
Vergaderjaar 2019-2020

31 066 Belastingdienst

L VERSLAG VAN EEN MONDELING OVERLEG

Vastgesteld 22 november 2019

De vaste commissie voor Financiën¹ heeft op 29 oktober 2019 een mondeling overleg gevoerd met staatssecretaris Snel van Financiën over:

- **de beantwoording van schriftelijke vragen naar aanleiding van de eerste voortgangsrapportage op het Jaarplan 2019 Belastingdienst (31066);**
- **het videoverslag MO Belastingdienst d.d. 29 oktober 2019;**
- **de brief aan de staatssecretaris van Financiën met vragen ter voorbereiding van een mondeling overleg op 29 oktober 2019 over de Belastingdienst (31066);**
- **de brief van de staatssecretaris van Financiën d.d. 2 juli 2019 inzake de eerste voortgangsrapportage op het Jaarplan 2019 Belastingdienst (31066, F);**
- **de brief aan de Tweede Kamer ter aanbieding van de eerste voortgangsrapportage op het Jaarplan 2019 Belastingdienst;**
- **de voortgangsrapportage Belastingdienst 2019;**
- **het onderzoeksrapport Ongeschreven regels Ministerie van Financiën - Managementniveau (Auditdienst Rijk);**
- **de brief van de staatssecretaris van Financiën d.d. 20 augustus 2019 over het onderzoeksrapport "Onderbouwing eerste voortgangsrapportage jaarplan 2019 Belastingdienst" van de ADR (31066, G);**
- **het onderzoeksrapport "Onderbouwing eerste voortgangsrapportage jaarplan 2019 Belastingdienst" d.d. 3 juli 2019 (Auditdienst Rijk (ADR));**

¹ Samenstelling:

Essers (CDA), Koffeman (PvdD), Backer (D66), Ester (CU), Faber-van de Klashorst (PVV), Van Apeldoorn (SP), Sent (PvdA), Van Strien (PVV), Jorritsma-Lebbink (VVD), N.J.J. van Kesteren (CDA), Schalk (SGP), Van Rooijen (50PLUS), Wever (VVD), Van Ballekom (VVD), Crone (PvdA), Frentrop (FVD) (*voorzitter*), Geerdink (VVD), Gerbrandy (OSF), Van Huffelen (D66), Karimi (GL) (*ondervoorzitter*), Van der Linden (FVD), Otten (Fractie-Otten), Rietkerk (CDA), Rosenmöller (GL), Vendrik (GL), Van Wely (FVD)

- **het verslag van het algemeen overleg Tweede Kamer, gehouden op 25 september 2019, over de Belastingdienst (31066, nr. 532);**
- **de lijst van vragen en antwoorden Tweede Kamer over de eerste voortgangsrapportage op het Jaarplan 2019 Belastingdienst (31066, nr. 523);**
- **de brief van de staatssecretaris van Financiën d.d. 29 mei 2019 ter aanbieding van de Fiscale beleidsagenda 2019 (35026, N);**
- **het dossier Belastingdienst (31066).**

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

De voorzitter van de commissie,
Frentrop

De griffier van de commissie,
Van Dooren

Voorzitter: Frentrop
Griffier: Van Dooren

Aanwezig zijn dertien leden der Kamer, te weten: Frentrop, Gerbrandy, Geerdink, Essers, Ester, Van Huffelen, Sent, Karimi, Vendrik, Crone, Van Rooijen, Backer en Otten,

en staatssecretaris Snel van Financiën.

Aanvang 17.50 uur.

De **voorzitter**: Welkom. Mijn voorstel is dat we allemaal onze vragen aan de staatssecretaris stellen en dat hij meteen antwoordt. Dat vindt iedereen leuker dan wanneer we ze bundelen, heb ik begrepen. Om het allemaal eerlijk te doen, gaan we de tafel rond. Als de linkerkant het goedvindt, begin ik aan de rechterkant, want er moet een keuze gemaakt worden. Maar we zorgen dat u allemaal aan de beurt komt. Ik moet dan ook iedereen vragen om beknoptheid in acht te nemen. Ik begin met meneer Backer.

De heer **Backer** (D66): Dank, voorzitter. Ik heb eigenlijk geen vragen en daarom neem ik ook geen tijd. Ik zou wel een kleine introductie willen horen van de staatssecretaris. Dat is misschien makkelijk voor het debat straks.

De heer **Van Rooijen** (50PLUS): Voorzitter, daar sluit ik me graag bij aan.

De heer **Crone** (PvdA): Ik stel voor dat we dan de introductie afwachten, want dan gaat de een vragen stellen en de ander antwoorden afwachten. Ik neem aan dat iedereen wil weten hoe het staat met de Belastingdienst, want we lezen er iedere dag dingen over. Je hoeft maar op een knop te drukken en dan zal de staatssecretaris wel beginnen, denk ik.

De **voorzitter**: Ordevoorstel aangenomen? Dan vragen we de staatssecretaris om richting te geven aan het debat.

Staatssecretaris **Snel**: Dat doe ik graag. Dank ook voor de uitnodiging. Dit is volgens mij de tweede of de derde keer dat we bij elkaar zitten, maar de eerste keer in deze samenstelling. Vaak gaan we wat breder langs wetsvoorstellen en plannen. Vandaag heb ik me voorbereid op de vraag hoe het met de uitvoering zit. Mijn idee was dat de vorige keer vooral de wens om daar wat langer over te kunnen praten op tafel lag. Als ik kijk naar de Tweede Kamer gaat het over vele tientallen tot honderden uren die we al hebben gesproken over de uitvoering. Dat ga ik hier niet proberen over te doen. Wat handig zou kunnen zijn, is dat ik even vertel wat ook alweer mijn agenda is, waar ik mee bezig ben. Vervolgens kunnen we kijken of er op specifieke onderdelen vragen zijn. Het is een heleboel. Het gaat om een dienst van 30.000 mensen. Eigenlijk zijn het drie grote diensten ineen. We hebben natuurlijk de Belastingdienst, die wij zelf altijd als Blauw aanduiden.

We hebben Toeslagen, tegenwoordig ook een bekende dienst, mag ik helaas wel zeggen, en we hebben de Douane. We hebben natuurlijk ook de FIOD en andere dingen. Als ik over dé Belastingdienst praat, zou ik het eigenlijk iedere keer moeten compartimenteren, omdat problemen die aan de ene kant van de dienst ontstaan niet per se dezelfde problemen zijn die aan de andere kant ontstaan. Misschien kan ik kort beginnen bij het onderdeel waar ik de minste tijd aan kwijt hoef te zijn, tenzij u daarover vragen heeft, namelijk de Douane. Vanwege brexit leven we in een vrij roerig jaar. Eigenlijk meteen aan het begin van de kabinetsperiode hebben we ons voorgenomen om onszelf te trakteren, om het zo maar te zeggen, op ongeveer 930 extra douaniers, omdat de brexit echt wat van ons gaat vergen. Een van onze grootste grenzen wat betreft handelsverkeer en alles wat daarbij hoort, is met het VK. Dat wordt een derde land, in elk scenario. Daarom moet de Douane een nieuwe rol oppakken en daar heb je een hoop mensen voor nodig. Niet alleen aan de grens maar ook voor de administratie zijn mensen nodig. Ik heb de getallen nu niet bij me, maar het gaat om tienduizenden bedrijven die wel met de Engelsen handelen maar nog nooit een formulier hoefden in te vullen of een douaneverplichting kenden. Die hebben straks allemaal te maken met de nieuwe situatie.

Het grootste probleem vanuit de dienst gezien betrof de ferryterminals: daar waar mensen en goederen samenkomen en in geval van just-in-time deliveries heel snel goederen moeten worden in- en uitgeladen, net als er mensen moeten worden in- en uitgeladen. Bij een nieuwe douaneverplichting is dat hetgeen snel moet gaan. Wij hebben zo veel mogelijk administratieve oplossingen moeten kiezen om te zorgen dat nieuwe vervoerders ook de juiste papieren hebben in een bepaald systeem. De meeste terminals zijn gelukkig heel ver gekomen. Niemand is helemaal klaar. We wisten al dat dat nooit zou lukken, maar iedereen is ver genoeg met het systeem om goederen te kunnen aanmelden, zodat een snelle afhandeling mogelijk is. De scanners, die belangrijk zijn, staan overal opgesteld. Soms moeten we tijdelijk een scannertje lenen van een ander onderdeel. Dat komt structureel allemaal wel op orde, maar het blijft een beetje spugen aan touwtjes. Dat klinkt wat oneerbiedig, maar het is wel de manier waarop we het willen doen. Van die 928 mensen is nog niet iedereen up to speed; sommigen zijn nog met hun opleiding bezig. Dat betekent dat we wat kunst- en vliegwerk moeten doen, maar we hebben er best vertrouwen in. We hebben heel veel getest. We hebben digitaal getest, we hebben met bedrijven getest en we hebben veel aan voorlichting gedaan. De vraag is wanneer precies. We hebben ons keer op keer voorbereid. We gaan ons voor de derde keer op een nieuwe datum voorbereiden, maar de probleemstelling blijft eigenlijk hetzelfde: hoe gaan we ervoor zorgen dat er geen files komen, dat de vrachtwagens die er niet langskomen het verkeer niet opstoppen, et cetera, et cetera?

Voor de Douane was het best wel lastig om deze 900 extra mensen te krijgen, maar het is wel gelukt om ze allemaal tijdig binnen te krijgen. Gelukkig staat de Douane er nog goed op, zal ik maar zeggen. Andere uitvoeringsorganisaties binnen het Rijk klaagden een beetje dat de Douane blijkbaar een aantrekkelijke werkgever was. We hebben veel mensen met een politieachtergrond en met een blauwe achtergrond, dus vanuit de dienst. Daarmee hebben we dat probleem

weliswaar opgelost, maar we weten ook dat daardoor ergens anders weer gaten ontstaan bij de uitvoeringsorganisaties. De vlag gaat dus nog zeker niet uit -- verre van dat. Maar ik vond het wel goed om te melden dat we rondom brexit het maximale hebben gedaan om ons voor te bereiden. Pas op het moment dat het echt gebeurt, weten we wat het gaat betekenen.

Dan het Blauw, dus het grootste deel van het drieluik van de Belastingdienst dat over de belastingen gaat, datgene waar ikzelf als wetgever rechtstreeks wat aan kan doen. Het fijne van deze portefeuille is dat ik over het algemeen over de wetgeving ga die mijn uitvoerders moeten uitvoeren. Dat geldt voor blokje 3 over Toeslagen niet en dat maakt het in veel gevallen ook lastiger om daar snel te schakelen.

Bij de Belastingdienst was, toen we begonnen, het grootste probleem vanaf dag één de vertrekregeling. Dat was prioriteit nummer één. We wisten dat in de loop van 2018 maar vooral in 2019 en 2020 heel veel mensen zouden vertrekken, juist ook mensen die we nodig hadden op niveaus waarop het niet makkelijk is om anderen aan te trekken. We hadden dus een wervingsopgave, ook omdat we achterstallig onderhoud hadden, van meer dan 4.000 fte's. Die hebben we in de afgelopen anderhalf jaar moeten werven. Mijn doelstelling was om aan het einde van dit jaar met die werving klaar te zijn. Dat gaat mij niet lukken, wel bijna. Wij denken dat we twee maanden reservetijd nodig hebben om het alsnog te doen en hopen in het voorjaar onze doelstelling te kunnen invullen. Er blijft natuurlijk altijd iets van frictiewerkloosheid bestaan doordat mensen weggaan. Maar ten aanzien van de echte achterstanden in ons personeelsbeleid hebben we allerlei methodes aangegrepen, waaronder de versnelde werving, dus een baan binnen een dag, even los van de vog en alle kwaliteitseisen. Snel kunnen spreken met een aantal mensen die bij de dienst werken en meteen je arbeidsvoorwaarden kunnen afronden, heeft enorm geholpen. Dat ging als een lopend vuurtje rond, zo van "van die dienst kun je van alles zeggen, maar één ding lukt ze wel, namelijk een beetje modern arbeidsmarktbeleid als het gaat om mensen aantrekken". Dat is geen oneindig vat waaruit we kunnen blijven tappen. In het begin ging het heel hard en het gaat nu iets minder hard. Maar we zijn nog steeds op koers om komend jaar onze vacatures structureel vervuld te hebben. Dat was het allergrootste probleem dat we hadden.

Dat ging in combinatie met het tweede grote probleem, dat minder voorspoedig en snel op te lossen is. Dat heeft te maken met de staat van het onderhoud van vooral de ICT. Het is iets meer dan ICT alleen. Het gaat ook om verandercapaciteit en meer dingen, maar de ICT, de staat van onze applicaties baarde mij de grootste zorgen. Dat heb ik al eerder in de Kamer en ook in uw Kamer verteld. Het grootste probleem zat 'm er eigenlijk in dat er geen integraal zicht was op hoe al deze applicaties met elkaar samenwerkten en wat daarvoor nodig was. Er was dus geen domeinarchitectuur. We hebben meer dan 900 applicaties. Voor de technische schuld hebben we een streefgetal van ver beneden de 50%. Ik geloof dat het streefgetal waar we naartoe willen 30% is. We zaten op een gegeven moment ruim boven de 60%. De technische schuld is de gemeten achterstand in wat een applicatie kan doen. Het kan een superstabiel ding zijn dat niet levert wat wij vragen, maar het kan ook een prachtig modern apparaat zijn

dat niet meer start of niet op het juiste moment start. In beide gevallen is er sprake van een technische schuld die je graag wilt inlossen. Als je niks doet aan onderhoud en je hebt een perfect werkend systeem, heb je elke dag een iets minder perfect werkend systeem. Dus de technische schuld bouwt zichzelf ook op. Dan is de logische conclusie, als je te lang toch een beetje gekliederd hebt, om het zo maar te zeggen, door met de beste bedoelingen probleem voor probleem op te lossen zonder een echt overzichtelijk beeld van waar je was en waar je wou komen, dat die efforts op delen zin hebben gehad, maar integraal te weinig. Dus een van mijn grootste uitdagingen in het eerste jaar, wat we ook uiteindelijk hebben opgeleverd, was het integrale overzicht over hoe onze ICT samenwerkte. Daarbij ging het om 900 applicaties, is de technische schuld gemeten en is de nieuwe SOLL-situatie in beeld gebracht waar we waren en waar we straks naartoe willen. Daar hoort per domeinarchitectuur een programma bij, met veranderingen die we nodig hebben, stap voor stap, soms terwijl de winkel open is en soms moeten we even een bypass maken. Van de zeventien grote domeinen die we kennen hebben we nu dertien afgerond. Ik verwacht in het komende halfjaar, misschien nog sneller, eind dit jaar als het meezit, voor alle zeventien domeinarchitecturen dat in beeld te hebben.

Dan ben ik nog lang niet bij de oplossing. Dan ben ik alleen bij de probleemanalyse en hoe ik naar die oplossing ga komen. Ik weet nog heel goed dat iemand een tijd geleden zei: "Dit verhaal horen wij al best lang, wanneer is het nou eens klaar?" Toen zei ik, wat ik helaas vandaag weer ga zeggen: "Ik ben een heel eind met fase één, waar we nu zijn, maar ik zal niet degene zijn die met de kraai naar buiten kan gaan om te zeggen dat de crisis over is." Als het gaat om ICT zijn we nog jaren bezig om de plannen die we hebben tot wasdom te brengen, zodanig dat het allemaal gaat werken. Maar, ook weer een beetje niet getreurd -- althans, wel getreurd, maar ik zit niet bij de pakken neer -- want we weten in ieder geval waar we naartoe aan het reizen zijn en wat we moeten doen. Als je mij vraagt wat mijn grootste opdracht in het begin was, was dat proberen om samen met de dienst te zoeken naar de weg die we samen moeten bewandelen of berijden om bij de nieuwe situatie te komen. Over ICT is van alles te vertellen. Misschien zat de kern van het programma dat wij "Beheerst vernieuwen" zijn gaan noemen hierin: er was zoveel aan de hand en er was zoveel commitment om alle problemen tegelijkertijd op te lossen dat we eigenlijk te veel tegelijk deden en dus geen enkele vernieuwing helemaal tot het einde wisten te brengen.

Dat had ook te maken met de manier waarop de Belastingdienst zelf georganiseerd was. Dat is iets wat wij "topstructuur" zijn gaan noemen, ook iets wat bij de organisatie hoort. We hebben er geloof ik de tijd niet meer voor, maar Michiel zal er van alles over kunnen vertellen. Stel, jij was directeur, verantwoordelijk voor een project waar ook ICT bij van pas kwam. Dan kon jij in de oude situatie niet de call maken: "ik heb zoveel uren verandercapaciteit ICT nodig", want daar ging de directeur verandercapaciteit ICT over. Ik chargeer het een heel klein beetje, maar grofweg was dat wel hoe het ging. En dus kon het zo zijn dat jij jouw plannen als lijndirecteur helemaal had uitgezet, maar ergens halverwege bleek er een andere prioriteit te zijn, over een nog grotere technische

schuld ergens anders, die dan een deel van jouw capaciteit wegnam. En ook dat zat hem dus in het feit dat we geen integraal overzicht hadden van wat er nodig was in domeinarchitectuur. Maar nog belangrijker misschien wel -- en dat is iets wat we sinds een paar maanden definitief op orde hebben -- is dat we nu weten welke verandercapaciteit op welke middelen we eigenlijk nodig hebben. Dan zag je dus een aantal belastingmiddelen, of domeinen, of ketens, of hoe je ze ook wilt noemen, waar we eigenlijk veel te veel veranderingen tegelijkertijd hadden. Dan zag je dat pulletjes op sommige van de verandertrajecten helemaal vol zaten terwijl er eigenlijk op andere terreinen misschien nog wel wat ruimte was om het te doen.

Dus proberen we nu voor de komende drie jaar alle verandercapaciteit in beeld te brengen die gevraagd is. Dat hebben we eigenlijk afgezet tegen wat wij kunnen bieden met de huidige bestanden en zelfs als we wat uitbreiden. Dat moet dan gaan kloppen. Ook die puzzel was eigenlijk, voor zover ik kon overzien, eigenlijk nooit gelegd, nooit goed gelegd, maar die puzzel zijn we nu aan het leggen. Ook daarvoor geldt: hij is nog niet af, maar we hebben een strategie. We weten hoe we hem gaan leggen. Dat zijn eigenlijk de stappen die ik aan het doorlopen ben. Dat was ICT. Dat is een belangrijk deel, met een aantal legacy-dingen waarmee we vrij snel te maken krijgen. Ik denk aan Erven en schenken; dat is eentje die bekend is geworden, waar eigenlijk een oude situatie was die we moesten oplossen, met een programma waar we nog veel handmatig deden. Daar zouden we meer ICT aan toevoegen, dan zou dat probleem opgelost zijn. Dat leek een briljant idee, totdat bleek dat eigenlijk het oude systeem inmiddels was afgerangeerd en een nieuw systeem op het laatst toch hick-ups kende. Met als gevolg dat de enige oplossing nog was handmatig bijsturen. Dat hebben we gedaan, met achterstanden waarbij we wekelijks bussen uit het hele land hebben laten rijden, juist op dat specifieke punt, waar het juist ging om mensen die te maken hadden met een overlijdensgeval -- waarvan wij het idee hadden dat daar echt een soort kern aan je dienstverlening zit -- waar we heel veel werk van hebben gemaakt. Maar goed, dat betekende wel dat een deel van de erfbelasting die we zouden krijgen in een bepaald jaar in ieder geval niet binnen die jaargrens werd gehaald. Een overheid werkt op kasbasis. Dat betekent dat we moesten uitleggen waarom we ik geloof ruim 400 miljoen dat jaar niet ophaalden. Het is niet zo dat die aanslagen anders zijn, of anders dan kwaliteit, dus we halen uiteindelijk wel op, maar het zag er echt slordig en wild uit. Dat was deels te verklaren uit de combinatie van die factoren die ik net beschreef. Eigenlijk een iets te erratisch ICT-beleid, met de beste bedoelingen opgezet, maar niet helemaal tot het eind doordacht. En dan ook nog een judgement call, vind ik, om een lopend programma al uit te faseren zonder dat je zeker wist wat een nieuw programma op zou leveren, ook al leek het heel wat. Het lijkt allemaal heel waarschijnlijk dat er niks fout gaat, maar het gaat dan toch fout en krijg je dit. Dat is denk ik ICT, de belangrijke tweede pijler.

De derde pijler zit hem, zoals wij zeggen, in sturing, dus managementinformatie. Ik heb zelf lang op Financiën gewerkt. Er waren eigenlijk, in alle eerlijkheid, nooit zo veel vragen over precieze cijfers van de Belastingdienst, hoe dat allemaal zat. Zolang het niet uit de klauwen liep, was de dienst niet -- ik kijk een

ambtsvoorganger van mij aan -- iets wat in de dagelijkse politieke belangstelling stond, inclusief het vragen van allerlei getallen en zaken die daarbij horen. Dat heeft zich erin vertaald, als je kijkt hoe efficiënt de programma's zijn gebouwd, dat eigenlijk in de meeste middelen geen metertjes zijn aangebracht die bijvoorbeeld bijhouden hoeveel, wat, percentage. Op het moment dat je in de politieke belangstelling kwam en je kreeg veel vragen hoe het dan precies zit, dan bleek het antwoord eigenlijk heel vaak te zijn: "Nou, dat is een goede vraag, dat weten we niet". Nu denk je: hoe is dat mogelijk? Maar tegelijkertijd, als er nooit naar is gevraagd en je bent als ICT'er verantwoordelijk voor de ontwikkeling van een programma, dan krijg je dit. Er is heel lang geen outputinformatie gevraagd. Als daar dus ook geen aandacht voor is, krijg je dat dat op een gegeven moment niet gebeurt. Dus wij zijn nu eigenlijk begonnen -- dat is een deel van die nieuwe domeinarchitectuur -- om te zorgen dat dat een standaardonderdeel wordt van onze nieuwe applicaties en wat daarbij hoort. Het is ook de manier hoe je ernaar wilt kijken, en ik wil daar dus meer precies naar kijken dan in het verleden werd gevraagd.

Dat zit ook in de manier waarop wij aan de Kamer rapporteerden. Ik weet dat we lang met de Tweede Kamer hebben gedebatteerd. Toen lag er ongeveer zo'n stapel papier voor de Kamer, en bleef de Kamer maar vragen: "Maar wat ik nou niet heb, is a-, b-, c- en d-informatie". Dus we waren elkaar in de loop van de jaren blijkbaar gek aan het maken met vragen, en toch gaven we vanuit het ministerie en de Belastingdienst nooit het antwoord dat de Kamer echt wilde hebben. Dan ben je niet goed bezig. Dus we hebben gezegd: laten we samen met de Kamer een systeem bouwen, en dat hebben we nu doorlopen. Dat is iets waar ik ook verbaasd over was dat we het niet hadden. We hadden geen jaarplan. De Belastingdienst schreef geen jaarplan. Ik weet eigenlijk nog steeds niet waarom niet, misschien dat een van u dat straks nog weet, maar dat deden we niet en daar werd niet naar gevraagd. Bij de meeste organisaties waar ik heb gewerkt vind ik een jaarplan wel prettig, omdat je daarmee voornemens hebt. Je gaat vertellen wat je wilt doen en welke middelen je daarvoor hebt. De werkelijkheid is altijd anders, dus er gaan allemaal dingen mis. En dan ga je vervolgens aan het eind van het jaar vertellen waarom het anders ging dan je dacht en wat je gedaan hebt.

Dat is volgens mij de kern, hoe je normaal gesproken als bestuurder ook met controleurs, inclusief de Kamer omgaat. Dus we hebben met de Kamer bedacht wat nou de elementen zijn die we belangrijk vinden. Om een lang verhaal kort te maken, we hebben allerlei sturingsvariabelen. We hebben kerngetallen, die volgen we, daar rapporteren we over. En het lijkt tot nu toe -- natuurlijk blijven er wensen over -- iets beter te werken in de manier waarop we daarover praten met elkaar en in de Kamer. Dus u krijgt die informatie ook. U krijgt ook voortgangsrapportages. Sterker nog, morgen versturen we er een. Die komt dan ook uw kant op en daarmee hebben we getracht in ieder geval een aantal van die metertjes die we niet hadden zo goed mogelijk nu samen te stellen, in afwachting van wat we echt moeten doen. Het is nog heel veel werk om te zorgen dat we in al die systemen eigenlijk met een druk op de knop metertjes hebben.

Dat was managementinformatie. Dat gaat nog op veel meer terreinen door, bijvoorbeeld rondom de BelTel. Dat is misschien ook een individuele casus. Daar hadden we over het algemeen een redelijke capaciteit voor, tot je piekbelasting kreeg, en in piekbelasting waren we slecht. Hoewel er enorm veel kennis is wanneer er meer wordt gebeld. Dus bij elke brief die uitgaat van de dienst wordt er al rekening mee gehouden dat wij dus een verhoogde callcapaciteit hebben. Het zag er dus allemaal prachtig uit, maar eigenlijk was de capaciteitskracht te krap. Het was dus een soort slingerbeweging en dan kreeg je, wanneer het heel druk werd en de capaciteit van de BelastingTelefoon scherp werd benut, een bezettingsratio die inhield dat medewerkers meer dan 95% van de tijd dat mensen kúnnen bellen, móésten bellen. We weten van andere callcenters dat dat te veel is. Dan zie je het ziekteverzuim oplopen. Als je het ziekteverzuim ziet oplopen in een periode waarin je eigenlijk al een krappe bezetting hebt, dan kom je op een gegeven moment in die spiraal. Daar raakten wij twee keer in, ook in het jaar voor mij. Toen hebben we ruim 300 man ververst, vervangen, nieuwe capaciteit ingezet en 300 man extra neergezet. Dat zit een beetje tussen managementinformatie en sturingsinformatie in.

De BelTel is een belangrijk element voor ons om uit te leggen aan de samenleving als ze vragen hebben over hoe ze daarmee om kunnen gaan. Maar daar past ook bij dat de BelTel niet ons enige communicatiemiddel is. Het schrijven van begrijpelijke brieven is er ook een, evenals het gebruiken van een app, de vooraf ingevulde aangifte. Er zijn allerlei manieren waarop wij de communicatie met de burger en met bedrijven zo makkelijk mogelijk willen laten verlopen. Maar de BelTel is en blijft een ongelofelijk belangrijk element en wij willen er graag een visitekaartje van maken, althans zo hebben we geprobeerd het neer te zetten. We zijn er nog niet helemaal, dat beseffen wij ook, maar het is wel weer een richting die we aangeven, van: dáár zouden we naartoe willen. Je moet niet met samengeknepen billen de BelTel willen bellen, van: kom ik erdoor? Nee, je moet gewoon bellen omdat je een vraag hebt. De meeste belletjes aan de BelastingTelefoon zijn overigens statusvragen. Klopt het dat mijn betaling vandaag kwam? Dat is enorm. Als je dat niet weg kon filteren door die status bijvoorbeeld in een app zichtbaar te maken, dan zou je de piekbelasting veel minder goed kunnen opvangen. Daar zijn we ook nog niet, maar we zijn in ieder geval een eind verder gekomen in hoe we dat moeten doen. Dat past een beetje bij de managementinformatie: hoe communiceer je naar buiten toe? Dat was drie. Het vierde element, dat eerst ergens nog een beetje onder alle onderdelen zat, maar ik heb het na Toeslagen eigenlijk apart gezet, is de cultuur. Zoals u weet hebben we een grote commissie gehad, nog in de tijd van Wiebes, die naging: wat is er toch eigenlijk mis met de dienst, ook in cultuuroptisch? Dat was best een hoop. De commissie is met een hele hoop aanbevelingen gekomen. Eigenlijk zie je nog steeds dat het bij Toeslagen toch nog heel lastig is om -- hoe zal ik het zeggen? -- gewoontes die zijn ontstaan in die dienst, in die grote uitvoerende dienst, snel te veranderen. Daarvoor is een cultuurverandering nodig en dat krijg je niet van de ene op de andere dag gedaan. Dat is eigenlijk de brug naar Toeslagen, waar ik het nu over ga hebben. Het werkt niet zo dat je één groot cultuurprogramma doet en dan is het afgelopen. Dat is iets wat we te lang níet

hebben gedaan of onvoldoende. Daar moeten we nu echt met de volumeknop helemaal open mee doorgaan.

Die cultuurverandering mag niet vrijblijvend zijn. Iedereen gaat erdoorheen. We gaan ook competenties meten. Deels is het soft, maar deels is het ook gewoon hard. Dat hoort er ook bij. Het idee moet worden dat je fouten moet durven toegeven, omdat je daar namelijk elkaar mee helpt. Je helpt er de staatssecretaris mee, maar ook -- en dat is veel belangrijker -- de dienst. Dat moet gewoon worden en dat moet oké zijn, net als "we can manage this, we can do this". Dat komt uit een heel goed hart, maar als je denkt dat het ons altijd op het allerlaatst wel lukt om het alsnog redden, dan leidt dat bij Erven en schenken tot een situatie waar je, als het niet lukt, ook geen enkele sturingsmacht meer over hebt. Dat zit heel diep binnen de dienst en dat moet anders. Er zijn meer elementen, dus we gaan dat meten. We gaan allerlei factoren volgen.

Ik vind het cultuuronderdeel het moeilijkst, omdat het ook als manager het moeilijkst tastbaar te maken is. Hoe gaat het nou? Iedereen gaat keurig zeggen: ja, ja, we gaan dat doen. Maar je weet het pas op het moment dat het echt gebeurd is. Dit moet gevoeld worden. We moeten er een manier voor vinden om dat met elkaar ook bespreekbaar te maken. Maar het moet wel anders. Of de dienst het leuk vindt of niet, zolang de dienst nog onderdeel is van het politieke debat moeten zij daar ... Want de dienst kan niet zichzelf ergens in het land terugtrekken en denken: dat politieke debat is iets voor Den Haag of voor de staatssecretaris. De dienst is er zelf mede verantwoordelijk voor dat wij op het juiste moment de goede informatie krijgen. Het is helemaal niet erg om fouten te maken. We publiceren natuurlijk al allerlei verstoringen op de site, maar we moeten daar nog beter mee omgaan. Nogmaals, die vierde pijler is voor mij het lastigst om hier heel precies over te praten, want die zijn we nog aan het opzetten. We gaan dat nog meten, maar het wordt wel een hele belangrijke. Dat is Blauw.

Het laatste onderdeel is Toeslagen. Daar hebben we het, denk ik, al snel niet alleen over wat er nog veranderd kan worden in de cultuur. Als je het bijvoorbeeld hebt over de ICT, dan was Toeslagen eigenlijk de dienst die het het mooist voor elkaar had. Bij mijn eerste kennismakingsbezoek -- ik ben alle diensten langsgegaan -- kwam ik van Toeslagen terug en dacht ik: zo hè, Rood, die hebben het goed voor elkaar! Die hadden al een prachtige manier om informatie ... Een medewerker van de Belastingdienst heeft soms negentien schermen waarop hij informatie moet gaan vragen. Maar je hebt ook zoiets als een slim algoritme dat meldt: ik zie dat deze meneer drie keer een vraag heeft gesteld, dan durf ik te wedden dat hij die bij die andere zestien schermen ook gaat stellen. Dat noemen ze een soort schermdokter, een schermrobot, en die snapte toen al eigenlijk feilloos welke informatie men nodig had om op te vragen. Daar zat ook nieuwere ICT; het is een nieuwer onderdeel. Toen ik aan deze baan begon, dacht ik: Blauw wordt hard werken, de Douane wordt na brexit een pittige, maar dat gaan we gewoon managen. En Toeslagen loopt gewoon eigenlijk goed. Efficiënte organisatie, weinig klachten over gehoord. Toen kregen we natuurlijk de CAF-zaak over de kinderopvangtoeslag. Dat is uiteindelijk een van mijn grootste dossiers, niet het leukste, want het is veel graven in het verleden

en de situatie ... We zijn een eind gekomen. We hebben de missie-Donner die bijna klaar is. We hebben veel uitspraken van de Raad van State, veel andere rechtszaken die lopen, en we komen, denk ik, wel dicht bij een moment dat ik daar iets van een politiek oordeel over kan afgeven en ook eindig kan gaan vertellen hoe we om willen gaan met de gedupeerde ouders, want die heb je hier in dit geval bij zitten. Maar het is juridisch best wel ingewikkeld.

Als je naar de toeslagen zelf kijkt, is de ruimte die we hebben in de Awir en de Awb om mensen na een aantal jaren alsnog een soort recht terug te geven, niet zo groot. Tegelijkertijd heb ik ook met de Kamer gedeeld dat dit niet de uitkomst kan zijn van het proces. Deze mensen krijgen uiteindelijk niets van de rechter en van ons vangen ze ook niets. Is het dat dan? Mijn antwoord politiek was: nee, ik vind nog steeds dat we daar iets anders moeten doen, en hoe we dat gaan doen, moeten we met de commissie-Donner uitvinden. Het is juridisch een van de meest ingewikkelde problemen die ik tot nu toe ben tegengekomen, maar wel belangrijk. Op dit moment is het vooral op toeslagen gericht, maar ik sluit niet helemaal uit dat dat uiteindelijk via jurisprudentie ook tot een bredere uitvoeringscasus kan leiden, maar het is er een waarin ik mij wel heb vastgebeten. Ik heb de vastberadenheid om dit ook goed te maken, omdat ik ook echt vind dat de dienst zich daar niet van zijn beste kant heeft laten zien.

Dat heeft bij mij overigens ook tot een paar andere inzichten geleid, die ik ook eerder voorzichtig met de buitenwereld heb durven delen, zoals: weten wij zeker dat we de manier waarop we Toeslagen nu gebouwd hebben, vooral voor kinderopvangtoeslag, de beste manier is? Het gaat eigenlijk om de toeslag die veruit het grootst is in hoogte. Stel je hebt vijf kinderen en veel opvanguren, dan kan dat tot €10.000 per jaar oplopen. Die krijg je vrij makkelijk als voorschot, en dat is dan nog prettig, maar heel onprettig is dan dat je ze misschien ook zo weer kwijtraakt als je ergens niet voldoet aan de regels. En de regels zijn heel streng. Er zit geen proportionaliteit bij Toeslagen, terwijl je die in Blauw, op fiscaal gebied, wel hebt. Waar je als fiscalist zegt: ik had €100 kosten, maar kan er maar €95 aantonen, dan zou de inspecteur die bonnetjes voor €95 accepteren en voor die €5 heb je helaas geen bonnetjes. Bij Toeslagen hoor je: als je die €5 niet kunt laten zien aan bonnetjes, dan zijn jouw eigen bijdragen niet oké en dan verlies je je hele toeslag. Wat dan in deze specifieke casus ook nog misgaat, is dat die dan ook nog meteen wordt stopgezet, voordat de mensen een kans krijgen. Maar goed, dat is dan jouw fout, maar het systeem zelf is kneiterhard. En ik ben van overtuiging -- en dat heb ik volgens mij al in een brief met de Kamer gedeeld en anders vertel ik het nu -- dat we echt iets moeten doen aan die proportionaliteit. Dat moet samen met collega Van Ark, want ik ben hier beleidsmatig niet verantwoordelijk voor. Ik doe wel de uitvoering, maar ik kan niet zelf die wetgeving in mijn eentje aanpassen. Maar ik vind echt dat we daar wat aan moeten doen, sowieso, nog even los van hoe goed we die mensen weten te compenseren. Dat moeten we doen.

Er moeten bij Toeslagen ook andere zaken echt veranderen om te voorkomen dat we weer een keer in zo'n situatie terechtkomen. Daar zijn we ook mee bezig. Ik denk ook echt dat we nog steeds goed moeten laten bekijken of we nog handige dingen kunnen doen aan die manier waarop we bij de Belastingdienst dingen

organiseren. Het denken stopt niet, ook niet over organisatorische vragen, maar het belangrijkste is, geloof ik, het tegemoetkomen aan die ouders. Dat is één. En twee: ik weet hoe lastig het is om zaken weer te ontvlechten, maar we moeten beginnen met proportionaliteit en dan nog een keer goed kijken naar toeslagen en gebruikmaken van het ibo dat we binnenkort krijgen. Dat is volgens mij een no-brainer. Dat gaan we doen. Nou, was dit een korte inleiding? Ik heb u een aantal dingen als food for thought meegegeven.

Maar dit zijn mijn vier pijlers over de drie grote onderdelen. FIOD heb ik hier nog even buiten gelaten. Die is hard bezig, en ook goed, vind ik. Ondernijning is een ongelooflijk belangrijk punt voor FIOD, zoals Follow the Money dat vandaag ook weer noemde. Rosenmöller noemde het volgens mij ook al. Dat is echt zo. Daar heeft FIOD een rol te spelen en de Douane overigens ook. Dat willen we ook en daar hebben we ook geld voor. We hadden al geld gekregen bij het begin van het regeerakkoord en hebben nu extra geld gekregen, specifiek op het punt van ondernijnen, want we weten dat we met Follow the Money een eind kunnen komen, waar andere diensten soms niet kunnen komen. Dat doen we ook graag. Er zijn vast nog allerlei andere zaken die ik had kunnen vertellen, maar dat laat ik maar even over aan de vragen.

De **voorzitter**: Een onthutsend verhaal, als je het zo allemaal op een rijtje zet. Als dit bij een meer openbare, grote organisatie gebeurt, dan praat je over een managementschandaal. Maar laat ik niet op de zaken vooruitlopen. Wie kan ik als eerste het woord geven? De heer Crone.

De heer **Crone** (PvdA): Ik ben wel blij met zo'n compleet verhaal, omdat dat toch aangeeft dat de staatssecretaris, in ieder geval naar mijn idee, een beetje op orde heeft waar hij wel en niet moet ingrijpen. Dank daarvoor.

Een korte opmerking over de FIOD. In een vorige functie ben ik, zoals de staatssecretaris weet, als voorzitter van de G40 druk bezig geweest om meer geld voor de Belastingdienst te krijgen voor ondernijnende criminaliteit. Want dat is echt belangrijk. De Belastingdienst weet waar het geld zit: van kappertjeswinkel tot veel grotere zaken. Daar kunnen politie en justitie niets aan doen. Ik wil dus echt vragen of er nu voldoende capaciteit voor is. Ik geloof daar niks van, want het kabinet heeft nooit gezegd dat er extra geld voor kwam, behalve die eenmalige bijdrage.

Mijn meer principiële vraag gaat over de toeslagen. Ik herinner me nog heel goed dat toen het kabinet van Zalm, Balkenende en LPF kwam, er al werd gewaarschuwd: waarom krijgen 8 miljoen mensen een toeslag? Dat was omdat we -- niet wij, maar anderen -- zo graag wilden dat mensen een marktconforme premie voor ziektekosten zouden betalen. Vervolgens zouden ze daar dan een compensatie voor krijgen. Die premie is inmiddels €1.200 per jaar, dus we moeten heel veel mensen compenseren. Is er nu een studie, commissie of whatever bezig om dit fundamenteel aan te pakken? Want anders loopt u of uw opvolger ook weer vast. Want een slecht systeem kun je niet goed uitvoeren. Een goed systeem kun je wel slecht uitvoeren, maar een slecht systeem kun je niet goed uitvoeren. Dit temeer daar de gegevens natuurlijk fluïde zijn. Het inkomen

van soms wel twee partners verandert per maand, kinderen gaan het huis uit of juist niet als het gaat om zorg of kinderopvang. Het gaat ook niet om gegevens van het jaar ervoor, het gaat om gegevens die continu veranderen. En dan moet je terugbetalen. Dus is het fundamenteel denkbaar dat u dit oplost? En is daar een commissie voor? U zei al dat de ene toeslag moeilijker is dan de andere, maar bij de zorgtoeslag hoor ik het ook van heel veel mensen. Alleen zijn daar de bedragen lager. Dan denken wij, met ons inkomen "ach, nou ja, die paar honderd euro". Maar dat is voor die mensen heel veel geld.

Staatssecretaris **Snel**: Niet alle toeslagen zijn hetzelfde, ook niet in de manier waarop ze georganiseerd zijn en wat je verwacht van een burger die moet aantonen ervoor in aanmerking te komen. Maar ze hebben allemaal inderdaad wel precies datgene wat wij destijds bij Financiën plachten te doen. Dan doel ik op wat ze "werken in de realiteit" noemden. Daarbij is het zo dat je op basis van de meest actuele gegevens iemand kan bevoorschotten, maar dat daar de verantwoordelijk bij hoort voor de ontvanger dat als er wijzigingen zijn in zijn situatie, bijvoorbeeld in het inkomen, de ontvanger deze tijdig doorgeeft. Dat kan nu ook; je kunt elke maand als je wil zo dicht mogelijk bij $t=0$ aansluiten. Ik snap dit idee en het is prachtig. Als iedereen zich aan de spelregels zou houden en alles goed werd ingevuld, et cetera et cetera dan is het prachtig. Maar je bouwt zo wel een systeem waarin je heel veel geld bevoorschot. En laten we wel zijn, het is best aantrekkelijk om ruim te worden bevoorschot als je niet zeker weet hoe de toekomst eruitziet. En tegelijkertijd kom je in dat systeem met een terugvordering als het anders is. In de NRC stond vandaag een inzichtelijk artikel over de kinderopvangtoeslag, waarin wordt aangegeven dat mensen met de beste bedoelingen hun gastouderbureau vertrouwden en hun DigiD doorgaven om te bevoorschotten. Zij hebben nooit doorgehad wat er allemaal precies gebeurde. Bij het bouwen van een systeem hou je daar geen rekening mee. Ik denk dat we realistisch moeten zijn over hoe onze maatschappij werkt. Het zal dan soms lastig blijven, hoe goed we het ook bedoelen. Er zijn eerder ideeën geweest in de trant van: moet je de bevoorschotting niet naar beneden doen, naar 90% of 80%? Maar mensen met toeslagen zitten soms precies rond het minimum. Op het moment dat je dan te laag zit, breng je ze onder dat minimum. We kunnen er eindeloos over praten, maar dat is wel het dilemma waarin je zit. Je wilt mensen zo goed mogelijk helpen en ze tegemoetkomen in de werkelijke kosten van het leven. Maar tegelijkertijd, als dat betekent dat er hard kan worden teruggevorderd ...

De heer **Crone** (PvdA): Maar dit is nu precies het antwoord dat gaat over het beter doen binnen het systeem. Dat snap ik. Maar mijn vraag was of het systeem zélf niet fundamenteel anders moet. Is daar een commissie of whatever mee bezig? Kan het dan in het volgende formatieakkoord worden opgelost?

Staatssecretaris **Snel**: Dat was deel twee van uw vraag: wordt erover nagedacht? Op dat punt noemde ik net al het ibo toeslagen, onder leiding van de heer Langejan. U kent het interdepartementale onderzoek; alle departementen die

ermee te maken hebben, kijken erin mee. Aan hem zijn twee dingen gevraagd. Ten eerste wat je binnen het huidige systeem maximaal kunt doen om de flaws eruit te halen. Ten tweede of er buiten het huidige systeem nog andere systemen denkbaar zijn die het misschien beter zouden kunnen doen. Dat is denk ik de vraag waar u op doelt. Dat is ook de moeilijkste vraag. Uit eerder onderzoek, eerdere ibo's betreffende toeslagen, weten we hoe lastig het is om dat te doen als je eenmaal diep in dat systeem zit, maar het is wel de vraag die we hebben. Het ziet er zeer waarschijnlijk naar uit dat we deze twee onderdelen loskoppelen, dus dat we eerst komen met een eerste deel, betreffende de zaken binnen het huidige systeem. Dit ook misschien wel vanwege de casussen die spelen. Daarnaast ligt er ook nog de opdracht om wat grootschaliger te durven denken. Dat zullen we in onze eigen kabinetsperiode waarschijnlijk niet meer kunnen doen. Maar we leggen het wel klaar, hoop ik, voor een nieuwe ploeg om daar wat mee te doen.

De **voorzitter**: Dank u wel. Ik ga even de orde een beetje veranderen, omdat ik bang ben dat anders niet iedereen meer aan het woord komt. Dus ik wil iedereen vragen om kort de vragen te formuleren. Dan kan de staatssecretaris aantekeningen maken en ze daarna, misschien gegroepeerd, beantwoorden. Zo kunnen we efficiënter omgaan met de tijd.

De heer Vendrik.

De heer **Vendrik** (GroenLinks): Voorzitter, dank. Het zou aan te raden zijn om nog even de politieke geschiedenis van het vorige decennium erbij te pakken: prachtige alternatieve systemen. Maar dat weet de heer Langejan ongetwijfeld. Daarin was er geen zorgtoeslag nodig, en ook geen kinderopvangtoeslag. Je kunt de huursubsidie anders inrichten. Uit die geschiedenis kun je mooie lessen trekken. Dan heb je heel veel ellende opgelost.

Voorzitter. Ik luister met sympathie, verbazing en ongeduld naar het verhaal van de staatssecretaris. De sympathie schuilt hem erin dat ik graag wil aannemen dat hij goed bezig is, om het zo maar even praktisch te zeggen. De verbazing schuilt hem erin -- dit verhaal doet voor een deel ook denken aan het kennismakingsgesprek voor de zomer -- dat ik uit eerdere levens weet, zoals ik toen ook heb gezegd, dat alles wat de staatssecretaris zegt, al jaren bekend is. Ik krijg mijn armen er niet omheen dat al die verstandige mensen bij Financiën en de Belastingdienst dat al niet veel eerder hadden bedacht. Want het is complex, maar zó ingewikkeld is het ook niet. Dat creëert een groot ongemak, ook over het succes -- dat ik de staatssecretaris zeer gun -- van alle acties die hij nu uitzet om de dienst weer op de rails te krijgen. Dit weten we al sinds Weekers, 2011-2012. Managementinformatie, ICT-landschap: óverbekend. Het staat in alle rapporten. Hoe kan het dat daar niet op is geacteerd? Dat blijft wonderlijk. Misschien dat die cultuur daar iets in betekend heeft. Ik kan dat niet goed beoordelen. Maar het blijft verbazingwekkend.

Het ongeduld zit hem in het volgende en dat is ook gelijk mijn laatste vraag. Ik snap dat er geen eindtijdstip te geven is, dus hoelang dit gaat duren. Dit gaat nog wel even duren. Dit is misschien ook bijna een operatie die wellicht uiteindelijk

nooit af is, omdat die overgaat in zwaar onderhoud voor zo'n belangrijke dienst. Maar het roept wel de volgende vraag op. Er ligt eigenlijk een fiscale hervormingsagenda te wachten, een grote agenda, over vergroening, over transities, over arbeidsmarkttoeslagen; dat is net ook al voorbijgekomen. Dat roept dus de vraag op wat we kunnen verwachten de komende jaren, in termen van behapbaarheid voor de dienst. Over twee jaar zit er een nieuw kabinet. Er ligt een Klimaatakkoord. Daar gaat echt iets fundamenteels gebeuren, net als in de landbouw, dat weten we allemaal. Dat gaat allemaal grote consequenties hebben. Ook komt de commissie-Borstlap eraan. Dat moet echt een ander systeem gaan opleveren voor de status van zzp'ers. Enzovoort. In welke mate zijn we daar in de komende vijf jaar -- laten we het daarop afmaken -- in beperkt door wat de dienst wel en niet aankan? Kan de staatssecretaris ons daar meer over zeggen, misschien niet nu maar wel op een nader moment?

De **voorzitter**: Oké, dus in hoeverre gaat de dienstverlening door tijdens de verbouwing? Dan mevrouw Van Huffelen.

Mevrouw **Van Huffelen** (D66): Dank u wel. Veel complimenten voor het heldere betoog van de staatssecretaris. Ik kan me voorstellen dat je op je verjaardag wel iets anders zou willen doen dan bij ons zitten, maar misschien ook helemaal niet. In ieder geval fijn dat u er bent en dank voor het heldere verhaal. In aansluiting op de vraag van de heer Vendrik heb ik er misschien eerst nog eentje daarvoor, over de problematiek rondom de toeslagen, het uitzoeken daarvan en het zorgen voor de mensen die getroffen zijn door die problemen. Wanneer zou dat kunnen zijn opgelost? Wat is uw beeld daarvan? Ik denk namelijk dat dat ook zou kunnen helpen om die volgende stappen te zetten op weg naar de aanpassing van het systeem. Ik zou het fijn vinden om daar iets meer over te horen.

Dan wat meer in lijn met de vragen die er net waren: welke risico's lopen we terwijl u bezig bent met het aanpakken van de grote problematiek bij de Belastingdienst op het gebied van ICT? Ik doel niet op een soort uitputtende lijst van risico's, maar wat zijn nou de grootste fouten die u voor zich ziet of de grootste risico's die nog kunnen ontstaan in de komende tijd? Dit los van het feit dat we inderdaad ook graag willen dat er nieuwe dingen kunnen gebeuren, bijvoorbeeld rondom de vergroening van het belastingsysteem.

Mijn derde vraag gaat over de systematiek van de toeslagen. U heeft het over twee dingen waarover u aan het nadenken bent, maar misschien kunt u nog iets verder reflecteren op het verhaal van de proportionaliteit, wanneer het fout gaat, maar zeker ook bij de toeslagen. Ik ben ook nog wel benieuwd naar het vraagstuk van de tijd, het moment waarop je een toeslag krijgt. U verwees daar net ook al naar. Nu gebeurt dat wanneer je de aanvraag doet en wordt het weer teruggevorderd wanneer er problemen ontstaan. Is er ook nog iets te schuiven in die tijd waardoor je in de toekomst wat minder problemen zou kunnen verwachten?

Dank u wel.

De **voorzitter**: Dan is het woord aan de heer Ester.

De heer **Ester** (ChristenUnie): Dank u, voorzitter. Ook dank aan de staatssecretaris. Wij hadden wat schriftelijke vragen gesteld. Daar ging hij heel diep op in, behalve op de belangrijkste vraag, namelijk: waar staan we in 2021? Dat heeft hij wat laten liggen. Dat heeft ongetwijfeld te maken met de complexiteit van het hele verhaal. Ik heb één vraag en één opmerking. De vraag gaat over die culture peiling, dat culturele verhaal. Dat leek me in uw verhaal ook een dominante factor. Worden jullie nou professioneel ondersteund in die hele cultuurverandering, of bedenken jullie dat een beetje onder elkaar? Dat is het eerste punt.

Het tweede punt heeft toch te maken met de toeslagen. De Belastingdienst is niet zomaar een dienst. Voor de burger en de samenleving is het een uitermate belangrijke uitvoeringsdienst. Daar wordt ook een beetje een beeld gevormd van de overheid. Het heeft ook te maken met het vertrouwen in de overheid. Als dat niet op orde is -- en het is al een jaar of tien niet op orde -- dan speelt daar ook een belangrijke vertrouwensbreuk. Dat kunnen we eigenlijk niet hebben. Nu kantel ik mijn eigen verhaal en ga ik door naar die toeslagen, die al een paar keer aan de orde zijn geweest. Doen wij dat als politiek zelf ook gewoon niet fout? Die toeslagen worden ergens bedacht. Die worden niet bij de Belastingdienst bedacht; die bedenken wij hier aan beide zijden van het Binnenhof. Misschien moeten jullie ook gewoon eens wat harder aan de bel trekken. We vragen jullie steeds om een uitvoeringstoets te maken. Dan krijgen we altijd te horen, ook bij de Belastingdienst, dat het kan. Wij hebben dus ook het idee dat het kan. Twee maanden later blijkt dan vervolgens dat het helemaal niet kan. Ik zeg het maar een beetje plat en onder ons: waarom trekken jullie gewoon niet eens harder aan de bel? Waarom zeggen jullie niet tegen ons: dit kunnen wij gewoon niet aan; jullie maken het veel te complex? Jullie zitten natuurlijk aan het einde van de pijplijn. Er is altijd wel een groep waarvan wij als politici vinden dat die iets extra's moet krijgen, in de vorm van een toeslag, en jullie moeten dat dan voor elkaar krijgen. Is weleens overwogen om wat harder aan de bel te trekken? Dank u.

De **voorzitter**: Dank u wel. De Rekenkamer heeft natuurlijk wel bij ons aan de bel getrokken. Dat was ook heel leerzaam. De heer Essers.

De heer **Essers** (CDA): Dank u wel. Dank voor de inleiding. Ik heb twee vragen. De eerste ziet wederom op box 3. Volgens mij is dat een heel urgent punt. Niet alleen de Hoge Raad heeft gezegd dat we in het verleden te veel geheven hebben. De parlementair advocaat heeft onlangs gezegd: eigenlijk moet dat hersteld worden, met terugwerkende kracht. Er ligt nu een nieuw idee, maar dat wordt pas over twee jaar ingevoerd. De logische vraag is: zou dat niet sneller kunnen? De staatssecretaris gaat daar in de beantwoording van de vragen op in. Hij zegt: dat leidt toch tot problemen met de voorlopige aanslagregeling. Het is voor ons moeilijk te vatten dat dat toch niet sneller zou kunnen. Maar een andere voor de hand liggende mogelijkheid zou zijn om de prijsstelling voor die twee jaar tijdelijk te verhogen, zodat je in ieder geval de meest urgente pijn wegneemt. Al ga je het

dan niet met terugwerkende kracht repareren, je hebt dan tenminste een tegemoetkoming. Dat is één punt.

Het tweede is: ik merk in mijn eigen praktijk dat veel afgestudeerde fiscalisten worden aangenomen door de Belastingdienst. Daar ben ik erg blij mee. Dat had eigenlijk al veel eerder moeten gebeuren. Maar het punt is natuurlijk wel dat er ook heel veel ervaring is weggegaan. Hoe vang je dat nou op? Je trekt jonge mensen aan. Dat is prima. Maar het duurt natuurlijk wel even voordat ze die ervaring hebben. Wat doet u nu om die ervaring enigszins te compenseren vanwege het weglopen van die heel ervaren belastingmensen in het verleden?

De **voorzitter**: Dank u wel, meneer Essers. Mevrouw Geerdink.

Mevrouw **Geerdink** (VVD): Dank u wel, voorzitter. Dank aan de staatssecretaris, want u heeft uw best gedaan om de vragen die de ChristenUnie en de VVD en volgens mij ook Forum voor Democratie gesteld hebben op tijd te beantwoorden. Die antwoorden heb ik gelezen. Ik wil eigenlijk even in gaan zetten op de korte termijn. Aansluitend bij de heer Essers: het probleem van box 3 ondersteunen wij, in die zin dat we het eigenlijk echt te gek vinden dat je iets wat fout is zo lang laat doorsluimeren. Dat is wat er feitelijk gebeurt, want je heft belasting over inkomsten die niet genoten zijn. Niet alleen corrigeer je dat niet, maar je gaat het vooruitkijkend ook niet rechtzetten. Als je het nou hebt over draagvlak en vertrouwen, voelt dat niet goed. Dat maakt dat ik even goed gekeken heb naar de beantwoording. Ik wil daar dus echt heel duidelijk even op ingaan. Daarin staat dat er rekening mee moet worden gehouden dat aanpassingen noodzakelijk zijn in de voorlopige aanslagregeling. Nou ben ik gelukkig behept met enige praktische ervaring in het fiscale uitvoeringswerk. Volgens mij zijn die aanpassingen niet al te ingewikkeld. Sterker nog, even los van die aanpassingen weten wij bijvoorbeeld dat ook de vennootschapsbelasting -- die voorlopige aanslagen zijn vorige week verstuurd -- volgend jaar aan veranderingen onderhevig is. Sommige dingen kun je wel al op voorlopige wijze opleggen, mits je het goed communiceert en aankondigt en verwachtingen managet. Je moet ervoor zorgen dat je uiteindelijk het goede heft. Nu laten we iets bestaan wat niet correct is. De Hoge Raad heeft dat gezegd, omdat je feitelijk gewoon te veel belasting heft. Dan is het even de vraag wat voor aanpassingen nou precies de reden zijn dat het niet kan. Dat is het ene punt.

Het andere heeft met iets heel anders te maken. Ik krijg allerlei signalen over de rullingpraktijk. We hebben nu natuurlijk een vernieuwde rullingpraktijk. Ook dat treft de uitvoering van de Belastingdienst. De Orde van Belastingadviseurs heeft in ieder geval een aantal vragen gesteld. Ik hoop dat u die beantwoordt, want het gaat natuurlijk weliswaar rechtstreeks naar uw dienst, maar ik denk dat het goed is als wij die antwoorden ook al krijgen. Mijn tweede vraag is de volgende. Wat ik eigenlijk hoor in het veld is dat de Belastingdienst schijnbaar geen richtsnoeren heeft op basis waarvan zij die rulings kunnen beoordelen. Dat leidt tot vertraging, want mensen krijgen dan op een gegeven moment het signaal dat de Belastingdienst zelf niet weet wat ze aan moeten met de rullingverzoeken die ze krijgen. Volgens mij kun je óf wel óf niet zeggen; het niet weten is volgens mij

geen goede dienstverlening. Misschien wilt u daar dus eens naar laten kijken. Dat gaat dan met name over -- nou ga ik even technisch doen -- de economische nexusbepalingen, die toch van belang zijn voor de rullingpraktijk. Tot zover.

De **voorzitter**: Dank u wel, mevrouw Geerdink. We komen heel krap in de tijd te zitten, maar we gaan gewoon door. Meneer Otten, mag ik u vragen om het beknopt te houden?

De heer **Otten** (Fractie-Otten): Voorzitter. Allereerst wil ik de staatssecretaris van harte feliciteren met zijn verjaardag. Ik weet dat hij politiek behoorlijk onder vuur ligt, maar ik heb respect voor de wijze waarop hij, denk ik, meer dan zijn voorgangers, in de operatie van de Belastingdienst is gedoken. Dat is ook heel hard nodig. Dat is misschien een beetje verwaarloosd in het verleden. Ik ben er een groot voorstander van dat bewindspersonen niet alleen politiek de leiding hebben, maar ook snappen wat er speelt en zich ook daarin verdiepen. Daarvoor mijn complimenten.

Aansluitend bij de vraag van de heer Ester van de ChristenUnie, die heel interessant is, kunnen wij in z'n algemeenheid constateren dat het systeem te complex is geworden. Ik denk dat u dat zelf bij de toeslagen onderkent, de heer Ester ook. En als zaken te complex zijn, dan moet je zorgen dat ze minder complex en beter beheersbaar worden. Ik heb al vaker aangedrongen, ook in het voorgesprek, op het substantieel verhogen van de heffingskortingen. Dan kun je misschien ook het toeslagensysteem veranderen. Mijn concrete vraag is de volgende. Als het ambitieus wordt aangepakt -- u bent een man die de operatie goed kent en die weet op welke knoppen hij moet drukken -- hoe snel kan dan een substantiële verhoging van bijvoorbeeld de algemene heffingskorting en de ouderenkorting worden gerealiseerd? Bij de btw hebben we gezien dat het heel snel kan als die omhoog moet. Dus de vraag is concreet: als u even alles op alles zet -- ik denk dat u de man bent die dat als geen ander kan -- hoe snel kunt u dat dan realiseren?

Dank u wel.

De **voorzitter**: Dank u wel, meneer Otten. We hebben een heleboel vragen. We zijn iets te laat begonnen, dus we mogen ook iets te laat eindigen misschien, maar niet al te veel. Hoever kunt u hiermee uit de voeten, staatssecretaris, moet ik eigenlijk even vragen.

Staatssecretaris **Snel**: Kort en bondig. Niet alle thema's lenen zich daar overigens voor en vragen om wat bespiegelingen, maar die doen we dan later.

Er zijn een aantal vragen gesteld over de aanpassingen. Dat is misschien een belangrijk thema. Zowel de heer Otten als mevrouw Geerdink als de heer Essers vragen: hoe zit het precies op het moment dat je wetgeving doet? Laten we box 3 als voorbeeld nemen, even los van het feit dat we bij box 3 nog geeneens een wetsvoorstel hebben. Mensen zeggen: 2022, dat duurt nog lang. Voorlopig heb ik alleen nog maar een idee gepresenteerd van hoe wij spaarders ten opzichte van

beleggers zouden kunnen helpen. Het was mijn gevoel namelijk dat de grootste ergernis is dat mensen geen cent rente op hun spaarrekening krijgen maar daar wel belasting over betalen. Daarom heb ik een idee gepresenteerd. Dat wordt overigens alweer op allerlei manieren ergens naartoe geredeneerd door anderen. Het zou slecht zijn voor beleggers. Ik krijg ook allemaal brieven met de vraag: wat gaan we nou doen met die 5,33% forfaitair beleggen? Dan zeg ik: dat geldt nu ook al voor de belegger. Dat is misschien heel hoog en hoger dan u wil, maar dat is in ieder geval gebaseerd op een gemiddelde uit het verleden. Dat is geen keuze van mij. Dat hebben we gewoon in de wet gezet: zoveel jaar -- ik geloof vijftien jaar -- voortschrijdend gemiddelde op verschillende categorieën. Bij sparen werken wij komend jaar bijvoorbeeld met een forfaitair rendement van 0,09%. Dat is al heel laag. Dat is namelijk het juni-juli gemiddelde spaarrendement op alle rekeningen die onder de depositogarantieregeling vallen. Dat is geen geplugd forfaitair rendementje dat er was. Het is echt gemeten. Willen we dit echt gaan aanpassen, dan is er eerst wetgeving nodig. Ik neem aan dat deze Kamer het best wel oké zou vinden als die wetgeving ook hier nog langskomt, maar ik moet die eerst nog maken. Dan gaat het langs de Kamers. We hebben uiteraard het consultatieproces en dan is er uiteindelijk iets wat dan de uitvoeringstoets heet. De heer Essers zei dat terecht. Ik vind dat de uitvoeringstoets in het verleden te vaak helemaal achteraan in de rij kwam in de zin van: maar dan verzinnen we er wel wat bij. In de eerste maanden na mijn aantreden in het kabinet heb ik al tegen de Kamer gezegd: dat ga ik niet doen. U zult mij zeer koppig vinden. In ieder geval één aanwezige hier heeft mij al als zeer koppig omschreven, namelijk mijn voorganger, de heer Van Rooijen, toen het ging om de parameterbrief -- want daar heb ik het over -- en de wet-Hillen. Daarbij ging het om de vraag: hoe lang heb je nodig om een en ander om te zetten zodat een wetsvoorstel ook echt effectief is? Dat is enorm afhankelijk van wat het is.

Als reactie op de vraag van de heer Otten: als ik de ouderenkorting omhoog wil hebben, dan kunnen we dat nu nog regelen. Dan is het op 1 januari geregeld. No problem. Hoe komt dat? Dat staat allemaal keurig in die parameterbrief omschreven, die ik u allen van harte aanbeveel en u via de voorzitter graag doe toekomen. We gaan kijken wat we veranderen. Als je een tariefaanpassing hebt en niks aan de structuur doet, kunnen we het zo doen. We moeten even de tijd nemen om te kijken of het past of niet. We schrijven bij wijze van spreken eerst een pilletje voor. We doen een hele snelle uitvoeringstoets, maar dat lukt over het algemeen eigenlijk wel.

Wat anders wordt het wanneer je je systeem aanpast. "We gaan even een verschil maken tussen sparen en beleggen," klinkt eenvoudig, maar de meeste belastingdeskundigen weten dat dat zo simpel nog niet is, omdat daarvoor echt een systeemaanpassing moet komen in de box. Als ik de doelstelling zou hebben om specifiek iets te doen voor de spaarder en belegger, dan moet ik nu iets tijdelijks verzinnen wat in box 3 een verhoging geeft. Wij hebben er tot nu toe voor gekozen om iets te doen, graag zelfs, maar wel voor de spaarder. Dat is echt mijn eigen inzet. Ik wil geen enorm kostbare heffingskortingverhoging in box 3. Ik wil ook niet iets met een vrijstelling doen. Dat is echt heel erg. Wel wil ik iets voor

de spaarder doen. Daar heb ik ook geld voor over. Dat is eigenlijk het idee zoals ik het in box 3 presenteer.

Dus voor box 3 geldt: als alles meezit, alle uitvoeringstoetsen lukken en alle antimisbruikwetgeving getoetst kan worden, dan is de kortst mogelijke termijn waarop het volgens mijn beste inschatting kan en die ook is gedekt door de parameterbrief, 1 januari 2022 en geen dag eerder. Dat is niet omdat ik het niet wil. Ik zou het het liefst morgen doen. Geloof me, dat zou heerlijk zijn. Alleen moet ik ook redelijk en eerlijk zijn: op het moment dat wij in onze systemen wat aanpassen, moeten degenen die de gegevens aanleveren -- bijvoorbeeld rond box 3 zijn dat de banken -- die gegevens precies zo aanleveren als wij ze willen. Ook de banken zeggen: je kan mij niet eind november vragen om dat even te regelen. Die hebben ook een bepaalde verandercapaciteit om dat te doen.

Misschien heeft u af en toe het idee dat de staatssecretaris met een grote vorm van genoeg een maatregel uitstelt. Nee, helemaal niet, en helemaal niet omdat deze intern gedekt was. Hij kost ook geen begrotingsgeld. Hij kan budgettair dus meteen. Alleen, hij kan niet sneller dan dat hij kan. Ik ben het dus eigenlijk met de heer Essers eens dat we af en toe die pauzeknop nog harder zouden moeten indrukken als het echt niet kan. Daarvoor doe ik mijn best. Tegelijkertijd komt dan eerst in het kabinet, dan in de Tweede Kamer en soms zelfs ook in de Eerste Kamer toch het verzoek: oké, maar kan het niet nét een beetje anders? En dan begint het. Dat "net een beetje anders" is een kwalificatie en niet iets wat je met een tarief kan aanpassen, maar wat je echt in de uitvoering moet aanpassen.

Ik heb dat nu één keer gehad rond voorgenomen beleid rond de roettaks. Daarvan zeiden wij: dat is wetgeving; dat gaan we doen. Maar achteraf bleek dat we dat niet rondkrijgen in het systeem. Het systeem auto is een van de meest instabiele systemen, waar we het meest voor moeten werken om dat goed te laten lopen. Die roettaks voor de auto krijgen we gewoon niet goed erin. Daarvan heb ik tegen de Kamer gezegd: dat gaat een jaar later worden. Dat is heel vervelend, want dat was wel ons voornemen, dus dat is niet makkelijk. Ik heb ook tegen de Kamer gezegd: we zullen erop voorbereid moeten zijn dat we soms even een kleine luwte hebben op een bepaald belastingmiddel, gewoon omdat we tijdens de verbouwing wel door willen gaan zonder de verbouwing overmatig te belasten met aanpassingen. Dat is niet leuk. Vooral de VVD-fractie gaf meteen aan: "Dat vind ik echt verschrikkelijk. Hoezo? Het moet toch altijd doorgaan? We hebben zo veel te doen!" Ik wil ook heel veel doen, maar ik heb ook gezegd: het moet wel kunnen. Dat is iets wat ik niet leuk vind. Ik zeg ook niet dat het gaat gebeuren, maar ik wou wel alvast met de Tweede Kamer en hier ook weer met u delen: we moeten soms de tijd nemen om dingen op orde te brengen als we ineens heel veel extra werk krijgen, waardoor zelfs voorgenomen beleid, dat eigenlijk altijd voorgaat, wordt uitgesteld.

Een voorbeeld daarvan is de btw-nummers voor ondernemers. Ook de autoriteit zei daarvan het volgende. Pas op, want dat btw-nummer voor een kleine ondernemer is eigenlijk zijn oude sofinummer. Daarmee geef je allerlei vertrouwelijke persoonsgegevens vrij via het btw-nummer, dat hij nodig heeft om facturen te kunnen opstellen, dus dat moet weg. Maar besef wel dat het btw-nummer gekoppeld aan je eigen sofinummer de kern is van hoe alle apparaten en

systemen van de Belastingdienst met elkaar communiceren. Die zeggen niet "meneer Snel", want misschien maakt er ergens iemand een typefout. Nee, dat gaat via mijn sofinummer. Dus het even moeten afschermen van het sofinummer in het btw-nummer is een megaoperatie. Er zitten duizenden en duizenden en duizenden en duizenden uren werk van ICT'ers in om te zorgen dat in geen enkel systeem meer een print is waar dat in staat. Maar het moest. We hadden het beloofd. Het is wetgeving. De Kamer houdt mij eraan, dus dat doen we. Maar dat heeft in één klap alle verandercapaciteit in de btw opgeheven.

Dat soort dingen gaan we vaker hebben. Ik probeer daar zo open en transparant mogelijk over te communiceren, ook met de Kamer. Dat is die cry for help. Ik doe hem wel, maar ik voel ook vaak dat mensen dan denken: ja, oké, dat snap ik, maar deze kan dan toch nog net wel. Nou, mijn rol is om te zorgen dat ik af en toe toch ook een minder populaire boodschap daarover breng.

Dan de toeslagen. Wanneer is de problematiek opgelost? Rondom de tegemoetkoming wacht ik op het advies-Donner. Dat zou ik al hebben gekregen, maar door de nieuwe Raad van State-uitspraak heeft Donner mij een brief gestuurd waarin hij schrijft: daar moet ik echt even naar kijken, want dit lijkt eventueel andere deuren te openen, dus dat moeten we goed wegen. Dus dat wil ik niet, omdat het niet mijn rapport is. Ik heb wél gezegd dat ik daar op basis van zijn rapport en aanbevelingen wat mee wil doen. Het gaat natuurlijk geen maanden meer duren, en ik hoop zelfs geen weken meer, maar ik vind het ook terecht dat je wilt bekijken wat het betekent als er in de week van het rapport een Raad van State-uitspraak op dit terrein komt, zeker als je daar vroeger zelf gewerkt hebt en je die serieus wilt nemen. Ik wacht daar dus met smart op. Ik hoop daarna zo snel mogelijk in ieder geval voor die ouders wat te kunnen doen. Maar nogmaals, daarmee is het nog niet af. Daarna zijn er nog een hele hoop andere dingen die ik ook wil aanpassen. Ik wil bijvoorbeeld meer structureel kijken naar bevoorschotting, naar allerlei systemen binnen Toeslagen.

De heer Essers zegt: als je goed kijkt, is de politiek dan zelf soms ook niet een klein beetje ... Iets wat de commissie-Donner zal doen en wat ik zelf ook al een keer heb geprobeerd in de Kamer te zeggen is: de dienst had een tunnelvisie; we zijn te lang, te hard doorgegaan op op zich wettelijke basis, maar het is wel hard als je ernaar kijkt. Zodra ik zeg dat je al een iets genuanceerder beeld ziet ontstaan als je dat plaatst in de tijd van de Bulgarenfraude, dan is dat geen excuus. Want mensen zijn natuurlijk bang dat ik dat als een smoesje gebruik. Zo bedoel ik het niet. Maar als je kijkt naar Kamerdebatten, naar uitspraken van de Raad van State zelf, van de rechters, zie je eigenlijk dat niet alleen ik en de dienst uit een tunnelvisie moesten komen, maar het hele systeem, inclusief de politieke discussie. Als ik nu terugkijk en nu zou afspelen hoe die discussie in 2012 en 2013 was rondom de Bulgarenfraude, dan lag het evenwicht tussen kwetsbare groepen en het aanpakken van fraudeurs echt anders dan nu. Ik denk dat we toen echt te ver zijn gegaan. Daarvan heb ik al een aantal kwalificaties gegeven, en daar zal ik na Donner nog een uitgebreide kwalificatie van geven. Maar het is waar dat de politiek af en toe met de beste bedoelingen iets wat niet goed gaat aan de kaak stelt, of dat nou te weinig fraudecontrole is of te hard. Dat is alle twee goed en zij moet dat blijven doen, maar we moeten oppassen dat we niet af

en toe zo hard worden dat het in ieder geval voor de uitvoerders heel erg moeilijk wordt om dat te doen.

De vraag om de menselijke maat vind ik bijvoorbeeld heel terecht. Daar sta ik echt voor honderd procent achter, maar het vraagt ook wat, namelijk een andere manier van uitvoering. We moeten bedenken dat bij veel van de systemen bij Toeslagen geen inspecteurs zitten die hooggeleerd zijn. Dat zijn mensen met een relatief beperkte opleiding die gewoon een vinklijst volgen om te kijken of ergens aan voldaan is of niet. Het is heel goed dat we dat niet meer willen, maar dan moeten we ook bereid zijn om daar een ander personeelsbestand tegenaan te zetten. Kortom, er komt hier nog heel veel achter weg. Daar gaan we het hopelijk ook nog over hebben, maar dat duurt dus nog even. Mijn belangrijkste prioriteit ligt in ieder geval bij die ouders, die al zo lang wachten. Daar wil ik wat mee doen. De rest volgt hopelijk zo snel mogelijk daarna.

Werving fiscalisten. We werven niet alleen jonge mensen van de universiteit -- daar zijn we heel blij om en dat is altijd goed gegaan -- maar we hebben ook heel erg veel zijinstromers. Die hadden we altijd al, maar gelukkig komen er uit de belastingadviespraktijk ook mensen die het weleens fijn vinden om een échte baan te hebben. Ik maak hier een beetje een grapje natuurlijk, maar er is gelukkig heel erg veel waardering voor het werk dat bij de dienst gebeurt. Als je echt ook van je vak houdt, is het helemaal niet raar om dat werk niet alleen vanuit de adviespraktijk, maar ook bij de wetgever en de uitvoerder te willen doen. Wij hebben dus gelukkig veel zijinstromers: mannen, maar ook heel veel vrouwen. Ik had daar destijds ook altijd al heel erg veel plezier van, want dat zijn vaak supergemotiveerde mensen, die soms een beetje teleurgesteld waren in het werk dat zij deden. Zij krijgen nu weer de kans, dus dat gaat gelukkig goed. Dus juist op het gebied van fiscalisten weten we het redelijk te vullen. We hebben meer moeite met het vinden van goede accountants en goede ICT-mensen, op bepaalde gebieden, die gewoon veel bij de banken in de financiële sector gevraagd worden. We hebben dus echt wel pockets waarin het harder zoeken is -- daar moeten we beter ons best doen -- maar over het algemeen viel onze arbeidsmarktpositie mij gelukkig niet tegen, want anders zou het lastig zijn geworden.

Nou, even kijken. Misschien nog een laatste punt, dat een paar keer terugkwam en waar ook de heer Vendrik naar vroeg. Ik snap overigens zijn ongeduld. Het is overigens ook niet zo dat er de afgelopen jaren niets is gebeurd. De manier waarop we het deden -- maar dat is mijn eigen weging -- was misschien met veel ambitie en energie, maar ik heb ervoor gekozen om dat stapje terug te doen en iets meer te bekijken of onze startpositie goed is. Moeten we niet een beetje reculer pour mieux sauter, zoals het zo mooi heet? Moeten we niet even een beetje terug, om te kijken of we het juiste doen, om dan die sprong te maken? Natuurlijk is er het gevaar dat dat dan overkomt alsof er niks gebeurt, maar zo is het echt niet. Er wordt nog harder gewerkt, maar aan minder projecten tegelijk. Er is dus wel wat gebeurd, maar ik heb dat op een andere manier vormgegeven. Nou, zo iets.

Dan de laatste vraag: hoe zit dat dan voor de komende vijf jaar? We hebben nog zo veel te doen rondom die uitvoeringscapaciteit. Vergroening werd genoemd. Dat

is ook zo. Wij hebben bijvoorbeeld bij het Klimaatakkoord, het pensioenakkoord en andere akkoorden van tevoren al meegegeven dat iedereen alles mag opperen als mogelijkheid om te doen, behalve als het structuurwijzigingen zijn in het systeem. Want dan weet ik eigenlijk dat we dat wel kunnen willen, maar dat wij dat volgend jaar dus niet gaan leveren. Wij hebben dus alle tafels gevraagd om er alvast rekening mee te houden dat ik dan uiteindelijk zou zeggen: "Ah, een structuurwijziging! Mmm ... ik denk het niet!" We hebben dus gevraagd of ze alvast rekening hielden met de manier waarop ze het deden, tenzij er natuurlijk echt een nieuw systeem wordt gebouwd -- dat is natuurlijk bij de CO₂-belasting wel gebeurd -- dat ook iets langer kan wachten voordat het er is. Maar we willen geen toeters en bellen binnen bestaande regelingen, die net weer om andere definities gaan. Daar hebben alle tafels zich redelijk aan gehouden. Wij hebben daar dus van tevoren al op gestuurd. Nogmaals, de formele uitvoeringstoets gaat altijd nog plaatsvinden op het moment dat de wetsvoorstellen worden ingediend, maar we hebben dus nu het idee dat we de zaken die we ons hebben voorgenomen in ieder geval moeten kunnen.

Rulingpraktijk, tot slot. Bij de parameterbrief heb ik al gezegd waarom het ene langer duurt dan het andere. Ik kon het eerst helemaal niet plaatsen, want het grappige is dat je bij een ruling op zichzelf geen richtsnoer nodig hebt. Je hebt gewoon de wet in de hand en op basis daarvan maak je een ruling. Dus een richtsnoer zou al bijna raar zijn. Het is wel zo -- nu snap ik het iets meer -- dat we natuurlijk sinds 1 juli een aantal veranderingen hebben toegepast. Een van de dingen waar we naar gekeken hebben is het volgende. We hadden al langer een discussie over substance, niet alleen binnen Nederland, maar ook daarbuiten. Waar zet je het neer? Wij hebben dat eigenlijk willen verbreden naar economische nexus. Dat is eigenlijk een wat bredere benadering: bent u wel echt actief met uw bedrijf in Nederland? De bekende, flauwe schets was dat je twee mensen inhuurt, een kamerplant en een brass plate koopt, waarna je kunt zeggen dat je hier allemaal mensen hebt werken. Maar economische nexus kijkt naar meer. Die geeft de inspecteur de ruimte om door te vragen: grappig dat u die twee mensen hebt ingehuurd; ik zie dat ze bezig zijn met, weet ik veel, het presenteren van A en B, maar hebben ze daar eigenlijk wel de opleiding voor? Want dat gebeurde. Vroeger werden er gewoon willekeurig bij wijze van spreken studenten neergezet die als werknemers konden tellen. Dus wij kunnen meer vragen naar nexus, naar de logica daarvan. Het kan best zijn dat de dienst daar soms nog even over na moet denken, maar het is niet zo dat zij zonder richtsnoer of gidsloos zijn.

Integendeel. Maar het is inderdaad zo dat zij hiernaar zullen moeten zoeken in een open norm, voor zichzelf ook, en daarvoor is er overigens allerlei capaciteit binnen de Belastingdienst om ze daarbij te helpen. Ik ben onlangs ook weer bij het rulingteam geweest en heb met mensen gesproken. Het is niet het idee dat zij nu stuurloos waren, dus ik zal het bericht teruggeven, maar ik herken dat nog niet direct. Laat ik het zo zeggen. Maar ik zal meegeven dat dat speelt, en het klopt dat economische nexus als zodanig een relatief nieuw begrip is, dus het zou kunnen zijn dat daar nog wat vragen over waren.

Ik hoop dat ik de meeste van de vragen hier heb beantwoord.

De **voorzitter**: Ik kijk even rond of iedereen dat ook vindt. Ik inventariseer even. Zijn er nog andere prangende vragen? Nee. Dan stel ik voor dat we het op deze zware dag hierbij houden.

Sluiting 19.00 uur.

L VERSLAG VAN EEN MONDELING OVERLEG

Vastgesteld 22 november 2019

De vaste commissie voor Financiën heeft op 29 oktober 2019 een mondeling overleg gevoerd met staatssecretaris Snel van Financiën over:

- **de beantwoording van schriftelijke vragen naar aanleiding van de eerste voortgangsrapportage op het Jaarplan 2019 Belastingdienst (31066);**
- **het videoverslag MO Belastingdienst d.d. 29 oktober 2019;**
- **de brief aan de staatssecretaris van Financiën met vragen ter voorbereiding van een mondeling overleg op 29 oktober 2019 over de Belastingdienst (31066);**
- **de brief van de staatssecretaris van Financiën d.d. 2 juli 2019 inzake de eerste voortgangsrapportage op het Jaarplan 2019 Belastingdienst (31066, F);**
- **de brief aan de Tweede Kamer ter aanbieding van de eerste voortgangsrapportage op het Jaarplan 2019 Belastingdienst;**
- **de voortgangsrapportage Belastingdienst 2019;**
- **het onderzoeksrapport Ongeschreven regels Ministerie van Financiën - Managementniveau (Auditdienst Rijk);**
- **de brief van de staatssecretaris van Financiën d.d. 20 augustus 2019 over het onderzoeksrapport "Onderbouwing eerste voortgangsrapportage jaarplan 2019 Belastingdienst" van de ADR (31066, G);**
- **het onderzoeksrapport "Onderbouwing eerste voortgangsrapportage jaarplan 2019 Belastingdienst" d.d. 3 juli 2019 (Auditdienst Rijk (ADR));**
- **het verslag van het algemeen overleg Tweede Kamer, gehouden op 25 september 2019, over de Belastingdienst (31066, nr. 532);**
- **de lijst van vragen en antwoorden Tweede Kamer over de eerste voortgangsrapportage op het Jaarplan 2019 Belastingdienst (31066, nr. 523);**
- **de brief van de staatssecretaris van Financiën d.d. 29 mei 2019 ter aanbieding van de Fiscale beleidsagenda 2019 (35026, N);**
- **het dossier Belastingdienst (31066).**

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

De voorzitter van de commissie,

Frentrop

De griffier van de commissie,
Van Dooren

Voorzitter: Frentrop
Griffier: Van Dooren

Aanwezig zijn dertien leden der Kamer, te weten: Frentrop, Gerbrandy, Geerdink, Essers, Ester, Van Huffelen, Sent, Karimi, Vendrik, Crone, Van Rooijen, Backer en Otten,

en staatssecretaris Snel van Financiën.

Aanvang 17.50 uur.

De **voorzitter**: Welkom. Mijn voorstel is dat we allemaal onze vragen aan de staatssecretaris stellen en dat hij meteen antwoordt. Dat vindt iedereen leuker dan wanneer we ze bundelen, heb ik begrepen. Om het allemaal eerlijk te doen, gaan we de tafel rond. Als de linkerkant het goedvindt, begin ik aan de rechterkant, want er moet een keuze gemaakt worden. Maar we zorgen dat u allemaal aan de beurt komt. Ik moet dan ook iedereen vragen om beknoptheid in acht te nemen. Ik begin met meneer Backer.

De heer **Backer** (D66): Dank, voorzitter. Ik heb eigenlijk geen vragen en daarom neem ik ook geen tijd. Ik zou wel een kleine introductie willen horen van de staatssecretaris. Dat is misschien makkelijk voor het debat straks.

De heer **Van Rooijen** (50PLUS): Voorzitter, daar sluit ik me graag bij aan.

De heer **Crone** (PvdA): Ik stel voor dat we dan de introductie afwachten, want dan gaat de een vragen stellen en de ander antwoorden afwachten. Ik neem aan dat iedereen wil weten hoe het staat met de Belastingdienst, want we lezen er iedere dag dingen over. Je hoeft maar op een knop te drukken en dan zal de staatssecretaris wel beginnen, denk ik.

De **voorzitter**: Ordevoorstel aangenomen? Dan vragen we de staatssecretaris om richting te geven aan het debat.

Staatssecretaris **Snel**: Dat doe ik graag. Dank ook voor de uitnodiging. Dit is volgens mij de tweede of de derde keer dat we bij elkaar zitten, maar de eerste keer in deze samenstelling. Vaak gaan we wat breder langs wetsvoorstellen en plannen. Vandaag heb ik me voorbereid op de vraag hoe het met de uitvoering zit. Mijn idee was dat de vorige keer vooral de wens om daar wat langer over te kunnen praten op tafel lag. Als ik kijk naar de Tweede Kamer gaat het over vele tientallen tot honderden uren die we al hebben gesproken over de uitvoering. Dat ga ik hier niet proberen over te doen. Wat handig zou kunnen zijn, is dat ik even vertel wat ook alweer mijn agenda is, waar ik mee bezig ben. Vervolgens kunnen we kijken of er op specifieke onderdelen vragen zijn. Het is een heleboel. Het gaat

om een dienst van 30.000 mensen. Eigenlijk zijn het drie grote diensten ineen. We hebben natuurlijk de Belastingdienst, die wij zelf altijd als Blauw aanduiden. We hebben Toeslagen, tegenwoordig ook een bekende dienst, mag ik helaas wel zeggen, en we hebben de Douane. We hebben natuurlijk ook de FIOD en andere dingen. Als ik over dé Belastingdienst praat, zou ik het eigenlijk iedere keer moeten compartimenteren, omdat problemen die aan de ene kant van de dienst ontstaan niet per se dezelfde problemen zijn die aan de andere kant ontstaan. Misschien kan ik kort beginnen bij het onderdeel waar ik de minste tijd aan kwijt hoef te zijn, tenzij u daarover vragen heeft, namelijk de Douane. Vanwege brexit leven we in een vrij roerig jaar. Eigenlijk meteen aan het begin van de kabinetsperiode hebben we ons voorgenomen om onszelf te trakteren, om het zo maar te zeggen, op ongeveer 930 extra douaniers, omdat de brexit echt wat van ons gaat vergen. Een van onze grootste grenzen wat betreft handelsverkeer en alles wat daarbij hoort, is met het VK. Dat wordt een derde land, in elk scenario. Daarom moet de Douane een nieuwe rol oppakken en daar heb je een hoop mensen voor nodig. Niet alleen aan de grens maar ook voor de administratie zijn mensen nodig. Ik heb de getallen nu niet bij me, maar het gaat om tienduizenden bedrijven die wel met de Engelsen handelen maar nog nooit een formulier hoefden in te vullen of een douaneverplichting kenden. Die hebben straks allemaal te maken met de nieuwe situatie.

Het grootste probleem vanuit de dienst gezien betrof de ferryterminals: daar waar mensen en goederen samenkomen en in geval van just-in-time deliveries heel snel goederen moeten worden in- en uitgeladen, net als er mensen moeten worden in- en uitgeladen. Bij een nieuwe douaneverplichting is dat hetgeen snel moet gaan. Wij hebben zo veel mogelijk administratieve oplossingen moeten kiezen om te zorgen dat nieuwe vervoerders ook de juiste papieren hebben in een bepaald systeem. De meeste terminals zijn gelukkig heel ver gekomen. Niemand is helemaal klaar. We wisten al dat dat nooit zou lukken, maar iedereen is ver genoeg met het systeem om goederen te kunnen aanmelden, zodat een snelle afhandeling mogelijk is. De scanners, die belangrijk zijn, staan overal opgesteld. Soms moeten we tijdelijk een scannertje lenen van een ander onderdeel. Dat komt structureel allemaal wel op orde, maar het blijft een beetje spugen aan touwtjes. Dat klinkt wat oneerbiedig, maar het is wel de manier waarop we het willen doen. Van die 928 mensen is nog niet iedereen up to speed; sommigen zijn nog met hun opleiding bezig. Dat betekent dat we wat kunst- en vliegwerk moeten doen, maar we hebben er best vertrouwen in. We hebben heel veel getest. We hebben digitaal getest, we hebben met bedrijven getest en we hebben veel aan voorlichting gedaan. De vraag is wanneer precies. We hebben ons keer op keer voorbereid. We gaan ons voor de derde keer op een nieuwe datum voorbereiden, maar de probleemstelling blijft eigenlijk hetzelfde: hoe gaan we ervoor zorgen dat er geen files komen, dat de vrachtwagens die er niet langskomen het verkeer niet opstoppen, et cetera, et cetera?

Voor de Douane was het best wel lastig om deze 900 extra mensen te krijgen, maar het is wel gelukt om ze allemaal tijdig binnen te krijgen. Gelukkig staat de Douane er nog goed op, zal ik maar zeggen. Andere uitvoeringsorganisaties binnen het Rijk klaagden een beetje dat de Douane blijkbaar een aantrekkelijke

werkgever was. We hebben veel mensen met een politieachtergrond en met een blauwe achtergrond, dus vanuit de dienst. Daarmee hebben we dat probleem weliswaar opgelost, maar we weten ook dat daardoor ergens anders weer gaten ontstaan bij de uitvoeringsorganisaties. De vlag gaat dus nog zeker niet uit -- verre van dat. Maar ik vond het wel goed om te melden dat we rondom brexit het maximale hebben gedaan om ons voor te bereiden. Pas op het moment dat het echt gebeurt, weten we wat het gaat betekenen.

Dan het Blauw, dus het grootste deel van het drieluik van de Belastingdienst dat over de belastingen gaat, datgene waar ikzelf als wetgever rechtstreeks wat aan kan doen. Het fijne van deze portefeuille is dat ik over het algemeen over de wetgeving ga die mijn uitvoerders moeten uitvoeren. Dat geldt voor blokje 3 over Toeslagen niet en dat maakt het in veel gevallen ook lastiger om daar snel te schakelen.

Bij de Belastingdienst was, toen we begonnen, het grootste probleem vanaf dag één de vertrekregeling. Dat was prioriteit nummer één. We wisten dat in de loop van 2018 maar vooral in 2019 en 2020 heel veel mensen zouden vertrekken, juist ook mensen die we nodig hadden op niveaus waarop het niet makkelijk is om anderen aan te trekken. We hadden dus een wervingsopgave, ook omdat we achterstallig onderhoud hadden, van meer dan 4.000 fte's. Die hebben we in de afgelopen anderhalf jaar moeten werven. Mijn doelstelling was om aan het einde van dit jaar met die werving klaar te zijn. Dat gaat mij niet lukken, wel bijna. Wij denken dat we twee maanden reservetijd nodig hebben om het alsnog te doen en hopen in het voorjaar onze doelstelling te kunnen invullen. Er blijft natuurlijk altijd iets van frictiewerkloosheid bestaan doordat mensen weggaan. Maar ten aanzien van de echte achterstanden in ons personeelsbeleid hebben we allerlei methodes aangegrepen, waaronder de versnelde werving, dus een baan binnen een dag, even los van de vog en alle kwaliteitseisen. Snel kunnen spreken met een aantal mensen die bij de dienst werken en meteen je arbeidsvoorwaarden kunnen afronden, heeft enorm geholpen. Dat ging als een lopend vuurtje rond, zo van "van die dienst kun je van alles zeggen, maar één ding lukt ze wel, namelijk een beetje modern arbeidsmarktbeleid als het gaat om mensen aantrekken". Dat is geen oneindig vat waaruit we kunnen blijven tappen. In het begin ging het heel hard en het gaat nu iets minder hard. Maar we zijn nog steeds op koers om komend jaar onze vacatures structureel vervuld te hebben. Dat was het allergrootste probleem dat we hadden.

Dat ging in combinatie met het tweede grote probleem, dat minder voorspoedig en snel op te lossen is. Dat heeft te maken met de staat van het onderhoud van vooral de ICT. Het is iets meer dan ICT alleen. Het gaat ook om verandercapaciteit en meer dingen, maar de ICT, de staat van onze applicaties baarde mij de grootste zorgen. Dat heb ik al eerder in de Kamer en ook in uw Kamer verteld. Het grootste probleem zat 'm er eigenlijk in dat er geen integraal zicht was op hoe al deze applicaties met elkaar samenwerkten en wat daarvoor nodig was. Er was dus geen domeinarchitectuur. We hebben meer dan 900 applicaties. Voor de technische schuld hebben we een streefgetal van ver beneden de 50%. Ik geloof dat het streefgetal waar we naartoe willen 30% is. We zaten op een gegeven moment ruim boven de 60%. De technische schuld is de gemeten

achterstand in wat een applicatie kan doen. Het kan een superstabiel ding zijn dat niet levert wat wij vragen, maar het kan ook een prachtig modern apparaat zijn dat niet meer start of niet op het juiste moment start. In beide gevallen is er sprake van een technische schuld die je graag wilt inlossen. Als je niks doet aan onderhoud en je hebt een perfect werkend systeem, heb je elke dag een iets minder perfect werkend systeem. Dus de technische schuld bouwt zichzelf ook op. Dan is de logische conclusie, als je te lang toch een beetje gekliederd hebt, om het zo maar te zeggen, door met de beste bedoelingen probleem voor probleem op te lossen zonder een echt overzichtelijk beeld van waar je was en waar je wou komen, dat die efforts op delen zin hebben gehad, maar integraal te weinig. Dus een van mijn grootste uitdagingen in het eerste jaar, wat we ook uiteindelijk hebben opgeleverd, was het integrale overzicht over hoe onze ICT samenwerkte. Daarbij ging het om 900 applicaties, is de technische schuld gemeten en is de nieuwe SOLL-situatie in beeld gebracht waar we waren en waar we straks naartoe willen. Daar hoort per domeinarchitectuur een programma bij, met veranderingen die we nodig hebben, stap voor stap, soms terwijl de winkel open is en soms moeten we even een bypass maken. Van de zeventien grote domeinen die we kennen hebben we nu dertien afgerond. Ik verwacht in het komende halfjaar, misschien nog sneller, eind dit jaar als het meezit, voor alle zeventien domeinarchitecturen dat in beeld te hebben.

Dan ben ik nog lang niet bij de oplossing. Dan ben ik alleen bij de probleemanalyse en hoe ik naar die oplossing ga komen. Ik weet nog heel goed dat iemand een tijd geleden zei: "Dit verhaal horen wij al best lang, wanneer is het nou eens klaar?" Toen zei ik, wat ik helaas vandaag weer ga zeggen: "Ik ben een heel eind met fase één, waar we nu zijn, maar ik zal niet degene zijn die met de kraai naar buiten kan gaan om te zeggen dat de crisis over is." Als het gaat om ICT zijn we nog jaren bezig om de plannen die we hebben tot wasdom te brengen, zodanig dat het allemaal gaat werken. Maar, ook weer een beetje niet getreurd -- althans, wel getreurd, maar ik zit niet bij de pakken neer -- want we weten in ieder geval waar we naartoe aan het reizen zijn en wat we moeten doen. Als je mij vraagt wat mijn grootste opdracht in het begin was, was dat proberen om samen met de dienst te zoeken naar de weg die we samen moeten bewandelen of berijden om bij de nieuwe situatie te komen. Over ICT is van alles te vertellen. Misschien zat de kern van het programma dat wij "Beheerst vernieuwen" zijn gaan noemen hierin: er was zoveel aan de hand en er was zoveel commitment om alle problemen tegelijkertijd op te lossen dat we eigenlijk te veel tegelijk deden en dus geen enkele vernieuwing helemaal tot het einde wisten te brengen.

Dat had ook te maken met de manier waarop de Belastingdienst zelf georganiseerd was. Dat is iets wat wij "topstructuur" zijn gaan noemen, ook iets wat bij de organisatie hoort. We hebben er geloof ik de tijd niet meer voor, maar Michiel zal er van alles over kunnen vertellen. Stel, jij was directeur, verantwoordelijk voor een project waar ook ICT bij van pas kwam. Dan kon jij in de oude situatie niet de call maken: "ik heb zoveel uren verandercapaciteit ICT nodig", want daar ging de directeur verandercapaciteit ICT over. Ik chargeer het een heel klein beetje, maar grofweg was dat wel hoe het ging. En dus kon het zo

zijn dat jij jouw plannen als lijndirecteur helemaal had uitgezet, maar ergens halverwege bleek er een andere prioriteit te zijn, over een nog grotere technische schuld ergens anders, die dan een deel van jouw capaciteit wegnam. En ook dat zat hem dus in het feit dat we geen integraal overzicht hadden van wat er nodig was in domeinarchitectuur. Maar nog belangrijker misschien wel -- en dat is iets wat we sinds een paar maanden definitief op orde hebben -- is dat we nu weten welke verandercapaciteit op welke middelen we eigenlijk nodig hebben. Dan zag je dus een aantal belastingmiddelen, of domeinen, of ketens, of hoe je ze ook wilt noemen, waar we eigenlijk veel te veel veranderingen tegelijkertijd hadden. Dan zag je dat pulletjes op sommige van de verandertrajecten helemaal vol zaten terwijl er eigenlijk op andere terreinen misschien nog wel wat ruimte was om het te doen.

Dus proberen we nu voor de komende drie jaar alle verandercapaciteit in beeld te brengen die gevraagd is. Dat hebben we eigenlijk afgezet tegen wat wij kunnen bieden met de huidige bestanden en zelfs als we wat uitbreiden. Dat moet dan gaan kloppen. Ook die puzzel was eigenlijk, voor zover ik kon overzien, eigenlijk nooit gelegd, nooit goed gelegd, maar die puzzel zijn we nu aan het leggen. Ook daarvoor geldt: hij is nog niet af, maar we hebben een strategie. We weten hoe we hem gaan leggen. Dat zijn eigenlijk de stappen die ik aan het doorlopen ben. Dat was ICT. Dat is een belangrijk deel, met een aantal legacy-dingen waarmee we vrij snel te maken krijgen. Ik denk aan Erven en schenken; dat is eentje die bekend is geworden, waar eigenlijk een oude situatie was die we moesten oplossen, met een programma waar we nog veel handmatig deden. Daar zouden we meer ICT aan toevoegen, dan zou dat probleem opgelost zijn. Dat leek een briljant idee, totdat bleek dat eigenlijk het oude systeem inmiddels was afgerangeerd en een nieuw systeem op het laatst toch hick-ups kende. Met als gevolg dat de enige oplossing nog was handmatig bijsturen. Dat hebben we gedaan, met achterstanden waarbij we wekelijks bussen uit het hele land hebben laten rijden, juist op dat specifieke punt, waar het juist ging om mensen die te maken hadden met een overlijdensgeval -- waarvan wij het idee hadden dat daar echt een soort kern aan je dienstverlening zit -- waar we heel veel werk van hebben gemaakt. Maar goed, dat betekende wel dat een deel van de erfbelasting die we zouden krijgen in een bepaald jaar in ieder geval niet binnen die jaargrens werd gehaald. Een overheid werkt op kasbasis. Dat betekent dat we moesten uitleggen waarom we ik geloof ruim 400 miljoen dat jaar niet ophaalden. Het is niet zo dat die aanslagen anders zijn, of anders dan kwaliteit, dus we halen uiteindelijk wel op, maar het zag er echt slordig en wild uit. Dat was deels te verklaren uit de combinatie van die factoren die ik net beschreef. Eigenlijk een iets te erratisch ICT-beleid, met de beste bedoelingen opgezet, maar niet helemaal tot het eind doordacht. En dan ook nog een judgement call, vind ik, om een lopend programma al uit te faseren zonder dat je zeker wist wat een nieuw programma op zou leveren, ook al leek het heel wat. Het lijkt allemaal heel waarschijnlijk dat er niks fout gaat, maar het gaat dan toch fout en krijg je dit. Dat is denk ik ICT, de belangrijke tweede pijler.

De derde pijler zit hem, zoals wij zeggen, in sturing, dus managementinformatie. Ik heb zelf lang op Financiën gewerkt. Er waren eigenlijk, in alle eerlijkheid, nooit

zo veel vragen over precieze cijfers van de Belastingdienst, hoe dat allemaal zat. Zolang het niet uit de klauwen liep, was de dienst niet -- ik kijk een ambtsvoorganger van mij aan -- iets wat in de dagelijkse politieke belangstelling stond, inclusief het vragen van allerlei getallen en zaken die daarbij horen. Dat heeft zich erin vertaald, als je kijkt hoe efficiënt de programma's zijn gebouwd, dat eigenlijk in de meeste middelen geen metertjes zijn aangebracht die bijvoorbeeld bijhouden hoeveel, wat, percentage. Op het moment dat je in de politieke belangstelling kwam en je kreeg veel vragen hoe het dan precies zit, dan bleek het antwoord eigenlijk heel vaak te zijn: "Nou, dat is een goede vraag, dat weten we niet". Nu denk je: hoe is dat mogelijk? Maar tegelijkertijd, als er nooit naar is gevraagd en je bent als ICT'er verantwoordelijk voor de ontwikkeling van een programma, dan krijg je dit. Er is heel lang geen outputinformatie gevraagd. Als daar dus ook geen aandacht voor is, krijg je dat dat op een gegeven moment niet gebeurt. Dus wij zijn nu eigenlijk begonnen -- dat is een deel van die nieuwe domeinarchitectuur -- om te zorgen dat dat een standaardonderdeel wordt van onze nieuwe applicaties en wat daarbij hoort. Het is ook de manier hoe je ernaar wilt kijken, en ik wil daar dus meer precies naar kijken dan in het verleden werd gevraagd.

Dat zit ook in de manier waarop wij aan de Kamer rapporteerden. Ik weet dat we lang met de Tweede Kamer hebben gedebatteerd. Toen lag er ongeveer zo'n stapel papier voor de Kamer, en bleef de Kamer maar vragen: "Maar wat ik nou niet heb, is a-, b-, c- en d-informatie". Dus we waren elkaar in de loop van de jaren blijkbaar gek aan het maken met vragen, en toch gaven we vanuit het ministerie en de Belastingdienst nooit het antwoord dat de Kamer echt wilde hebben. Dan ben je niet goed bezig. Dus we hebben gezegd: laten we samen met de Kamer een systeem bouwen, en dat hebben we nu doorlopen. Dat is iets waar ik ook verbaasd over was dat we het niet hadden. We hadden geen jaarplan. De Belastingdienst schreef geen jaarplan. Ik weet eigenlijk nog steeds niet waarom niet, misschien dat een van u dat straks nog weet, maar dat deden we niet en daar werd niet naar gevraagd. Bij de meeste organisaties waar ik heb gewerkt vind ik een jaarplan wel prettig, omdat je daarmee voornemens hebt. Je gaat vertellen wat je wilt doen en welke middelen je daarvoor hebt. De werkelijkheid is altijd anders, dus er gaan allemaal dingen mis. En dan ga je vervolgens aan het eind van het jaar vertellen waarom het anders ging dan je dacht en wat je gedaan hebt.

Dat is volgens mij de kern, hoe je normaal gesproken als bestuurder ook met controleurs, inclusief de Kamer omgaat. Dus we hebben met de Kamer bedacht wat nou de elementen zijn die we belangrijk vinden. Om een lang verhaal kort te maken, we hebben allerlei sturingsvariabelen. We hebben kerngetallen, die volgen we, daar rapporteren we over. En het lijkt tot nu toe -- natuurlijk blijven er wensen over -- iets beter te werken in de manier waarop we daarover praten met elkaar en in de Kamer. Dus u krijgt die informatie ook. U krijgt ook voortgangsrapportages. Sterker nog, morgen versturen we er een. Die komt dan ook uw kant op en daarmee hebben we getracht in ieder geval een aantal van die metertjes die we niet hadden zo goed mogelijk nu samen te stellen, in afwachting

van wat we echt moeten doen. Het is nog heel veel werk om te zorgen dat we in al die systemen eigenlijk met een druk op de knop metertjes hebben.

Dat was managementinformatie. Dat gaat nog op veel meer terreinen door, bijvoorbeeld rondom de BelTel. Dat is misschien ook een individuele casus. Daar hadden we over het algemeen een redelijke capaciteit voor, tot je piekbelasting kreeg, en in piekbelasting waren we slecht. Hoewel er enorm veel kennis is wanneer er meer wordt gebeld. Dus bij elke brief die uitgaat van de dienst wordt er al rekening mee gehouden dat wij dus een verhoogde callcapaciteit hebben. Het zag er dus allemaal prachtig uit, maar eigenlijk was de capaciteitskracht te krap. Het was dus een soort slingerbeweging en dan kreeg je, wanneer het heel druk werd en de capaciteit van de BelastingTelefoon scherp werd benut, een bezettingsratio die inhield dat medewerkers meer dan 95% van de tijd dat mensen kúnnen bellen, móésten bellen. We weten van andere callcenters dat dat te veel is. Dan zie je het ziekteverzuim oplopen. Als je het ziekteverzuim ziet oplopen in een periode waarin je eigenlijk al een krappe bezetting hebt, dan kom je op een gegeven moment in die spiraal. Daar raakten wij twee keer in, ook in het jaar voor mij. Toen hebben we ruim 300 man ververst, vervangen, nieuwe capaciteit ingezet en 300 man extra neergezet. Dat zit een beetje tussen managementinformatie en sturingsinformatie in.

De BelTel is een belangrijk element voor ons om uit te leggen aan de samenleving als ze vragen hebben over hoe ze daarmee om kunnen gaan. Maar daar past ook bij dat de BelTel niet ons enige communicatiemiddel is. Het schrijven van begrijpelijke brieven is er ook een, evenals het gebruiken van een app, de vooraf ingevulde aangifte. Er zijn allerlei manieren waarop wij de communicatie met de burger en met bedrijven zo makkelijk mogelijk willen laten verlopen. Maar de BelTel is en blijft een ongelooflijk belangrijk element en wij willen er graag een visitekaartje van maken, althans zo hebben we geprobeerd het neer te zetten. We zijn er nog niet helemaal, dat beseffen wij ook, maar het is wel weer een richting die we aangeven, van: dáár zouden we naartoe willen. Je moet niet met samengeknepen billen de BelTel willen bellen, van: kom ik erdoor? Nee, je moet gewoon bellen omdat je een vraag hebt. De meeste belletjes aan de BelastingTelefoon zijn overigens statusvragen. Klopt het dat mijn betaling vandaag kwam? Dat is enorm. Als je dat niet weg kon filteren door die status bijvoorbeeld in een app zichtbaar te maken, dan zou je de piekbelasting veel minder goed kunnen opvangen. Daar zijn we ook nog niet, maar we zijn in ieder geval een eind verder gekomen in hoe we dat moeten doen. Dat past een beetje bij de managementinformatie: hoe communiceer je naar buiten toe? Dat was drie. Het vierde element, dat eerst ergens nog een beetje onder alle onderdelen zat, maar ik heb het na Toeslagen eigenlijk apart gezet, is de cultuur. Zoals u weet hebben we een grote commissie gehad, nog in de tijd van Wiebes, die naging: wat is er toch eigenlijk mis met de dienst, ook in cultuuroptisch? Dat was best een hoop. De commissie is met een hele hoop aanbevelingen gekomen. Eigenlijk zie je nog steeds dat het bij Toeslagen toch nog heel lastig is om -- hoe zal ik het zeggen? -- gewoontes die zijn ontstaan in die dienst, in die grote uitvoerende dienst, snel te veranderen. Daarvoor is een cultuurverandering nodig en dat krijg je niet van de ene op de andere dag gedaan. Dat is eigenlijk de brug naar

Toeslagen, waar ik het nu over ga hebben. Het werkt niet zo dat je één groot cultuurprogramma doet en dan is het afgelopen. Dat is iets wat we te lang níét hebben gedaan of onvoldoende. Daar moeten we nu echt met de volumeknop helemaal open mee doorgaan.

Die cultuurverandering mag niet vrijblijvend zijn. Iedereen gaat erdoorheen. We gaan ook competenties meten. Deels is het soft, maar deels is het ook gewoon hard. Dat hoort er ook bij. Het idee moet worden dat je fouten moet durven toegeven, omdat je daar namelijk elkaar mee helpt. Je helpt er de staatssecretaris mee, maar ook -- en dat is veel belangrijker -- de dienst. Dat moet gewoon worden en dat moet oké zijn, net als "we can manage this, we can do this". Dat komt uit een heel goed hart, maar als je denkt dat het ons altijd op het allerlaatst wel lukt om het alsnog redden, dan leidt dat bij Erven en schenken tot een situatie waar je, als het niet lukt, ook geen enkele sturingsmacht meer over hebt. Dat zit heel diep binnen de dienst en dat moet anders. Er zijn meer elementen, dus we gaan dat meten. We gaan allerlei factoren volgen.

Ik vind het cultuuronderdeel het moeilijkst, omdat het ook als manager het moeilijkst tastbaar te maken is. Hoe gaat het nou? Iedereen gaat keurig zeggen: ja, ja, we gaan dat doen. Maar je weet het pas op het moment dat het echt gebeurd is. Dit moet gevoeld worden. We moeten er een manier voor vinden om dat met elkaar ook bespreekbaar te maken. Maar het moet wel anders. Of de dienst het leuk vindt of niet, zolang de dienst nog onderdeel is van het politieke debat moeten zij daar ... Want de dienst kan niet zichzelf ergens in het land terugtrekken en denken: dat politieke debat is iets voor Den Haag of voor de staatssecretaris. De dienst is er zelf mede verantwoordelijk voor dat wij op het juiste moment de goede informatie krijgen. Het is helemaal niet erg om fouten te maken. We publiceren natuurlijk al allerlei verstoringen op de site, maar we moeten daar nog beter mee omgaan. Nogmaals, die vierde pijler is voor mij het lastigst om hier heel precies over te praten, want die zijn we nog aan het opzetten. We gaan dat nog meten, maar het wordt wel een hele belangrijke. Dat is Blauw.

Het laatste onderdeel is Toeslagen. Daar hebben we het, denk ik, al snel niet alleen over wat er nog veranderd kan worden in de cultuur. Als je het bijvoorbeeld hebt over de ICT, dan was Toeslagen eigenlijk de dienst die het het mooist voor elkaar had. Bij mijn eerste kennismakingsbezoek -- ik ben alle diensten langsgeslagen -- kwam ik van Toeslagen terug en dacht ik: zo hè, Rood, die hebben het goed voor elkaar! Die hadden al een prachtige manier om informatie ... Een medewerker van de Belastingdienst heeft soms negentien schermen waarop hij informatie moet gaan vragen. Maar je hebt ook zoiets als een slim algoritme dat meldt: ik zie dat deze meneer drie keer een vraag heeft gesteld, dan durf ik te wedden dat hij die bij die andere zestien schermen ook gaat stellen. Dat noemen ze een soort scherm dokter, een schermrobot, en die snapte toen al eigenlijk feilloos welke informatie men nodig had om op te vragen. Daar zat ook nieuwere ICT; het is een nieuwer onderdeel. Toen ik aan deze baan begon, dacht ik: Blauw wordt hard werken, de Douane wordt na brexit een pittige, maar dat gaan we gewoon managen. En Toeslagen loopt gewoon eigenlijk goed. Efficiënte organisatie, weinig klachten over gehoord. Toen kregen we

natuurlijk de CAF-zaak over de kinderopvangtoeslag. Dat is uiteindelijk een van mijn grootste dossiers, niet het leukste, want het is veel graven in het verleden en de situatie ... We zijn een eind gekomen. We hebben de missie-Donner die bijna klaar is. We hebben veel uitspraken van de Raad van State, veel andere rechtszaken die lopen, en we komen, denk ik, wel dicht bij een moment dat ik daar iets van een politiek oordeel over kan afgeven en ook eindig kan gaan vertellen hoe we om willen gaan met de gedupeerde ouders, want die heb je hier in dit geval bij zitten. Maar het is juridisch best wel ingewikkeld.

Als je naar de toeslagen zelf kijkt, is de ruimte die we hebben in de Awir en de Awb om mensen na een aantal jaren alsnog een soort recht terug te geven, niet zo groot. Tegelijkertijd heb ik ook met de Kamer gedeeld dat dit niet de uitkomst kan zijn van het proces. Deze mensen krijgen uiteindelijk niets van de rechter en van ons vangen ze ook niets. Is het dat dan? Mijn antwoord politiek was: nee, ik vind nog steeds dat we daar iets anders moeten doen, en hoe we dat gaan doen, moeten we met de commissie-Donner uitvinden. Het is juridisch een van de meest ingewikkelde problemen die ik tot nu toe ben tegengekomen, maar wel belangrijk. Op dit moment is het vooral op toeslagen gericht, maar ik sluit niet helemaal uit dat dat uiteindelijk via jurisprudentie ook tot een bredere uitvoeringscasus kan leiden, maar het is er een waarin ik mij wel heb vastgebeten. Ik heb de vastberadenheid om dit ook goed te maken, omdat ik ook echt vind dat de dienst zich daar niet van zijn beste kant heeft laten zien.

Dat heeft bij mij overigens ook tot een paar andere inzichten geleid, die ik ook eerder voorzichtig met de buitenwereld heb durven delen, zoals: weten wij zeker dat we de manier waarop we Toeslagen nu gebouwd hebben, vooral voor kinderopvangtoeslag, de beste manier is? Het gaat eigenlijk om de toeslag die veruit het grootst is in hoogte. Stel je hebt vijf kinderen en veel opvanguren, dan kan dat tot €10.000 per jaar oplopen. Die krijg je vrij makkelijk als voorschot, en dat is dan nog prettig, maar heel onprettig is dan dat je ze misschien ook zo weer kwijtraakt als je ergens niet voldoet aan de regels. En de regels zijn heel streng. Er zit geen proportionaliteit bij Toeslagen, terwijl je die in Blauw, op fiscaal gebied, wel hebt. Waar je als fiscalist zegt: ik had €100 kosten, maar kan er maar €95 aantonen, dan zou de inspecteur die bonnetjes voor €95 accepteren en voor die €5 heb je helaas geen bonnetjes. Bij Toeslagen hoor je: als je die €5 niet kunt laten zien aan bonnetjes, dan zijn jouw eigen bijdragen niet oké en dan verlies je je hele toeslag. Wat dan in deze specifieke casus ook nog misgaat, is dat die dan ook nog meteen wordt stopgezet, voordat de mensen een kans krijgen. Maar goed, dat is dan jouw fout, maar het systeem zelf is kneiterhard. En ik ben van overtuiging -- en dat heb ik volgens mij al in een brief met de Kamer gedeeld en anders vertel ik het nu -- dat we echt iets moeten doen aan die proportionaliteit. Dat moet samen met collega Van Ark, want ik ben hier beleidsmatig niet verantwoordelijk voor. Ik doe wel de uitvoering, maar ik kan niet zelf die wetgeving in mijn eentje aanpassen. Maar ik vind echt dat we daar wat aan moeten doen, sowieso, nog even los van hoe goed we die mensen weten te compenseren. Dat moeten we doen.

Er moeten bij Toeslagen ook andere zaken echt veranderen om te voorkomen dat we weer een keer in zo'n situatie terechtkomen. Daar zijn we ook mee bezig. Ik

denk ook echt dat we nog steeds goed moeten laten bekijken of we nog handige dingen kunnen doen aan die manier waarop we bij de Belastingdienst dingen organiseren. Het denken stopt niet, ook niet over organisatorische vragen, maar het belangrijkste is, geloof ik, het tegemoetkomen aan die ouders. Dat is één. En twee: ik weet hoe lastig het is om zaken weer te ontvlechten, maar we moeten beginnen met proportionaliteit en dan nog een keer goed kijken naar toeslagen en gebruikmaken van het ibo dat we binnenkort krijgen. Dat is volgens mij een no-brainer. Dat gaan we doen. Nou, was dit een korte inleiding? Ik heb u een aantal dingen als food for thought meegegeven.

Maar dit zijn mijn vier pijlers over de drie grote onderdelen. FIOD heb ik hier nog even buiten gelaten. Die is hard bezig, en ook goed, vind ik. Ondermijning is een ongelofelijk belangrijk punt voor FIOD, zoals Follow the Money dat vandaag ook weer noemde. Rosenmöller noemde het volgens mij ook al. Dat is echt zo. Daar heeft FIOD een rol te spelen en de Douane overigens ook. Dat willen we ook en daar hebben we ook geld voor. We hadden al geld gekregen bij het begin van het regeerakkoord en hebben nu extra geld gekregen, specifiek op het punt van ondermijnen, want we weten dat we met Follow the Money een eind kunnen komen, waar andere diensten soms niet kunnen komen. Dat doen we ook graag. Er zijn vast nog allerlei andere zaken die ik had kunnen vertellen, maar dat laat ik maar even over aan de vragen.

De **voorzitter**: Een onthutsend verhaal, als je het zo allemaal op een rijtje zet. Als dit bij een meer openbare, grote organisatie gebeurt, dan praat je over een managementschandaal. Maar laat ik niet op de zaken vooruitlopen. Wie kan ik als eerste het woord geven? De heer Crone.

De heer **Crone** (PvdA): Ik ben wel blij met zo'n compleet verhaal, omdat dat toch aangeeft dat de staatssecretaris, in ieder geval naar mijn idee, een beetje op orde heeft waar hij wel en niet moet ingrijpen. Dank daarvoor.

Een korte opmerking over de FIOD. In een vorige functie ben ik, zoals de staatssecretaris weet, als voorzitter van de G40 druk bezig geweest om meer geld voor de Belastingdienst te krijgen voor ondermijnende criminaliteit. Want dat is echt belangrijk. De Belastingdienst weet waar het geld zit: van kappertjeswinkel tot veel grotere zaken. Daar kunnen politie en justitie niets aan doen. Ik wil dus echt vragen of er nu voldoende capaciteit voor is. Ik geloof daar niks van, want het kabinet heeft nooit gezegd dat er extra geld voor kwam, behalve die eenmalige bijdrage.

Mijn meer principiële vraag gaat over de toeslagen. Ik herinner me nog heel goed dat toen het kabinet van Zalm, Balkenende en LPF kwam, er al werd gewaarschuwd: waarom krijgen 8 miljoen mensen een toeslag? Dat was omdat we -- niet wij, maar anderen -- zo graag wilden dat mensen een marktconforme premie voor ziektekosten zouden betalen. Vervolgens zouden ze daar dan een compensatie voor krijgen. Die premie is inmiddels €1.200 per jaar, dus we moeten heel veel mensen compenseren. Is er nu een studie, commissie of whatever bezig om dit fundamenteel aan te pakken? Want anders loopt u of uw opvolger ook weer vast. Want een slecht systeem kun je niet goed uitvoeren. Een

goed systeem kun je wel slecht uitvoeren, maar een slecht systeem kun je niet goed uitvoeren. Dit temeer daar de gegevens natuurlijk fluïde zijn. Het inkomen van soms wel twee partners verandert per maand, kinderen gaan het huis uit of juist niet als het gaat om zorg of kinderopvang. Het gaat ook niet om gegevens van het jaar ervoor, het gaat om gegevens die continu veranderen. En dan moet je terugbetalen. Dus is het fundamenteel denkbaar dat u dit oplost? En is daar een commissie voor? U zei al dat de ene toeslag moeilijker is dan de andere, maar bij de zorgtoeslag hoor ik het ook van heel veel mensen. Alleen zijn daar de bedragen lager. Dan denken wij, met ons inkomen "ach, nou ja, die paar honderd euro". Maar dat is voor die mensen heel veel geld.

Staatssecretaris **Snel**: Niet alle toeslagen zijn hetzelfde, ook niet in de manier waarop ze georganiseerd zijn en wat je verwacht van een burger die moet aantonen ervoor in aanmerking te komen. Maar ze hebben allemaal inderdaad wel precies datgene wat wij destijds bij Financiën plachten te doen. Dan doel ik op wat ze "werken in de realiteit" noemden. Daarbij is het zo dat je op basis van de meest actuele gegevens iemand kan bevoorschotten, maar dat daar de verantwoordelijk bij hoort voor de ontvanger dat als er wijzigingen zijn in zijn situatie, bijvoorbeeld in het inkomen, de ontvanger deze tijdig doorgeeft. Dat kan nu ook; je kunt elke maand als je wil zo dicht mogelijk bij $t=0$ aansluiten. Ik snap dit idee en het is prachtig. Als iedereen zich aan de spelregels zou houden en alles goed werd ingevuld, et cetera et cetera dan is het prachtig. Maar je bouwt zo wel een systeem waarin je heel veel geld bevoorschot. En laten we wel zijn, het is best aantrekkelijk om ruim te worden bevoorschot als je niet zeker weet hoe de toekomst eruitziet. En tegelijkertijd kom je in dat systeem met een terugvordering als het anders is. In de NRC stond vandaag een inzichtelijk artikel over de kinderopvangtoeslag, waarin wordt aangegeven dat mensen met de beste bedoelingen hun gastouderbureau vertrouwden en hun DigiD doorgaven om te bevoorschotten. Zij hebben nooit doorgehad wat er allemaal precies gebeurde. Bij het bouwen van een systeem hou je daar geen rekening mee. Ik denk dat we realistisch moeten zijn over hoe onze maatschappij werkt. Het zal dan soms lastig blijven, hoe goed we het ook bedoelen. Er zijn eerder ideeën geweest in de trant van: moet je de bevoorschotting niet naar beneden doen, naar 90% of 80%? Maar mensen met toeslagen zitten soms precies rond het minimum. Op het moment dat je dan te laag zit, breng je ze onder dat minimum. We kunnen er eindeloos over praten, maar dat is wel het dilemma waarin je zit. Je wilt mensen zo goed mogelijk helpen en ze tegemoetkomen in de werkelijke kosten van het leven. Maar tegelijkertijd, als dat betekent dat er hard kan worden teruggevorderd ...

De heer **Crone** (PvdA): Maar dit is nu precies het antwoord dat gaat over het beter doen binnen het systeem. Dat snap ik. Maar mijn vraag was of het systeem zélf niet fundamenteel anders moet. Is daar een commissie of whatever mee bezig? Kan het dan in het volgende formatieakkoord worden opgelost?

Staatssecretaris **Snel**: Dat was deel twee van uw vraag: wordt erover nagedacht? Op dat punt noemde ik net al het ibo toeslagen, onder leiding van de heer Langejan. U kent het interdepartementale onderzoek; alle departementen die ermee te maken hebben, kijken erin mee. Aan hem zijn twee dingen gevraagd. Ten eerste wat je binnen het huidige systeem maximaal kunt doen om de flaws eruit te halen. Ten tweede of er buiten het huidige systeem nog andere systemen denkbaar zijn die het misschien beter zouden kunnen doen. Dat is denk ik de vraag waar u op doelt. Dat is ook de moeilijkste vraag. Uit eerder onderzoek, eerdere ibo's betreffende toeslagen, weten we hoe lastig het is om dat te doen als je eenmaal diep in dat systeem zit, maar het is wel de vraag die we hebben. Het ziet er zeer waarschijnlijk naar uit dat we deze twee onderdelen loskoppelen, dus dat we eerst komen met een eerste deel, betreffende de zaken binnen het huidige systeem. Dit ook misschien wel vanwege de casussen die spelen. Daarnaast ligt er ook nog de opdracht om wat grootschaliger te durven denken. Dat zullen we in onze eigen kabinetsperiode waarschijnlijk niet meer kunnen doen. Maar we leggen het wel klaar, hoop ik, voor een nieuwe ploeg om daar wat mee te doen.

De **voorzitter**: Dank u wel. Ik ga even de orde een beetje veranderen, omdat ik bang ben dat anders niet iedereen meer aan het woord komt. Dus ik wil iedereen vragen om kort de vragen te formuleren. Dan kan de staatssecretaris aantekeningen maken en ze daarna, misschien gegroepeerd, beantwoorden. Zo kunnen we efficiënter omgaan met de tijd.
De heer Vendrik.

De heer **Vendrik** (GroenLinks): Voorzitter, dank. Het zou aan te raden zijn om nog even de politieke geschiedenis van het vorige decennium erbij te pakken: prachtige alternatieve systemen. Maar dat weet de heer Langejan ongetwijfeld. Daarin was er geen zorgtoeslag nodig, en ook geen kinderopvangtoeslag. Je kunt de huursubsidie anders inrichten. Uit die geschiedenis kun je mooie lessen trekken. Dan heb je heel veel ellende opgelost.

Voorzitter. Ik luister met sympathie, verbazing en ongeduld naar het verhaal van de staatssecretaris. De sympathie schuilt hem erin dat ik graag wil aannemen dat hij goed bezig is, om het zo maar even praktisch te zeggen. De verbazing schuilt hem erin -- dit verhaal doet voor een deel ook denken aan het kennismakingsgesprek voor de zomer -- dat ik uit eerdere levens weet, zoals ik toen ook heb gezegd, dat alles wat de staatssecretaris zegt, al jaren bekend is. Ik krijg mijn armen er niet omheen dat al die verstandige mensen bij Financiën en de Belastingdienst dat al niet veel eerder hadden bedacht. Want het is complex, maar zó ingewikkeld is het ook niet. Dat creëert een groot ongemak, ook over het succes -- dat ik de staatssecretaris zeer gun -- van alle acties die hij nu uitzet om de dienst weer op de rails te krijgen. Dit weten we al sinds Weekers, 2011-2012. Managementinformatie, ICT-landschap: óverbekend. Het staat in alle rapporten. Hoe kan het dat daar niet op is geacteerd? Dat blijft wonderlijk. Misschien dat die cultuur daar iets in betekend heeft. Ik kan dat niet goed beoordelen. Maar het blijft verbazingwekkend.

Het ongeduld zit hem in het volgende en dat is ook gelijk mijn laatste vraag. Ik snap dat er geen eindtijdstip te geven is, dus hoelang dit gaat duren. Dit gaat nog wel even duren. Dit is misschien ook bijna een operatie die wellicht uiteindelijk nooit af is, omdat die overgaat in zwaar onderhoud voor zo'n belangrijke dienst. Maar het roept wel de volgende vraag op. Er ligt eigenlijk een fiscale hervormingsagenda te wachten, een grote agenda, over vergroening, over transities, over arbeidsmarkttoeslagen; dat is net ook al voorbijgekomen. Dat roept dus de vraag op wat we kunnen verwachten de komende jaren, in termen van behapbaarheid voor de dienst. Over twee jaar zit er een nieuw kabinet. Er ligt een Klimaatakkoord. Daar gaat echt iets fundamenteels gebeuren, net als in de landbouw, dat weten we allemaal. Dat gaat allemaal grote consequenties hebben. Ook komt de commissie-Borstlap eraan. Dat moet echt een ander systeem gaan opleveren voor de status van zzp'ers. Enzovoort. In welke mate zijn we daar in de komende vijf jaar -- laten we het daarop afmaken -- in beperkt door wat de dienst wel en niet aankan? Kan de staatssecretaris ons daar meer over zeggen, misschien niet nu maar wel op een nader moment?

De **voorzitter**: Oké, dus in hoeverre gaat de dienstverlening door tijdens de verbouwing? Dan mevrouw Van Huffelen.

Mevrouw **Van Huffelen** (D66): Dank u wel. Veel complimenten voor het heldere betoog van de staatssecretaris. Ik kan me voorstellen dat je op je verjaardag wel iets anders zou willen doen dan bij ons zitten, maar misschien ook helemaal niet. In ieder geval fijn dat u er bent en dank voor het heldere verhaal. In aansluiting op de vraag van de heer Vendrik heb ik er misschien eerst nog eentje daarvoor, over de problematiek rondom de toeslagen, het uitzoeken daarvan en het zorgen voor de mensen die getroffen zijn door die problemen. Wanneer zou dat kunnen zijn opgelost? Wat is uw beeld daarvan? Ik denk namelijk dat dat ook zou kunnen helpen om die volgende stappen te zetten op weg naar de aanpassing van het systeem. Ik zou het fijn vinden om daar iets meer over te horen.

Dan wat meer in lijn met de vragen die er net waren: welke risico's lopen we terwijl u bezig bent met het aanpakken van de grote problematiek bij de Belastingdienst op het gebied van ICT? Ik doel niet op een soort uitputtende lijst van risico's, maar wat zijn nou de grootste fouten die u voor zich ziet of de grootste risico's die nog kunnen ontstaan in de komende tijd? Dit los van het feit dat we inderdaad ook graag willen dat er nieuwe dingen kunnen gebeuren, bijvoorbeeld rondom de vergroening van het belastingsysteem.

Mijn derde vraag gaat over de systematiek van de toeslagen. U heeft het over twee dingen waarover u aan het nadenken bent, maar misschien kunt u nog iets verder reflecteren op het verhaal van de proportionaliteit, wanneer het fout gaat, maar zeker ook bij de toeslagen. Ik ben ook nog wel benieuwd naar het vraagstuk van de tijd, het moment waarop je een toeslag krijgt. U verwees daar net ook al naar. Nu gebeurt dat wanneer je de aanvraag doet en wordt het weer teruggevorderd wanneer er problemen ontstaan. Is er ook nog iets te schuiven in die tijd waardoor je in de toekomst wat minder problemen zou kunnen verwachten?

Dank u wel.

De **voorzitter**: Dan is het woord aan de heer Ester.

De heer **Ester** (ChristenUnie): Dank u, voorzitter. Ook dank aan de staatssecretaris. Wij hadden wat schriftelijke vragen gesteld. Daar ging hij heel diep op in, behalve op de belangrijkste vraag, namelijk: waar staan we in 2021? Dat heeft hij wat laten liggen. Dat heeft ongetwijfeld te maken met de complexiteit van het hele verhaal. Ik heb één vraag en één opmerking. De vraag gaat over die culture peiling, dat culturele verhaal. Dat leek me in uw verhaal ook een dominante factor. Worden jullie nou professioneel ondersteund in die hele cultuurverandering, of bedenken jullie dat een beetje onder elkaar? Dat is het eerste punt.

Het tweede punt heeft toch te maken met de toeslagen. De Belastingdienst is niet zomaar een dienst. Voor de burger en de samenleving is het een uitermate belangrijke uitvoeringsdienst. Daar wordt ook een beetje een beeld gevormd van de overheid. Het heeft ook te maken met het vertrouwen in de overheid. Als dat niet op orde is -- en het is al een jaar of tien niet op orde -- dan speelt daar ook een belangrijke vertrouwensbreuk. Dat kunnen we eigenlijk niet hebben. Nu kantel ik mijn eigen verhaal en ga ik door naar die toeslagen, die al een paar keer aan de orde zijn geweest. Doen wij dat als politiek zelf ook gewoon niet fout? Die toeslagen worden ergens bedacht. Die worden niet bij de Belastingdienst bedacht; die bedenken wij hier aan beide zijden van het Binnenhof. Misschien moeten jullie ook gewoon eens wat harder aan de bel trekken. We vragen jullie steeds om een uitvoeringstoets te maken. Dan krijgen we altijd te horen, ook bij de Belastingdienst, dat het kan. Wij hebben dus ook het idee dat het kan. Twee maanden later blijkt dan vervolgens dat het helemaal niet kan. Ik zeg het maar een beetje plat en onder ons: waarom trekken jullie gewoon niet eens harder aan de bel? Waarom zeggen jullie niet tegen ons: dit kunnen wij gewoon niet aan; jullie maken het veel te complex? Jullie zitten natuurlijk aan het einde van de pijplijn. Er is altijd wel een groep waarvan wij als politici vinden dat die iets extra's moet krijgen, in de vorm van een toeslag, en jullie moeten dat dan voor elkaar krijgen. Is weleens overwogen om wat harder aan de bel te trekken?

Dank u.

De **voorzitter**: Dank u wel. De Rekenkamer heeft natuurlijk wel bij ons aan de bel getrokken. Dat was ook heel leerzaam. De heer Essers.

De heer **Essers** (CDA): Dank u wel. Dank voor de inleiding. Ik heb twee vragen. De eerste ziet wederom op box 3. Volgens mij is dat een heel urgent punt. Niet alleen de Hoge Raad heeft gezegd dat we in het verleden te veel geheven hebben. De parlementair advocaat heeft onlangs gezegd: eigenlijk moet dat hersteld worden, met terugwerkende kracht. Er ligt nu een nieuw idee, maar dat wordt pas over twee jaar ingevoerd. De logische vraag is: zou dat niet sneller kunnen? De staatssecretaris gaat daar in de beantwoording van de vragen op in. Hij zegt: dat leidt toch tot problemen met de voorlopige aanslagregeling. Het is voor ons

moeilijk te vatten dat dat toch niet sneller zou kunnen. Maar een andere voor de hand liggende mogelijkheid zou zijn om de prijsstelling voor die twee jaar tijdelijk te verhogen, zodat je in ieder geval de meest urgente pijn wegneemt. Al ga je het dan niet met terugwerkende kracht repareren, je hebt dan tenminste een tegemoetkoming. Dat is één punt.

Het tweede is: ik merk in mijn eigen praktijk dat veel afgestudeerde fiscalisten worden aangenomen door de Belastingdienst. Daar ben ik erg blij mee. Dat had eigenlijk al veel eerder moeten gebeuren. Maar het punt is natuurlijk wel dat er ook heel veel ervaring is weggegaan. Hoe vang je dat nou op? Je trekt jonge mensen aan. Dat is prima. Maar het duurt natuurlijk wel even voordat ze die ervaring hebben. Wat doet u nu om die ervaring enigszins te compenseren vanwege het weglopen van die heel ervaren belastingmensen in het verleden?

De **voorzitter**: Dank u wel, meneer Essers. Mevrouw Geerdink.

Mevrouw **Geerdink** (VVD): Dank u wel, voorzitter. Dank aan de staatssecretaris, want u heeft uw best gedaan om de vragen die de ChristenUnie en de VVD en volgens mij ook Forum voor Democratie gesteld hebben op tijd te beantwoorden. Die antwoorden heb ik gelezen. Ik wil eigenlijk even in gaan zetten op de korte termijn. Aansluitend bij de heer Essers: het probleem van box 3 ondersteunen wij, in die zin dat we het eigenlijk echt te gek vinden dat je iets wat fout is zo lang laat doorsluimeren. Dat is wat er feitelijk gebeurt, want je heft belasting over inkomsten die niet genoten zijn. Niet alleen corrigeer je dat niet, maar je gaat het vooruitkijkend ook niet rechtzetten. Als je het nou hebt over draagvlak en vertrouwen, voelt dat niet goed. Dat maakt dat ik even goed gekeken heb naar de beantwoording. Ik wil daar dus echt heel duidelijk even op ingaan. Daarin staat dat er rekening mee moet worden gehouden dat aanpassingen noodzakelijk zijn in de voorlopige aanslagregeling. Nou ben ik gelukkig behept met enige praktische ervaring in het fiscale uitvoeringswerk. Volgens mij zijn die aanpassingen niet al te ingewikkeld. Sterker nog, even los van die aanpassingen weten wij bijvoorbeeld dat ook de vennootschapsbelasting -- die voorlopige aanslagen zijn vorige week verstuurd -- volgend jaar aan veranderingen onderhevig is. Sommige dingen kun je wel al op voorlopige wijze opleggen, mits je het goed communiceert en aankondigt en verwachtingen managet. Je moet ervoor zorgen dat je uiteindelijk het goede heft. Nu laten we iets bestaan wat niet correct is. De Hoge Raad heeft dat gezegd, omdat je feitelijk gewoon te veel belasting heft. Dan is het even de vraag wat voor aanpassingen nou precies de reden zijn dat het niet kan. Dat is het ene punt.

Het andere heeft met iets heel anders te maken. Ik krijg allerlei signalen over de rullingpraktijk. We hebben nu natuurlijk een vernieuwde rullingpraktijk. Ook dat treft de uitvoering van de Belastingdienst. De Orde van Belastingadviseurs heeft in ieder geval een aantal vragen gesteld. Ik hoop dat u die beantwoordt, want het gaat natuurlijk weliswaar rechtstreeks naar uw dienst, maar ik denk dat het goed is als wij die antwoorden ook al krijgen. Mijn tweede vraag is de volgende. Wat ik eigenlijk hoor in het veld is dat de Belastingdienst schijnbaar geen richtsnoeren heeft op basis waarvan zij die rulings kunnen beoordelen. Dat leidt tot vertraging,

want mensen krijgen dan op een gegeven moment het signaal dat de Belastingdienst zelf niet weet wat ze aan moeten met de rulingverzoeken die ze krijgen. Volgens mij kun je óf wel óf niet zeggen; het niet weten is volgens mij geen goede dienstverlening. Misschien wilt u daar dus eens naar laten kijken. Dat gaat dan met name over -- nou ga ik even technisch doen -- de economische nexusbepalingen, die toch van belang zijn voor de rullingpraktijk. Tot zover.

De **voorzitter**: Dank u wel, mevrouw Geerdink. We komen heel krap in de tijd te zitten, maar we gaan gewoon door. Meneer Otten, mag ik u vragen om het beknopt te houden?

De heer **Otten** (Fractie-Otten): Voorzitter. Allereerst wil ik de staatssecretaris van harte feliciteren met zijn verjaardag. Ik weet dat hij politiek behoorlijk onder vuur ligt, maar ik heb respect voor de wijze waarop hij, denk ik, meer dan zijn voorgangers, in de operatie van de Belastingdienst is gedoken. Dat is ook heel hard nodig. Dat is misschien een beetje verwaarloosd in het verleden. Ik ben er een groot voorstander van dat bewindspersonen niet alleen politiek de leiding hebben, maar ook snappen wat er speelt en zich ook daarin verdiepen. Daarvoor mijn complimenten.

Aansluitend bij de vraag van de heer Ester van de ChristenUnie, die heel interessant is, kunnen wij in z'n algemeenheid constateren dat het systeem te complex is geworden. Ik denk dat u dat zelf bij de toeslagen onderkent, de heer Ester ook. En als zaken te complex zijn, dan moet je zorgen dat ze minder complex en beter beheersbaar worden. Ik heb al vaker aangedrongen, ook in het voorgesprek, op het substantieel verhogen van de heffingskortingen. Dan kun je misschien ook het toeslagensysteem veranderen. Mijn concrete vraag is de volgende. Als het ambitieus wordt aangepakt -- u bent een man die de operatie goed kent en die weet op welke knoppen hij moet drukken -- hoe snel kan dan een substantiële verhoging van bijvoorbeeld de algemene heffingskorting en de ouderenkorting worden gerealiseerd? Bij de btw hebben we gezien dat het heel snel kan als die omhoog moet. Dus de vraag is concreet: als u even alles op alles zet -- ik denk dat u de man bent die dat als geen ander kan -- hoe snel kunt u dat dan realiseren?

Dank u wel.

De **voorzitter**: Dank u wel, meneer Otten. We hebben een heleboel vragen. We zijn iets te laat begonnen, dus we mogen ook iets te laat eindigen misschien, maar niet al te veel. Hoever kunt u hiermee uit de voeten, staatssecretaris, moet ik eigenlijk even vragen.

Staatssecretaris **Snel**: Kort en bondig. Niet alle thema's lenen zich daar overigens voor en vragen om wat bespiegelingen, maar die doen we dan later.

Er zijn een aantal vragen gesteld over de aanpassingen. Dat is misschien een belangrijk thema. Zowel de heer Otten als mevrouw Geerdink als de heer Essers vragen: hoe zit het precies op het moment dat je wetgeving doet? Laten we box 3

als voorbeeld nemen, even los van het feit dat we bij box 3 nog geeneens een wetsvoorstel hebben. Mensen zeggen: 2022, dat duurt nog lang. Voorlopig heb ik alleen nog maar een idee gepresenteerd van hoe wij spaarders ten opzichte van beleggers zouden kunnen helpen. Het was mijn gevoel namelijk dat de grootste ergernis is dat mensen geen cent rente op hun spaarrekening krijgen maar daar wel belasting over betalen. Daarom heb ik een idee gepresenteerd. Dat wordt overigens alweer op allerlei manieren ergens naartoe geredeneerd door anderen. Het zou slecht zijn voor beleggers. Ik krijg ook allemaal brieven met de vraag: wat gaan we nou doen met die 5,33% forfaitair beleggen? Dan zeg ik: dat geldt nu ook al voor de belegger. Dat is misschien heel hoog en hoger dan u wil, maar dat is in ieder geval gebaseerd op een gemiddelde uit het verleden. Dat is geen keuze van mij. Dat hebben we gewoon in de wet gezet: zoveel jaar -- ik geloof vijftien jaar -- voortschrijdend gemiddelde op verschillende categorieën. Bij sparen werken wij komend jaar bijvoorbeeld met een forfaitair rendement van 0,09%. Dat is al heel laag. Dat is namelijk het juni-juli gemiddelde spaarrendement op alle rekeningen die onder de depositogarantieregeling vallen. Dat is geen geplugd forfaitair rendementje dat er was. Het is echt gemeten. Willen we dit echt gaan aanpassen, dan is er eerst wetgeving nodig. Ik neem aan dat deze Kamer het best wel oké zou vinden als die wetgeving ook hier nog langskomt, maar ik moet die eerst nog maken. Dan gaat het langs de Kamers. We hebben uiteraard het consultatieproces en dan is er uiteindelijk iets wat dan de uitvoeringstoets heet. De heer Essers zei dat terecht. Ik vind dat de uitvoeringstoets in het verleden te vaak helemaal achteraan in de rij kwam in de zin van: maar dan verzinnen we er wel wat bij. In de eerste maanden na mijn aantreden in het kabinet heb ik al tegen de Kamer gezegd: dat ga ik niet doen. U zult mij zeer koppig vinden. In ieder geval één aanwezige hier heeft mij al als zeer koppig omschreven, namelijk mijn voorganger, de heer Van Rooijen, toen het ging om de parameterbrief -- want daar heb ik het over -- en de wet-Hillen. Daarbij ging het om de vraag: hoe lang heb je nodig om een en ander om te zetten zodat een wetsvoorstel ook echt effectief is? Dat is enorm afhankelijk van wat het is.

Als reactie op de vraag van de heer Otten: als ik de ouderenkorting omhoog wil hebben, dan kunnen we dat nu nog regelen. Dan is het op 1 januari geregeld. No problem. Hoe komt dat? Dat staat allemaal keurig in die parameterbrief omschreven, die ik u allen van harte aanbeveel en u via de voorzitter graag doe toekomen. We gaan kijken wat we veranderen. Als je een tariefaanpassing hebt en niks aan de structuur doet, kunnen we het zo doen. We moeten even de tijd nemen om te kijken of het past of niet. We schrijven bij wijze van spreken eerst een pilletje voor. We doen een hele snelle uitvoeringstoets, maar dat lukt over het algemeen eigenlijk wel.

Wat anders wordt het wanneer je je systeem aanpast. "We gaan even een verschil maken tussen sparen en beleggen," klinkt eenvoudig, maar de meeste belastingdeskundigen weten dat dat zo simpel nog niet is, omdat daarvoor echt een systeemaanpassing moet komen in de box. Als ik de doelstelling zou hebben om specifiek iets te doen voor de spaarder en belegger, dan moet ik nu iets tijdelijks verzinnen wat in box 3 een verhoging geeft. Wij hebben er tot nu toe

voor gekozen om iets te doen, graag zelfs, maar wel voor de spaarder. Dat is echt mijn eigen inzet. Ik wil geen enorm kostbare heffingskortingverhoging in box 3. Ik wil ook niet iets met een vrijstelling doen. Dat is echt heel erg. Wel wil ik iets voor de spaarder doen. Daar heb ik ook geld voor over. Dat is eigenlijk het idee zoals ik het in box 3 presenteer.

Dus voor box 3 geldt: als alles meezit, alle uitvoeringstoetsen lukken en alle antimisbruikwetgeving getoetst kan worden, dan is de kortst mogelijke termijn waarop het volgens mijn beste inschatting kan en die ook is gedekt door de parameterbrief, 1 januari 2022 en geen dag eerder. Dat is niet omdat ik het niet wil. Ik zou het het liefst morgen doen. Geloof me, dat zou heerlijk zijn. Alleen moet ik ook redelijk en eerlijk zijn: op het moment dat wij in onze systemen wat aanpassen, moeten degenen die de gegevens aanleveren -- bijvoorbeeld rond box 3 zijn dat de banken -- die gegevens precies zo aanleveren als wij ze willen. Ook de banken zeggen: je kan mij niet eind november vragen om dat even te regelen. Die hebben ook een bepaalde verandercapaciteit om dat te doen.

Misschien heeft u af en toe het idee dat de staatssecretaris met een grote vorm van genoeg een maatregel uitstelt. Nee, helemaal niet, en helemaal niet omdat deze intern gedekt was. Hij kost ook geen begrotingsgeld. Hij kan budgettair dus meteen. Alleen, hij kan niet sneller dan dat hij kan. Ik ben het dus eigenlijk met de heer Essers eens dat we af en toe die pauzeknop nog harder zouden moeten indrukken als het echt niet kan. Daarvoor doe ik mijn best. Tegelijkertijd komt dan eerst in het kabinet, dan in de Tweede Kamer en soms zelfs ook in de Eerste Kamer toch het verzoek: oké, maar kan het niet nét een beetje anders? En dan begint het. Dat "net een beetje anders" is een kwalificatie en niet iets wat je met een tarief kan aanpassen, maar wat je echt in de uitvoering moet aanpassen.

Ik heb dat nu één keer gehad rond voorgenomen beleid rond de roettaks. Daarvan zeiden wij: dat is wetgeving; dat gaan we doen. Maar achteraf bleek dat we dat niet rondkrijgen in het systeem. Het systeem auto is een van de meest instabiele systemen, waar we het meest voor moeten werken om dat goed te laten lopen. Die roettaks voor de auto krijgen we gewoon niet goed erin. Daarvan heb ik tegen de Kamer gezegd: dat gaat een jaar later worden. Dat is heel vervelend, want dat was wel ons voornemen, dus dat is niet makkelijk. Ik heb ook tegen de Kamer gezegd: we zullen erop voorbereid moeten zijn dat we soms even een kleine luwte hebben op een bepaald belastingmiddel, gewoon omdat we tijdens de verbouwing wel door willen gaan zonder de verbouwing overmatig te belasten met aanpassingen. Dat is niet leuk. Vooral de VVD-fractie gaf meteen aan: "Dat vind ik echt verschrikkelijk. Hoezo? Het moet toch altijd doorgaan? We hebben zo veel te doen!" Ik wil ook heel veel doen, maar ik heb ook gezegd: het moet wel kunnen. Dat is iets wat ik niet leuk vind. Ik zeg ook niet dat het gaat gebeuren, maar ik wou wel alvast met de Tweede Kamer en hier ook weer met u delen: we moeten soms de tijd nemen om dingen op orde te brengen als we ineens heel veel extra werk krijgen, waardoor zelfs voorgenomen beleid, dat eigenlijk altijd voorgaat, wordt uitgesteld.

Een voorbeeld daarvan is de btw-nummers voor ondernemers. Ook de autoriteit zei daarvan het volgende. Pas op, want dat btw-nummer voor een kleine ondernemer is eigenlijk zijn oude sofinummer. Daarmee geef je allerlei

vertrouwelijke persoonsgegevens vrij via het btw-nummer, dat hij nodig heeft om facturen te kunnen opstellen, dus dat moet weg. Maar besef wel dat het btw-nummer gekoppeld aan je eigen sofinummer de kern is van hoe alle apparaten en systemen van de Belastingdienst met elkaar communiceren. Die zeggen niet "meneer Snel", want misschien maakt er ergens iemand een typefout. Nee, dat gaat via mijn sofinummer. Dus het even moeten afschermen van het sofinummer in het btw-nummer is een megaoperatie. Er zitten duizenden en duizenden en duizenden en duizenden uren werk van ICT'ers in om te zorgen dat in geen enkel systeem meer een print is waar dat in staat. Maar het moest. We hadden het beloofd. Het is wetgeving. De Kamer houdt mij eraan, dus dat doen we. Maar dat heeft in één klap alle verandercapaciteit in de btw opgeheven.

Dat soort dingen gaan we vaker hebben. Ik probeer daar zo open en transparant mogelijk over te communiceren, ook met de Kamer. Dat is die cry for help. Ik doe hem wel, maar ik voel ook vaak dat mensen dan denken: ja, oké, dat snap ik, maar deze kan dan toch nog net wel. Nou, mijn rol is om te zorgen dat ik af en toe toch ook een minder populaire boodschap daarover breng.

Dan de toeslagen. Wanneer is de problematiek opgelost? Rondom de tegemoetkoming wacht ik op het advies-Donner. Dat zou ik al hebben gekregen, maar door de nieuwe Raad van State-uitspraak heeft Donner mij een brief gestuurd waarin hij schrijft: daar moet ik echt even naar kijken, want dit lijkt eventueel andere deuren te openen, dus dat moeten we goed wegen. Dus dat wil ik niet, omdat het niet mijn rapport is. Ik heb wél gezegd dat ik daar op basis van zijn rapport en aanbevelingen wat mee wil doen. Het gaat natuurlijk geen maanden meer duren, en ik hoop zelfs geen weken meer, maar ik vind het ook terecht dat je wilt bekijken wat het betekent als er in de week van het rapport een Raad van State-uitspraak op dit terrein komt, zeker als je daar vroeger zelf gewerkt hebt en je die serieus wilt nemen. Ik wacht daar dus met smart op. Ik hoop daarna zo snel mogelijk in ieder geval voor die ouders wat te kunnen doen. Maar nogmaals, daarmee is het nog niet af. Daarna zijn er nog een hele hoop andere dingen die ik ook wil aanpassen. Ik wil bijvoorbeeld meer structureel kijken naar bevoorschotting, naar allerlei systemen binnen Toeslagen.

De heer Essers zegt: als je goed kijkt, is de politiek dan zelf soms ook niet een klein beetje ... Iets wat de commissie-Donner zal doen en wat ik zelf ook al een keer heb geprobeerd in de Kamer te zeggen is: de dienst had een tunnelvisie; we zijn te lang, te hard doorgedaan op op zich wettelijke basis, maar het is wel hard als je ernaar kijkt. Zodra ik zeg dat je al een iets genuanceerder beeld ziet ontstaan als je dat plaatst in de tijd van de Bulgarenfraude, dan is dat geen excuus. Want mensen zijn natuurlijk bang dat ik dat als een smoesje gebruik. Zo bedoel ik het niet. Maar als je kijkt naar Kamerdebatten, naar uitspraken van de Raad van State zelf, van de rechters, zie je eigenlijk dat niet alleen ik en de dienst uit een tunnelvisie moesten komen, maar het hele systeem, inclusief de politieke discussie. Als ik nu terugkijk en nu zou afspelen hoe die discussie in 2012 en 2013 was rondom de Bulgarenfraude, dan lag het evenwicht tussen kwetsbare groepen en het aanpakken van fraudeurs echt anders dan nu. Ik denk dat we toen echt te ver zijn gegaan. Daarvan heb ik al een aantal kwalificaties gegeven, en daar zal ik na Donner nog een uitgebreide kwalificatie van geven. Maar het is

waar dat de politiek af en toe met de beste bedoelingen iets wat niet goed gaat aan de kaak stelt, of dat nou te weinig fraudecontrole is of te hard. Dat is alle twee goed en zij moet dat blijven doen, maar we moeten oppassen dat we niet af en toe zo hard worden dat het in ieder geval voor de uitvoerders heel erg moeilijk wordt om dat te doen.

De vraag om de menselijke maat vind ik bijvoorbeeld heel terecht. Daar sta ik echt voor honderd procent achter, maar het vraagt ook wat, namelijk een andere manier van uitvoering. We moeten bedenken dat bij veel van de systemen bij Toeslagen geen inspecteurs zitten die hooggeleerd zijn. Dat zijn mensen met een relatief beperkte opleiding die gewoon een vinklijst volgen om te kijken of ergens aan voldaan is of niet. Het is heel goed dat we dat niet meer willen, maar dan moeten we ook bereid zijn om daar een ander personeelsbestand tegenaan te zetten. Kortom, er komt hier nog heel veel achter weg. Daar gaan we het hopelijk ook nog over hebben, maar dat duurt dus nog even. Mijn belangrijkste prioriteit ligt in ieder geval bij die ouders, die al zo lang wachten. Daar wil ik wat mee doen. De rest volgt hopelijk zo snel mogelijk daarna.

Werving fiscalisten. We werven niet alleen jonge mensen van de universiteit -- daar zijn we heel blij om en dat is altijd goed gegaan -- maar we hebben ook heel erg veel zijinstromers. Die hadden we altijd al, maar gelukkig komen er uit de belastingadviespraktijk ook mensen die het weleens fijn vinden om een échte baan te hebben. Ik maak hier een beetje een grapje natuurlijk, maar er is gelukkig heel erg veel waardering voor het werk dat bij de dienst gebeurt. Als je echt ook van je vak houdt, is het helemaal niet raar om dat werk niet alleen vanuit de adviespraktijk, maar ook bij de wetgever en de uitvoerder te willen doen. Wij hebben dus gelukkig veel zijinstromers: mannen, maar ook heel veel vrouwen. Ik had daar destijds ook altijd al heel erg veel plezier van, want dat zijn vaak supergemotiveerde mensen, die soms een beetje teleurgesteld waren in het werk dat zij deden. Zij krijgen nu weer de kans, dus dat gaat gelukkig goed. Dus juist op het gebied van fiscalisten weten we het redelijk te vullen. We hebben meer moeite met het vinden van goede accountants en goede ICT-mensen, op bepaalde gebieden, die gewoon veel bij de banken in de financiële sector gevraagd worden. We hebben dus echt wel pockets waarin het harder zoeken is -- daar moeten we beter ons best doen -- maar over het algemeen viel onze arbeidsmarktpositie mij gelukkig niet tegen, want anders zou het lastig zijn geworden.

Nou, even kijken. Misschien nog een laatste punt, dat een paar keer terugkwam en waar ook de heer Vendrik naar vroeg. Ik snap overigens zijn ongeduld. Het is overigens ook niet zo dat er de afgelopen jaren niets is gebeurd. De manier waarop we het deden -- maar dat is mijn eigen weging -- was misschien met veel ambitie en energie, maar ik heb ervoor gekozen om dat stapje terug te doen en iets meer te bekijken of onze startpositie goed is. Moeten we niet een beetje reculer pour mieux sauter, zoals het zo mooi heet? Moeten we niet even een beetje terug, om te kijken of we het juiste doen, om dan die sprong te maken? Natuurlijk is er het gevaar dat dat dan overkomt alsof er niks gebeurt, maar zo is het echt niet. Er wordt nog harder gewerkt, maar aan minder projecten tegelijk.

Er is dus wel wat gebeurd, maar ik heb dat op een andere manier vormgegeven. Nou, zoiets.

Dan de laatste vraag: hoe zit dat dan voor de komende vijf jaar? We hebben nog zo veel te doen rondom die uitvoeringscapaciteit. Vergroening werd genoemd. Dat is ook zo. Wij hebben bijvoorbeeld bij het Klimaatakkoord, het pensioenakkoord en andere akkoorden van tevoren al meegegeven dat iedereen alles mag opperen als mogelijkheid om te doen, behalve als het structuurwijzigingen zijn in het systeem. Want dan weet ik eigenlijk dat we dat wel kunnen willen, maar dat wij dat volgend jaar dus niet gaan leveren. Wij hebben dus alle tafels gevraagd om er alvast rekening mee te houden dat ik dan uiteindelijk zou zeggen: "Ah, een structuurwijziging! Mmm ... ik denk het niet!" We hebben dus gevraagd of ze alvast rekening hielden met de manier waarop ze het deden, tenzij er natuurlijk echt een nieuw systeem wordt gebouwd -- dat is natuurlijk bij de CO₂-belasting wel gebeurd -- dat ook iets langer kan wachten voordat het er is. Maar we willen geen toeters en bellen binnen bestaande regelingen, die net weer om andere definities gaan. Daar hebben alle tafels zich redelijk aan gehouden. Wij hebben daar dus van tevoren al op gestuurd. Nogmaals, de formele uitvoeringstoets gaat altijd nog plaatsvinden op het moment dat de wetsvoorstellen worden ingediend, maar we hebben dus nu het idee dat we de zaken die we ons hebben voorgenomen in ieder geval moeten kunnen.

Rulingpraktijk, tot slot. Bij de parameterbrief heb ik al gezegd waarom het ene langer duurt dan het andere. Ik kon het eerst helemaal niet plaatsen, want het grappige is dat je bij een ruling op zichzelf geen richtsnoer nodig hebt. Je hebt gewoon de wet in de hand en op basis daarvan maak je een ruling. Dus een richtsnoer zou al bijna raar zijn. Het is wel zo -- nu snap ik het iets meer -- dat we natuurlijk sinds 1 juli een aantal veranderingen hebben toegepast. Een van de dingen waar we naar gekeken hebben is het volgende. We hadden al langer een discussie over substance, niet alleen binnen Nederland, maar ook daarbuiten. Waar zet je het neer? Wij hebben dat eigenlijk willen verbreden naar economische nexus. Dat is eigenlijk een wat bredere benadering: bent u wel echt actief met uw bedrijf in Nederland? De bekende, flauwe schets was dat je twee mensen inhuurt, een kamerplant en een brass plate koopt, waarna je kunt zeggen dat je hier allemaal mensen hebt werken. Maar economische nexus kijkt naar meer. Die geeft de inspecteur de ruimte om door te vragen: grappig dat u die twee mensen hebt ingehuurd; ik zie dat ze bezig zijn met, weet ik veel, het presenteren van A en B, maar hebben ze daar eigenlijk wel de opleiding voor? Want dat gebeurde. Vroeger werden er gewoon willekeurig bij wijze van spreken studenten neergezet die als werknemers konden tellen. Dus wij kunnen meer vragen naar nexus, naar de logica daarvan. Het kan best zijn dat de dienst daar soms nog even over na moet denken, maar het is niet zo dat zij zonder richtsnoer of gidsloos zijn. Integendeel. Maar het is inderdaad zo dat zij hiernaar zullen moeten zoeken in een open norm, voor zichzelf ook, en daarvoor is er overigens allerlei capaciteit binnen de Belastingdienst om ze daarbij te helpen. Ik ben onlangs ook weer bij het rulingteam geweest en heb met mensen gesproken. Het is niet het idee dat zij nu stuurloos waren, dus ik zal het bericht teruggeven, maar ik herken dat nog niet direct. Laat ik het zo zeggen. Maar ik zal meegeven dat dat speelt, en het

klopt dat economische nexus als zodanig een relatief nieuw begrip is, dus het zou kunnen zijn dat daar nog wat vragen over waren.

Ik hoop dat ik de meeste van de vragen hier heb beantwoord.

De **voorzitter**: Ik kijk even rond of iedereen dat ook vindt. Ik inventariseer even. Zijn er nog andere prangende vragen? Nee. Dan stel ik voor dat we het op deze zware dag hierbij houden.

Sluiting 19.00 uur.