescherming. Ik snap dat er een spanning is. Aan de ene kant hebben wij data nodig om bijvoorbeeld slim risicoprofielen te kunnen maken. Daar ben ik ook echt voorstander van. Het is overigens niet zo dat wij gezellig zitten te dataminen. Dat moet doelgericht en van te voren. Ook met die dataopdrachten zijn wij best precies. Soms moeten we keuzes maken. Ook in dit Belastingplan was er weer een discussie, in ieder geval in de Tweede Kamer en misschien ook wel in uw Kamer, over wat we doen met de camera's boven de snelweg. Die was er ook in de Eerste Kamer, begrijp ik. Wij hebben besloten dat de beelden van die camera's boven die snelweg niet zomaar bewaard mogen worden. Een aantal vertegenwoordigers zei dat dat wel vervelend is, omdat je die kunt gebruiken om te kijken of er een overtreding is of niet:

flits, u heeft niet betaald, dus u moet nu betalen. Mensen die hier maar rond blijven rijden met een auto zonder nummerbord, zou je ook moeten aanpakken.

Gevoelsmatig snap ik dat ook wel. Aan de andere kant is dat de enige manier om het te constateren: u was in maart hier en u was er in april en mei weer. Maar dat kan ik niet, want ik heb beloofd dat ik die gegevens niet bewaar. Ik moet de gegevens dus bekijken. Dan heb ik een aan-uitknop, een boete of niet. Van beide gaat het daarna gewoon weg. Hier kiezen wij er dus voor om de privacybescherming zwaarder te laten wegen dan het politieke gevoel, de vraag of je die beelden niet ook voor andere dingen kunt gebruiken. Dit is om een voorbeeld te geven. Dat geldt voor een hoop zaken. We hebben ook andere voorbeelden. Daar moet keer op keer een weging in gemaakt worden. Daar praten we ook over. Ook in het politieke debat vind ik het terecht dat wij daar heel zorgvuldig mee omgaan. Maar het is ook niet zo dat we in 1973 moeten blijven hangen. We willen ook niet meer dat een inspecteur met een boekje onder een brug staat om nummerborden te noteren. Daar zit een afweging in. Die moeten we elke keer gebalanceerd maken.

Dan de personele mismatch. Zijn er oplossingen in zicht? Daar hebben we het even over gehad. Ik geloof dat de vraag heel specifiek ging over bezwaren. In zijn algemeenheid geldt het dus voor de personele mismatch. We constateren nu dat we door de jaren heen niet voldoen aan onze eigen normen. We willen een x-percentagje binnen een wettelijke termijn afdoen. Toen ik dat ging bekijken, zag ik dat we wel een cijfer hadden over alle belastingmiddelen in totaal, maar geen cijfer per belastingmiddel, en ook geen cijfer over de jaren heen. Dat hebben we dus in beeld gebracht. Dat is nieuw. Ik vroeg me af: hoe zit dat dan? Dan zie je dat het wel een beetje verschilt per belastingmiddel, maar dat we in het algemeen bij veel belastingmiddelen achterlopen, ook als het gaat om de afhandeling van bezwaren. En het wordt er niet beter op. Als je veel vacatures hebt, is het bekijken van die bezwaren niet de eerste prioriteit, maar ik vind dat dit wel zo zou moeten zijn. Dus hier hebben we de keuze gemaakt om externen ons te laten helpen. Dat is best wel nieuw en uniek. Onder verantwoordelijkheid van de dienst laten wij nu bureaus die hierin gespecialiseerd zijn meekijken om het proces te versnellen, want ik vind dat burgers recht hebben op een tijdige reactie op hun bezwaar, ook vanuit de overheid. Dat doen we gelukkig voor een heleboel mensen wel, maar voor een te groot percentage deden we het niet meer. Dat vind ik politiek echt heel belangrijk. Overigens vinden de meesten in de Tweede en Eerste Kamer dat ook. Dus daar zijn we nu mee aan de slag. Maar dat is echt nieuw. Het is voor het eerst dat de dienst dit toelaat. Er zijn ook best wel discussies over. Kan je dat zomaar aan anderen overlaten? Wij denken dat wij nu een borging hebben om dit te kunnen. Het is wel belangrijk. Ook voor die bureaus is gegevensbescherming superbelangrijk. Dat nemen we dan ook mee.

Dan de vraag van de heer Postema over de tax gap. Hij is inmiddels weg.

De **voorzitter**: Hij moest eerder weg.

Staatssecretaris **Snel**: Ik ben waarschijnlijk iets te langdradig geweest. Ik heb hier niet de precieze gegevens, maar ik weet wel dat er in juli 2014 een vrij uitgebreide brief is geschreven over die tax gap. Wat is dat dan? Kun je die meten? Geeft dat heel veel inzicht? De conclusie destijds was dat een of twee landen dit gebruiken, maar dat het voor ons een factor is waar we niet graag naar kijken, omdat het toch te weinig zegt. Wij kijken wel naar compliancegetallen. Ik weet niet welke getallen we daar precies aan hangen, maar ik weet wel dat wij er beelden van hebben. Wij doen onderzoek bij mkb'ers met personeel en bij grote bedrijven naar hoe het zit met hun compliance. Betalen zij graag belasting en doen zij dat vaak goed? Ik weet dat daar OESO-cijfers over zijn. Daar zitten we gelukkig nog

steeds heel hoog. Dat neemt ook nog steeds, gelukkig, niet af. Het is dus vrij constant op een goed niveau. Daarmee meten wij eigenlijk – dat was de vraag van heer Postema – de belastingdiscipline. «Tax gap» is een Engelse term. Volgens mij waren het ook de Engelsen die de term gebruikten. Wij vonden dat niet per se goed.

Bij de Vpb – dit is meer een politiek verhaal – wordt er bijvoorbeeld weleens gezegd dat we een heleboel belastinginkomsten missen en dat we er harder op moeten zitten. Dan zeg ik: kijk eens naar hoeveel we mislopen bij de btw. Dat bedrag is nog veel hoger. De EU kwam met een percentage van 4% tot 5% van alle indirecte belastingen. Als je dat optelt, is dat een tax gap, maar dan nog wel groter. Volgens mij hebben we daar heel kort ook een soort minidebatje over gehad. Daarmee bagatelliseer ik niet het probleem dat we hebben op het gebied van belastingontduiking. Dat is ook heel groot. Maar zo'n tax gap is dus moeilijk hanteerbaar om aan te geven waar het dan zit en hoe je het aanpakt.

Voorzitter, volgens mij waren dat alle vragen met een antwoord.

De voorzitter: Dank u wel, meneer de Staatssecretaris. Ik kan u geruststellen: langdradig was u zeker niet, maar er waren gewoon erg veel vragen. Er moest dus veel beantwoord worden. Dank u zeer daarvoor. We hebben nog iets meer dan vijf minuten. Ik kijk even rond, om te zien of iemand, of meerdere personen, nog een dringende nabrander of een vraag heeft die niet helemaal conform de verwachtingen is beantwoord. Is daar behoefte aan?

De heer Van Rij (CDA): Heel kort, voorzitter. De Staatssecretaris gaf aan dat hij op dit moment heel veel tijd besteedt aan de Belastingdienst. Ik denk dat dat op zichzelf heel belangrijk is. Tegelijkertijd gaf hij ook aan dat dit niet een blijvende zaak zou moeten zijn. Ik wil hem daar wel een compliment voor geven, voor hoe hij daar operationeel in zit en er politieke verantwoordelijkheid voor neemt. Ik wil hem er niet op vastpinnen, maar over welke percentages praten we dan, qua wetgeving en beleid versus tijd aan de Belastingdienst?

De voorzitter: Dat is wel een mooie vraag.

Staatssecretaris Snel: Dat zijn veel vragen. Ik heb weleens een discussie met de heer Van Rooijen gehad over de vraag of er misschien twee Staatssecretarissen moeten zijn. Als er zo veel tijd aan het ene besteed wordt, moet er dan niet zo veel tijd aan het andere besteed worden? Hij kan het weten, maar als je beleid en uitvoering uit elkaar trekt, ga je juist ook heel veel dingen missen. Stel dat er een hele ijverige belastingminister is, of wat die dan ook zou zijn, met heel veel plannen, en dat er een belastingstaatssecretaris is voor de uitvoering, die er de hele tijd achteraan holt om te zeggen dat dit niet kan en dat dat niet kan. Met het oog op waar we nu zijn, vind ik juist dat de combinatie van beide goed is. Ik weet dat ik soms meer tijd dan mij lief is kwijt ben aan operationele dingen, maar dat is op dit moment ook gewoon nodig. Hoe het zit met de verdeling: I don't know. Het is in ieder geval meer dan de helft van mijn tijd, omdat ook veel politieke debatten zich toespitsen op dingen die aan de hand zijn, zoals vandaag rond het mkb, over de uitvoering van belastingbeleid. Het is ook wel heel leerzaam.

Dan wat de discussie over informatie betreft. Ik geef toch weer even het voorbeeld van dat discussietje over het mkb. Iemand van de Tweede Kamer vroeg vandaag: waarom heeft u ons dan niet van dat besluit op de hoogte gebracht? Ergens snap ik dat wel, als je in het frame zit van «er gaan dingen mis door reorganisatie». Maar dit soort operationele beslissingen, over hoeveel toezichtscapaciteit je waarop zet, op welk moment, wordt op het niveau van de directeur gemaakt. Dat is onder de dg. Als het bijzonder is, wordt het misschien nog wel aan de dg gemeld,

omdat het over iets uitzonderlijks gaat. Maar die mensen zijn daarvoor echt verantwoordelijk. Ze hebben een target. Ze weten hoeveel correctie-opbrengst er moet komen. Ze weten een heleboel dingen. Daar sturen ze op. In alle eerlijkheid, ik zou er zelf niet eens naar vragen. Dat heb ik ook in mijn antwoord gezegd. Als u mij ernaar vraagt, kan ik zeggen dat ik het niet wist, maar goed, het is ook geen informatie die direct bij mij hoort te zitten. In zekere zin hoop ik dat we straks op een niveau komen waarop we meer sturen op wat de dienst bereikt, dus echt op output en veel minder op input.

Maar we zaten niet met die rapporten van 1.300 pagina's aan informatie omdat de dienst alles wat hij beleeft graag met de Kamer deelt, maar omdat er keer op keer werd gevraagd hoe het precies zit. Dat gebeurt natuurlijk vanuit de politieke wens om goed te snappen wat er misgaat. Dat kan je de Tweede Kamer misschien niet verwijten. Maar ik vond op een gegeven moment dat we zo veel precieze informatie met elkaar aan het delen waren dat we de hoofdlijn van wat we aan het doen waren, bijna vergaten. Daarom heb ik, overigens in goed overleg met de Tweede Kamer, de vlucht vooruit genomen en gezegd: kunnen we dit niet in een jaarplan doen? Ik vond het ook best apart dat we dat nog niet hadden. We hadden wel halfjaarsrapportages – dit was de 22ste of de 23ste die we deden – maar die hadden toch de neiging om een soort incidentenrapporten te worden. Het is ook goed dat je praat over wat er gebeurt, maar dat ging natuurlijk voorbij aan wat we echt nodig hadden, namelijk sturen op welke kant we op willen. Daarom heb ik, gelukkig ook in overleg met de Kamer, besloten om te kijken of we kunnen komen tot een andere manier van debatteren, tot een andere manier van informatie delen, die niet leidt tot 1.300 pagina's en tot ontevredenheid bij iedereen, maar tot minder pagina's en meer tot het verhaal dat erbij hoort. Dan is het van mijn kant ook belangrijk dat ik geen geheimen maak van de problemen die ik ervaar. Dat heb ik vanaf dag één gezegd. Dat komt dus ook netjes in het jaarplan en straks in het jaarverslag. Dan komt de vraag van Rinnooy Kan weer aan bod. Er moet ook in komen te staan wat we ervan geleerd hebben.

De **voorzitter**: Dank u wel. Anderen nog? De heer Backer.

De heer **Backer** (D66): Nee, ik wou alleen maar de Staatssecretaris aanmoedigen.

De **voorzitter**: Als er geen andere vragen meer zijn, zou ik me bij die aanmoediging willen aansluiten. Ik mag ook nog woordvoerder Defensie zijn, maar daar gaat u niet over en daar zal ik u dus niet over bevragen. Maar mij frappeerde even de parallel met een grote overheidsdienst, die met de beste bedoelingen steeds maar zegt: «U wilt dat? Can do, can do. Dat gaan we doen!» Als je daar niet een keer mee stopt, dan gaat het een keer mis. U hebt heel duidelijk aangegeven dat een van uw maximumprioriteiten juist de dienst zelf is. Daar hebt u net al een complimentje voor gekregen van de heer Van Rij, maar ik denk dat ik namens de commissie mag spreken als ik zeg dat u in elk geval heel open en zelfs lucide hierover hebt kunnen spreken. Absoluut geen langdraderigheid; we waren zeer geboeid. We wensen u daar alle succes mee en denken dat u daarmee – ja, dat durf ik wel te zeggen – gewoon op de goede weg bent. U hebt in elk geval aangegeven dat dat zeer waarschijnlijk is.

Staatssecretaris **Snel**: Ik hoop het! Dank u wel.

De **voorzitter**: Dank u wel, Staatssecretaris.

Sluiting 18.00 uur.