

Moderne toezichtsarrangementen Wat brengt de toekomst...

- Vier scenario's voor het vernieuwen van het toezicht door de Belastingdienst



Flyer



Scenario's voor moderne toezichtsarrangementen bij de Belastingdienst in 2018

De Belastingdienst wil het toezicht versterken. Hij wil steeds meer werken op basis van vertrouwen en afspraken vooraf (horizontaal toezicht), in plaats van controles achteraf. De Belastingdienst wil het effect van zijn optreden vergroten en tegelijkertijd de administratieve lasten die met het toezicht zijn gemoeid verlagen. Momenteel ligt hierbij de nadruk vooral op samenwerking met branches (bloementele, horeca, detailhandel etc.), samenwerking met fiscale intermediairs (partnerschap moet zorgen voor kwaliteitsverhoging in de aangifteketen) en samenwerking met softwareleveranciers (om te komen tot een verhoging van de administratieve kwaliteit in de keten). Mogelijke toekomstige (e-)ontwikkelingen en beleid rond de e-overheid kunnen invloed hebben op de fiscale handhaving en het toezicht van de Belastingdienst.

In deze flyer zijn een viertal scenario's voor moderne toezichtsarrangementen bij de Belastingdienst weergegeven. De vier scenario's schetsen mogelijke samenlevingen in 2018 en de plaats van de toezichtsarrangementen bij de Belastingdienst daar binnen. We richten ons daarbij zowel op de fiscale handhaving van de Belastingdienst als de samenwerking met partijen in de toezichtsketen. Elk scenario begint met een beschrijving van de *contextuele omgeving*. Hier wordt een algeheel beeld van de samenleving geschetst in 2018 op sociaal-cultureel, economisch, algemeen technologisch en politiek-juridisch gebied. Vervolgens wordt bij elk scenario gekeken naar de *transactionele omgeving*. Hier wordt een beschrijving gegeven van het eindbeeld van het toezicht in elk scenario: wat is de impact van elk scenario op de toezichtsarrangementen bij de Belastingdienst? We noemen dit de thema's voor toezicht, bestaande uit de componenten:

- *Vertrouwen*: de perceptie van de belastingplichtigen over de Belastingdienst als toezichthouder. Wordt controle gezien als wantrouwen of als een mogelijkheid om het vertrouwen te bevestigen?
- *Compliance*: zijn belastingplichtigen bereid zich te registreren voor belastingplicht, (tijdig) aangifte te doen, juist en volledig aangifte doen, en (tijdig) de aangifte te betalen?
- *Toezicht*: op welke wijze wordt door de Belastingdienst het toezicht uitgevoerd? In hoeverre is er hierbij sprake van een beweging van verticaal naar horizontaal toezicht?

Daarnaast zal bij elk scenario stilgestaan worden bij de *dienstverlening van de Belastingdienst* en de *interactie met de klant*: op welke wijze wordt gecommuniceerd tussen de Belastingdienst en de belastingplichtige? Welke gegevensdragers en standaarden worden bijvoorbeeld gebruikt?

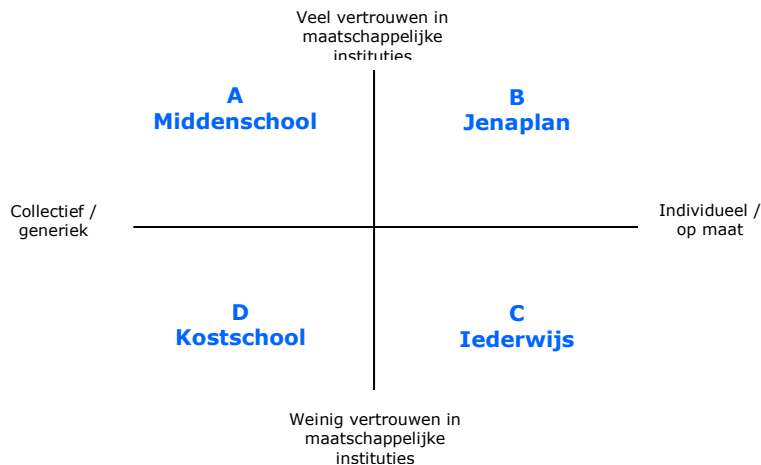
De twee belangrijkste onzekerheden, dat wil zeggen die onzekerheden die in 2018 de meeste impact op de toezichtsarrangementen bij de Belastingdienst zullen hebben, zijn de assen waarlangs de scenario's zijn ontwikkeld. Deze zijn:

Verticale scenario-as – **vertrouwen in maatschappelijke instituties** (veel of weinig). Hier gaat het om de mate waarin de maatschappij (dit zijn zowel burgers als bedrijven) vertrouwen heeft in maatschappelijke instituties. Dit kunnen zowel overheden en politieke partijen zijn als bijvoorbeeld media, grote ondernemingen, banken, verzekeringsmaatschappijen, liefdadigheidsinstellingen, gezagdragers, energieleveranciers, vakbonden, etc. Men vertrouwt er op dat deze instituties al dan niet integer handelen en het beste met hen voorhebben. Hieraan afgeleid gaat het om het vertrouwen dat de maatschappij heeft in de digitalisering van (overheids)processen. Hierbij kan gedacht worden aan de betrouwbaarheid en veiligheid (privacy) bij het delen en gebruiken van informatie (elektronische gegevensuitwisseling).

Horizontale scenario-as – **inrichting van de samenleving** (collectief/generiek versus individueel/op maat). Hier gaat het om de wijze waarop de samenleving is vormgegeven en georganiseerd. Enerzijds is er in een collectieve samenleving sprake van generiek (algemeen geldend) beleid, waarbij standaard oplossingen, standaarden en een uniforme werkaanpak leidend zijn. De prijs die daarvoor wordt betaald is een zekere saaiheid, keuzebeperking en een 'one size fits all' mentaliteit. Het is verder een samenleving waarin burgers en bedrijven zich in groepsverband verenigen: blokken, (vak)bonden, communities en koepels. Anderzijds is er in een individuele samenleving sprake van maatwerk, keuzevrijheid en een diversiteit aan standaarden. Mensen geven uiting aan wat zij zelf belangrijk vinden en zijn bereid om daarvoor ook een hogere prijs te betalen. Het is ook een veel meer individualistische samenleving, waarbij persoonlijke ontwikkeling en ontplooiing van het individu een belangrijk gegeven is.

Op basis van de twee kernonzekerheden (de scenario-assen) zijn vier scenario's voor moderne toezichtsarrangementen bij de Belastingdienst ontwikkeld (zie figuur 1), te weten: A) Middenschool, B) Jenaplan, C) Iederwijs en D) Kostschool.

Figuur 1 Scenario-assen met scenariotitels



Scenario A – Middenschool

We all benefit

Scenario-assen

Horizontale as: inrichting van de samenleving is collectief/generiek

Verticale as: veel vertrouwen in maatschappelijke instituties

Inrichting van de samenleving in 2018

Sociaal-cultureel

Collectieve
arrangementen

De samenleving wordt gekenmerkt door collectieve arrangementen. Zowel burgers als bedrijven organiseren zich steeds vaker in groepsverband. Als direct gevolg hiervan is er sprake van een toename van het aantal ondernemersverenigingen, welke opkomen voor de gezamenlijke belangen van hun leden.

Homogene netwerken

Diversiteit in de samenleving komt alleen tot uitdrukking in het aanbod van verschillende samenwerkingsverbanden van burgers en/of bedrijven. Deze homogene netwerken laten belangrijke overeenkomsten zien met de oude ambachtsgilden: organisaties waarin beroepsgenoten of groepen van beroepsgenoten zich verenigen.

Veel vertrouwen in
maatschappelijke
instituties

Het scenario 'Middenschool' schetst een samenleving waarbij de maatschappij veel vertrouwen heeft in maatschappelijke instituties. Bovendien is er sprake van een hoge mate van vertrouwen bij burgers en bedrijven om informatie te delen met en te gebruiken van deze instanties.

Solidaire samenleving

Het scenario schetst verder een solidaire samenleving, die gekenmerkt wordt door nivellering (het van overheidswegen gelijktrekken van de inkomensverschillen) en een verhoging van het sociaal minimum. De samenleving heeft een sociaal gezicht. Gelijkheid, respect en zelfontplooiing zijn belangrijke kernwaarden. Het is een samenleving van het compromis. Niemand mag buiten de boot vallen. De kloof tussen arm en rijk is gering. Er ontstaat een grote middenklasse. Hoge inkomens worden afgetopt. Eigen individuele ontplooiing staat lager op het prioriteitenlijstje. Het motto hierbij is: 'We all benefit'.

Nivellering en verhoging
van het sociaal minimum

Gemeenschapszin	Over de hele linie is de aandacht verschoven van het directe eigenbelang naar gemeenschapszin. Een opmerkelijk en interessant proces hierbij is vooral de toenemende culturele tolerantie. De positie van allochtonen zowel op de arbeidsmarkt als op sociaal-cultureel gebied is aanzienlijk verbeterd. Zij waren vooral de slachtoffers van de recessie en hadden een relatief zwakke positie op de arbeidsmarkt. De allochtone bevolkingsgroep wordt steeds vaker als volwaardige leden van de maatschappij beschouwd en door de vergrijzing wordt ook steeds vaker een beroep gedaan op hun arbeidspotentieel.
Toenemende culturele tolerantie	
Gunstig economisch klimaat	<p>Economisch</p> <p>Na het te bovengekomen zijn van de kredietcrisis, in belangrijke mate te danken aan het succesvol optreden van het kabinet Rutte, is het economisch klimaat in 2018 in Nederland erg gunstig. Zo heeft de overheid opgekochte (genationaliseerde) banken succesvol kunnen doorverkopen of naar de beurs gebracht. Mede door dit optreden is het consumentenvertrouwen toegenomen, wat onder meer tot uitdrukking komt in een toegenomen bestedingspatroon en een vergaand herstel van de beurs.</p>
Toegenomen consumentenvertrouwen	
Vertrouwen geeft belangrijke impuls aan de economie	Met name het hoge vertrouwen van de maatschappij in de overheid, maar ook andere maatschappelijk instituties, geeft een belangrijke positieve impuls aan de economische groei. Daarnaast wordt door het hoge vertrouwen in technologische ontwikkelingen innovaties in een door kenniswerkers gedomineerde economie mogelijk.
Werkloosheid is gedaald	Het aantal werklozen is gedaald van 10 naar 5 procent van de beroepsbevolking. Er komen steeds meer banen bij, met name voor hoger opgeleide technici. De samenleving vraagt in toenemende mate om de kennis en expertise van deze beroepsgroep bij het verder moderniseren en vergroenen van de samenleving. De bedrijvigheid in Nederland concentreert zich vooral rond (technische) innovatie.
Vraag naar technici	
Overheid krijgt extra geld binnen door groei economie	Door de groei van de economie krijgt de overheid extra geld binnen. Het geld wordt ingezet voor het aflossen van de staatsschuld en het verhogen van de werkgelegenheid, kennis, veiligheid, ouderenzorg en lastenverlichting. Ook wordt door verschillende subsidieregelingen een stimulans gegeven voor nieuwe bedrijvigheid. Kortom, alles wat gunstig is voor de economie.
Veel vertrouwen in technologische ontwikkelingen	<p>Algemeen technologisch</p> <p>Ook is er binnen de samenleving veel vertrouwen in technologische ontwikkelingen. Technologie is steeds meer geïntegreerd en vanzelfsprekend geworden in het dagelijks leven van steeds meer burgers. Mensen gaan er vanuit dat systemen betrouwbaar en veilig zijn, wanneer anderen (of dit nu vrienden, familieleden, kennissen of overheden en bedrijven zijn) dit aangeven. Er is een basisvertrouwen in elkaar.</p>
Gestage groei van e-communities	Verschillende ICT-toepassingen stellen de burgers in staat om zich op een andere wijze te mobiliseren en/of te organiseren. We zien in de maatschappij een toename van het aantal e-communities, waarin gelijkgestemden zich verenigen.
ICT maken fysieke aanwezigheid minder noodzakelijk	De ontwikkeling en het gebruik van nieuwe technologie stimuleert de economie en de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten. Informatie- en communicatietechnologie maken dat fysieke aanwezigheid steeds minder noodzakelijk is. Vrijwel al het 'bureauwerk' kan vanuit een willekeurige locatie worden gedaan. Ook steeds meer maatschappelijke instellingen en (belangen)groepen zijn virtueel. Hierdoor is de vraag naar mobiliteit enorm afgenomen.
Vraag naar mobiliteit is afgenomen	

Politiek-juridisch

Collectieve heffingen	Er is sprake van minder specifieke regelgeving en juist meer collectieve heffingen. Bovendien wordt het individu door de verschillende maatschappelijke instituties geholpen bij het maken van keuzes, waarbij collectiviteit het uitgangspunt is (denk hierbij aan collectieve zorgverzekeringen of collectieve arbeidsovereenkomsten).
Maatschappelijke instituties behartigen de belangen van gelijkgestemden	Maatschappelijke instituties behartigen de belangen van gelijkgestemden (kijken hierbij naar de gemeenschappelijke noemer). Op basis van het vertrouwen dat de instituties in de maatschappij genieten is deze (nieuwe) rol ook gelegitimeerd, is hier draagvlak voor.
Generiek beleid Minder keuzevrijheid	Vervolgens wordt de samenleving gekenmerkt door generiek beleid waarbij standaard oplossingen, standaarden en een uniforme werkaanpak leidend zijn. Dit heeft onder meer tot gevolg dat er sprake is van minder keuzevrijheid, 'eenheidsworst'.
Gevaar van free riders gedrag	De collectiviteit van het scenario brengt het gevaar van free riders met zich mee: het dilemma dat mensen gebruik (kunnen) maken van een goed of dienst zonder ervoor te betalen of bij te dragen aan de instandhouding ervan (het dilemma van de 'collectieve actie'). Het is lastig om vervolgens deze groep personen aan te spreken op hun gedrag. Daar tegenover staat een hoog niveau van de samenleving, met hoge kosten. Geld speelt geen rol, waardoor free riders gedrag in stand gehouden wordt en volgens sommige identiteiten zelfs legitiem is.

Thema's voor toezicht in het scenario

Vertrouwen

Controle als mogelijkheid om het vertrouwen te bevestigen	Middenschool is een samenleving waar veel vertrouwen is in maatschappelijke instituties. Het collectief, de grote massa, wil daar ook voor gaan, mits er geen (grote) risico's gelopen worden. Het uitoefenen van toezicht (controle) door de Belastingdienst wordt door de samenleving niet gezien als wantrouwen, maar als een mogelijkheid om het vertrouwen te bevestigen.
Werken aan het in stand houden van vertrouwen	Voor de Belastingdienst is het belangrijk om dit vertrouwen in stand te houden. Hiervoor moet 'effort' geleverd worden. Van de Belastingdienst (en dit geldt ook voor andere maatschappelijke instituties) wordt verwacht dat zij transparant, betrouwbaar en integer opereert. Door meer transparantie wordt het begrip in de ander vergroot en kan gedrag beter worden voorspeld en beïnvloed.

Compliance

Belastingvoordeel voor compliante belastingplichtigen	De meerderheid van de belastingplichtigen is compliant. Zij vertrouwen erop dat de Belastingdienst integer handelt en aan hen de juiste aanslag oplegt. Deze bereidwillige belastingplichtigen worden (extra) beloond, zij krijgen bijvoorbeeld bij een tijdige en volledige ingevulde aangifte een belastingvoordeel.
-------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Toezicht

Gedragseffect in positieve zin maximaliseren	Voor de 20% niet compliante belastingplichtigen is het erg belangrijk om duidelijk aan te geven wat je als belastingdienst wilt, welke gegevens jij wilt ontvangen, en wat de consequenties zijn bij wangedrag. Het doel hiervan is om het gedragseffect in positieve zin te maximaliseren.
Adequaat optreden tegen wanbetalers	Wanbetalers, oftewel groepen die buiten het collectief vallen, die zich niet willen conformeren of mee willen doen, daar wordt adequaat tegen opgetreden. Zij worden gestraft door middel van een administratieve boete of gevangenisstraf. Het doel hierbij is om duidelijk een grens te stellen en aan te geven wat niet geaccepteerd wordt.

Digitale schandpaal	De overtreders (belastingontduikers) worden ook publiekelijk ter verantwoording geroepen. Hierbij worden ook digitale kanalen als websites, weblogs gebruikt, als het ware in de vorm van een 'digitale schandpaal' (naming & shaming).
Horizontaal toezicht krijgt verder vorm	Middenschool schets een samenleving waarbij horizontaal toezicht verder vorm krijgt. Hierbij is het werken aan het inbedden van 'control' in het systeem en processen een belangrijk goed. De Belastingdienst legt met name de focus op het bewaken van de situatie. Wat een (hele) andere aanpak vereist. Hierbij geldt het principe van 'vastgelegd is aangifte'. Dus de gegevens die de belastingplichtige vastlegt bepalen ook direct de aangifte.
Aangifte is aanslag	
Systeemtoezicht	Horizontaal toezicht krijgt vorm als 'systeemtoezicht'. Het is een vorm van toezicht waarbij de toezichthouder zich concentreert op de processen en beheersingsmaatregelen binnen een bedrijf. Systeemtoezicht kan leiden tot vermindering van de toezichtlast bij bedrijven en stimuleert bedrijven om pro actief te zijn en hun eigen verantwoordelijkheid verder te nemen. Er wordt tussen de Belastingdienst aan de ene kant dus nauw samengewerkt met belastingplichtigen en (brancheorganisaties van) intermediairs. Aan de ander kant is het vertrouwen in de kwaliteitssystemen van intermediairs en bedrijven een belangrijk aspect bij de inrichting van het toezicht door de Belastingdienst. Door periodiek bij een bedrijf een audit met enkele reality checks uit te voeren beoordeelt de Belastingdienst de opzet en goede werking van de (kwaliteits)systemen en (bedrijfs)processen van het bedrijf. Dit gebeurt door gebruik te maken van informatie van de bedrijven zelf.
Vertrouwen in kwaliteitssystemen van intermediairs en bedrijven is belangrijk	
Vertrouwen als basis bij systeemtoezicht	Vertrouwen vormt de basis voor systeemtoezicht. Het sluit aan bij de wens van bedrijven dat ze rechtvaardig en niet als nummer behandeld worden. Ook is het een doel van de Belastingdienst om het toezicht efficiënter en effectiever te maken. Bedrijven moeten minder last hebben van de Belastingdienst. Systeemtoezicht op basis van vertrouwen kan leiden tot vermindering van de toezichtlast bij bedrijven en stimuleert ondernemingen om wet- en regelgeving actief na te leven.
Toezicht enigszins gereguleerd door complexiteit samenleving	Bij het systeemtoezicht zal het toezicht enigszins gereguleerd zijn. Dit betekent dat het toezicht aan bepalingen (voorschriften) is gebonden. Door de complexiteit van de samenleving (verschillende collectieven) is dit ook nodig. De samenwerking kan in een wettelijke verankering bijvoorbeeld tot uitdrukking komen in de vorm van een vergunning die bij niet correcte naleving kan worden ingetrokken.
Maatwerk toespitsen op het individu is niet goed mogelijk	<i>Dienstverlening en interactie met de klant</i> In het scenario 'Middenschool' is maatwerk toespitsen op het individu niet (goed) mogelijk en staat ook haaks op de collectieve inrichting van de samenleving. De vraag is echter wel of het collectieve beeld een valide weergave is van wat er echt gebeurt, wat er in de samenleving speelt. Dit heeft ook belangrijke consequenties voor de toezichtsarrangementen bij de Belastingdienst. Leidt een collectieve benadering tot een evenwichtig en rechtvaardig toezicht, of wordt hiermee juist onzorgvuldigheid en rechtsongelijkheid in de hand gewerkt? De Belastingdienst zal in dit scenario dan ook geneigd zijn om door middel van doelgroepsegmentatie haar toezicht vorm te geven, waarbij voor elke groep burgers en/of bedrijven de meeste geëigende aanpak wordt bepaald.
Toezicht toegespitst naar doelgroep	
Standaardisering van de (belasting)wetgeving	De maatschappij en instituties hebben veel vertrouwen in standaarden, en vragen ook om een standaardisering in de (belasting) wetgeving. Het scenario schetst een samenleving waarbij iedereen dezelfde taal kan spreken.

Scenario B – Jenaplan

Design your own life

Scenario-assen

Horizontale as: inrichting van de samenleving is individueel/op maat

Verticale as: veel vertrouwen in maatschappelijke instituties

Inrichting van de samenleving in 2018

Sociaal-cultureel

Individualistische samenleving

Persoonlijke domein gaat voor publieke domein

Jenaplan

Het scenario schets verder een sterk op het individu ingerichte samenleving, een 'individualistische samenleving'. Het persoonlijke domein waarin het individu als privépersoon leeft (familie en vrienden) en waar hij zich overgeeft aan individuele activiteiten, wordt belangrijker gevonden dan het publieke domein, waarin het individu optreedt als lid van de samenleving in het algemeen of van een bepaalde organisatie. Het is een samenleving die werkt volgens het Jenaplan principe van Peter Petersen, waarbij elk mens uniek is en het recht heeft om een eigen identiteit te ontwikkelen.

Maatschappelijke instituties ondersteunen ontwikkeling van het individu

Ieders unieke en onvervangbare waarde wordt gerespecteerd en biedt hiermee ruimte en stimulans voor ieders identiteitsontwikkeling. Maatschappelijke instituties ondersteunen de ontplooiing van het individu. Dit betekent bijvoorbeeld dat in het onderwijs zelfstandig leren wordt afgewisseld en aangevuld met gestuurd en begeleid leren. In dit alles speelt het initiatief van het individu een belangrijke rol.

Veel vertrouwen in maatschappelijke instituties

Het scenario 'Jenaplan' schetst een samenleving waarbij de maatschappij veel vertrouwen heeft in maatschappelijke instituties. Bovendien is er sprake van een hoge mate van vertrouwen bij burgers en bedrijven om informatie te delen met en te gebruiken van deze instanties.

Polarisatie, tweedeling in de samenleving

Design your own life

Verder is er sprake van polarisatie, tweedeling in de samenleving. Het Jenaplan is een samenleving waarbij het individu meer op zichzelf is aangewezen, en waarbij de sociaal-economische positie van het individu belangrijk is. Met name de sociaal zwakkeren in de samenleving dreigen buiten de boot te vallen, omdat zij niet langer terug kunnen vallen op het 'collectief'. De kloof tussen de welgestelden en de zwakkeren in de samenleving (have en have-not's) wordt groter. Het motto hierbij is: 'Design your own life'.

Economisch

Gestage groei dienstensector

De hoge kwaliteitseisen die de burger aan het leven stelt resulteren in een grote vraag naar allerlei diensten. De dienstensector is vanaf 2015 enorm gaan groeien en groeit nog steeds met een gemiddelde van 3 procent per jaar. De diensteneconomie vertegenwoordigt ruim 75 procent van het Binnenlands Nationaal Product.

Veel tijdelijke economische netwerken

De samenleving wordt verder gekenmerkt door veel tijdelijke economische netwerken. Het ene moment doen we als burger en/of bedrijf zaken met die partij en op een ander moment met een andere partij. We gaan ons als samenleving anders organiseren. Als we een huis willen bouwen, dan gaan we zelf een project beginnen en halen we de aannemer er bij. Er wordt dus veel meer gewerkt op projectbasis en samengewerkt binnen projectorganisaties.

Paralleleconomie

De have-not's gaan op hun eigen manier een eigen economie invullen. De gedachte hierachter is dat zij er toch niet bij horen, en zaken dus het beste (gezamenlijk) zelf kunnen regelen. Er ontstaat als het ware een parallel economie: een eigen 'fysieke Second World'.

Veel wisseling in de transactionele ruimte	Veel wisseling in de transactionele ruimte. Dat heeft niet alleen te maken met de organisatievorm, maar ook de frequentie waarmee mensen verschillende samenwerkingsverbanden aangaan. Dat gaat steeds meer toenemen. Het is bijvoorbeeld niet meer zo dat een werknemer vanaf het begin tot het eind van zijn loopbaan bij dezelfde werkgever in dienst blijft.
Hoge technologiegraad	<p>Algemeen technologisch</p> <p>Naast dat de samenleving welvarend is, wordt deze gekenmerkt door een hoge technologiegraad. Technologische ontwikkeling (met name op het gebied van Internet) nemen in snel tempo toe.</p>
Technologie voedt het individualisme	Technologie is geïntegreerd in het dagelijks leven. De technologie voedt het individualisme, omdat mensen elkaar fysiek minder hoeven te ontmoeten. Er zijn voldoende mogelijkheden om als individu of in klein verband via audiovisuele (nieuwe sociale) media met anderen in contact te treden.
Elektronisch berichtenverkeer Open standaarden	Ook bedrijven maken volop gebruik van de mogelijkheden die de moderne technologie te bieden heeft. De uitwisseling van informatie en berichten tussen bedrijven onderling, tussen bedrijven en consumenten, en tussen bedrijven en de overheid verloopt in belangrijke mate langs elektronische weg. Hierbij wordt gebruik gemaakt van open standaarden.
Toegang tot informatie is onbeperkt Privacy is geen issue	De toegang tot informatie is onbeperkt. Het klantgedrag is door de overheid ook goed te monitoren (onder meer door middel van bestandskoppeling). Privacy is hierbij geen issue. De maatschappij heeft immers een hoog vertrouwen in maatschappelijke instituties, en men gaat er vanuit dat de overheid zorgvuldig met hun gegevens omgaat.
Klantgericht werken De klant meer centraal stellen en maatwerk leveren	<p>Politiek-juridisch</p> <p>Het scenario 'Jenaplan' schetst een samenleving waarbij klantgericht werken centraal staat. Mensen verwachten veel van de overheid. De dienstverlening moet van een goede kwaliteit en 24/7 bereikbaar zijn. Dit betekent dat zowel de overheid als private partijen niet alleen interne organisatieveranderingen nastreven (denk aan het verbeteren van de effectiviteit van dienstverlening en het verbeteren van de interne efficiency van de organisatie) maar ook de vertaalslag maken van een aanbodgerichte regulator naar een dienstverlener die werkt vanuit de behoeften van de klanten (burgers en/of bedrijven).</p>
Customer intimacy	De klant meer centraal stellen en maatwerk leveren zijn de belangrijkste uitgangspunten. Hierbij wordt gewerkt volgens het principe van <i>customer intimacy</i> , waarbij voortdurend het aanbod wordt aangepast aan de wensen van de klant op basis van de kennis van de individuele klant. Op deze wijze bepaalt de klant in belangrijke mate de toegevoegde waarde van (overheids)organisaties in de samenleving.
De overheid als big mother Transparante overheid	De maatschappij beschouwt de overheid als 'big mother'. De overheid benaderd haar klanten in een voorlichtende sfeer met positieve geluiden: 'ik zie dat u dit aan het doen bent, en ik wil u graag hierbij het volgende advies gegeven'. En dus niet sanctionerend in termen van: u mag dit niet, of u moet dit doen. De overheid is ook heel transparant. Als het een keer misgaat dan kan de overheid dit ook best toegeven. Maar als iemand over de schreef gaat, dan mag de overheid ook strikt optreden. Dat wordt door de samenleving geaccepteerd en is volgens haar ook nodig.

Thema's voor toezicht in het scenario

Vertrouwen

Uitvoeringsparadox

In het scenario 'Jenaplan' is er sprake van een 'uitvoeringsparadox': aan de ene kant willen mensen als individu het allemaal zelf regelen en aan de andere kant hebben zij als collectief er vertrouwen in dat de overheid en andere maatschappelijke instituties zaken voor hen regelen. De overheid speelt hier op in door aan de ene kant maatwerk te leveren en aan de andere kant te zorgen voor transparantie en zorgvuldigheid (gelijke gevallen gelijk behandelen) bij de uitvoering van haar (wettelijke) taken.

Veel vertrouwen in maatschappelijke instituties

De maatschappij heeft vertrouwen in overheidsinstanties. Dit geldt ook voor de Belastingdienst. Burgers en bedrijven hebben een positieve perceptie over (het functioneren van) de Belastingdienst. Toezicht (controle) van de Belastingdienst wordt geaccepteerd en gezien als rechtvaardig en doelmatig.

Compliance

Hoge compliance

De burgers en bedrijven zijn in overgrote meerderheid bereid zich te registreren voor belastingplicht, (tijdig, juist en volledig) aangifte te doen, en (tijdig) de aangifte te betalen. De bedrijven stellen zich coöperatief op, waarbij het hoge vertrouwen ten opzichte van de Belastingdienst (en andere maatschappelijke instanties) een belangrijke rol speelt. Door de transparantie van de ondernemingen en de bereidheid om werkelijk tot oplossingen te komen, is er bij de Belastingdienst een wezenlijke verbetering van de nalevingsbereidheid waar te nemen.

Toezicht

Belasting op gebruik

Het belastingstelsel is zo ingericht dat belasting geheven wordt op gebruik. Naast onder meer een verpakkingsbelasting voor zowel levensmiddelen als elektronica wordt rekeningrijden ingevoerd. Automobilisten gaan niet langer betalen voor het bezit van hun auto, maar voor het gebruik ervan. Het toezicht spitst zich in dit geval met name toe op de rechtmatige werking van het registratiekastje in de auto. Bij misbruik en niet tijdig melden van defecten wordt door de Belastingdienst een boete opgelegd.

Het niet aanhaken van de have-not's vraagt om maatwerk

Het gedrag van mensen is niet wezenlijk anders dan nu het geval is. Ondanks dat er in de samenleving veel vertrouwen in zowel elkaar als individu als in instanties is, zal er altijd een groep burgers en/of bedrijven zijn die het op een andere (eigen) manier wil doen. Door de polarisatie in de samenleving neemt de groep have-not's (mensen die niet aanhaken en ook niet bereid zijn om wettelijke verplichtingen na te komen) alleen maar verder toe. Om dit te voorkomen besluit de toezichthouder om haar handhavingsstrategie nadrukkelijk toe te spitsen op deze groep belastingplichtigen.

Belastingdienst als procesbegeleider

De diversiteit van de markt vraagt om maatwerk ook als het gaat om toezicht. Het toezicht wordt meer overgelaten aan de markt zelf (regulering). De rol van de Belastingdienst verandert daarmee van toezichthouder meer naar onafhankelijke procesbegeleider, die toeziet op een ordentelijk uitvoering van het toezicht. Aspecten als privacy, transparantie en consumentenbescherming zijn daarbij leidend.

Dienstverlening en interactie met de klant

Complexe informatiestromen

Er is een grote diversiteit in de samenleving. Het beleid van de overheid is gericht op 18 miljoen identiteiten. Het individualisme vertaalt zich in complexe informatiestromen. Betaling gaat niet alleen met geld, maar kan ook in de vorm van goederen.

Diversiteit leidt tot nieuwe diensten (services)	De individueel op maat ingerichte samenleving leidt tot een grote diversiteit aan belangen, partijen en netwerken. Hierdoor zullen er ook nieuwe diensten (services) ontstaan, om tegemoet te kunnen aan de uiteenlopende wensen. Verschillende samenwerkingsverbanden van accountants- en administratiekantoren ontstaan die als netwerk hun diensten aanbieden. Zij verzorgen voor hun klanten bijvoorbeeld de afhandeling van elektronische belastingaangiften via de eigen geautomatiseerde administratie. Daarnaast bestaat er een groep services providers, zoals salarisverwerkende bureaus of clearing houses voor elektronisch factureren, die een groot aantal Business tot Government e-diensten voor hun rekening nemen. Deze bedrijven leveren meestal een integrale dienstverlening, inclusief communicatiediensten. Daarnaast leveren zij netwerkdiensten als beschikbaarheid, beveiliging en bandbreedte. Een deel van de toegevoegde waarde bestaat uit de ontkoppeling tussen verschillende (technische standaarden)
Eigen agenda's	Het individualisme brengt ook met zich mee dat er eigen agenda's zijn. Er is ook geen eenduidige definitie van wat een transactie is, is dit een verkoopfactuur of een kassabon? Het is niet geheel duidelijk wat uiteindelijk de transactie is die we willen registreren? De transactie is minder eenduidig. Het wordt ook moeilijker om precies vast te stellen wat je grondslag wordt.
Minder eenduidige transacties	
Technologische ontwikkelingen maken nieuwe vormen van transactie mogelijk	Veel informatie wordt met elkaar gedeeld. Er is een hoge technologische ontwikkeling (onder meer het gebruik van Smartphone en iPhone neemt verder gestaag toe). Er komt heel veel informatie beschikbaar. Doordat veel informatie digitaal beschikbaar komt, neemt het keuzeaanbod ook toe. Er is veel keuze om overal bij aan te sluiten.

Scenario C – Iederwijs

Yes I Can

Scenario-assen

Horizontale as: inrichting van de samenleving is individueel/op maat
 Verticale as: weinig vertrouwen in maatschappelijke instituties

Inrichting van de samenleving in 2018

Sociaal-cultureel

Mensen geven uiting aan wat zij zelf belangrijk vinden	De samenleving is vooral op het individu ingesteld en minder op het algemeen belang, het publieke domein. De maatschappij bestaat uit mondige burgers die uiting geven aan wat zij zelf belangrijk vinden en die bereid zijn om daarvoor ook een hogere prijs te betalen. De algemene overtuiging is dat iedereen vrij is om zijn eigen leven in te richten. Ook de houding ten aanzien van werken is veranderd. Mensen werken niet om te leven, maar leven om te werken.
Minder solidariteit	Er is minder solidariteit in de samenleving, vooral tussen verschillende generaties. De jongere generatie is bijvoorbeeld niet langer bereid om mee te betalen aan de AOW van de oudere generatie. Burgers willen naast hun pensioen voor hun eigen ouderdagsvoorziening kunnen sparen.
Grote inkomensverschillen	De samenleving wordt ook gekenmerkt door grote inkomensverschillen. De kloof tussen arm en rijk is toegenomen. Van nivelleren is geen sprake, in tegendeel, de rijken zijn alleen nog maar rijker geworden en de armen alleen nog maar armer.

Iedereen is in de eerste plaats op zichzelf aangewezen	Iedereen is in de eerste plaats op zichzelf aangewezen. Van burgers wordt verwacht dat zij in hun eigen onderhoud kunnen voorzien en hun eigen sociale verzekeringen regelen. In deze maatschappij, waar het draait om excelleren, mag je succes laten zien! Succes is wat tel, succes is status. Iedereen heeft in principe de kansen, maar niet iedereen heeft dezelfde talenten of kan die kansen ook daadwerkelijk (optimaal) benutten. Mensen die zich in de maatschappij staande kunnen houden (de haves) hebben goede banen en hoge inkomens. Voor de uitvallers (have-nots) zijn er nauwelijks sociale voorzieningen. Er is een scherpe tweedeling tussen 'winners' en 'losers' in elke sociale klasse.
Tweedeling in elke sociale klasse	
Weinig vertrouwen in maatschappelijke instituties	Het scenario 'Iederwijs' schetst verder een samenleving waarbij de maatschappij weinig vertrouwen heeft in maatschappelijke instituties. Bovendien is er sprake van een hoge mate van wantrouwen bij burgers en bedrijven als het gaat om informatie te delen met en te gebruiken van deze instanties. De maatschappij verwacht van instituties dat zij verantwoording afleggen over hun beleid en reeds genomen en nog te nemen beslissingen. Er is in een hoge mate sprake van 'checks and balances'.
Checks and balances	
Gestagneerde economie	<p>Economisch</p> <p>De samenleving wordt gekenmerkt door een gestagneerde economische ontwikkeling. Na jaren van economische krimp groeit de economie in 2018 slechts met 1%. Echt optimistisch is de maatschappij hier niet over, aangezien de recente recessie er hard heeft ingehakt. Van een koopkrachtverbetering is dan ook nog geen sprake. Het gevolg hiervan is dat mensen de hand op de knip houden en de (binnenlandse) bestedingen beperkt blijven.</p>
Laag consumenten-vertrouwen	
Vergrijzing van het economisch circuit	Door het slechte economische klimaat is de 'grijze economie' de laatste jaren aanzienlijk toegenomen. Vaak door geldgebrek gedwongen wordt er flink zwart of grijs bijgeklust. De compliance is sterk gedaald, de overheid moet het meer hebben van handhaving en strenge regels.
Trage adoptie van nieuwe technologie	<p>Algemeen technologisch</p> <p>Evenals de economische groei is ook de technologische groei sterk afgeremd. De samenleving wordt verder gekenmerkt door een trage adoptie van nieuwe technologie. Er is vanuit de samenleving (en de markt) weinig vraag naar nieuwe technologieën. Allereerst speelt hierbij een rol dat de veelgeroemde (ICT-)technologieën toch niet de toegevoegde waarde (in termen van efficiëntie) hebben kunnen leveren die men gehoopt en verwacht had. Hierdoor is bij mensen een soort technologieaversie ontstaan. Ook het gebrek aan vertrouwen van burgers en bedrijven in maatschappelijke instituties, heeft bijgedragen aan het ontstaan van een technologieaversie. De maatschappij is huiverig voor nieuwe innovatie, met name als het gaat om de elektronische gegevensuitwisseling en opslag van persoonlijke gegevens bij (overheids)organisaties. De invoering van het elektronisch patiëntendossier wordt terug gedraaid.</p>
Technologieaversie	
Invoering elektronisch patiëntendossier wordt terug gedraaid	
Maatwerk en keuzevrijheid	<p>Politiek-juridisch</p> <p>Het scenario 'Iederwijs' schetst een samenleving die gekenmerkt wordt door maatwerk en keuzevrijheid. Burgers verwachten van overheden en bedrijven een op maat gerichte dienstverlening. Het individu kan hierbij zelf kiezen of hij voor een bepaald product of dienst meer wil betalen of juist minder. Er is een groot aanbod van producten en (overheids)diensten toegesneden op de (individuele) wensen van burgers en bedrijven.</p>
Privacy is een belangrijk issue	Ook worden er door de maatschappij aan maatschappelijke instituties hoge eisen gesteld aan de uitwisseling en vastlegging van gegevens. Privacy is hierbij een belangrijk issue. Burgers en bedrijven zijn niet langer bereid om 'zomaar' gegevens aan (overheids)instanties af te staan.

Privacywetgeving wordt aangescherpt	De privacywetgeving wordt aangescherpt en bijvoorbeeld DigiD-achtige toepassingen wordt een halt toegeroepen. Ook het spaarpasje en bonuskaarten zijn niet langer in trek. Mensen willen niet 'getraceerd' kunnen worden: de oude vertrouwde spaarzegels zijn bij wijze van spreken een nieuw leven beschoren.
Groter beroep op zelfredzaamheid	De overheid doet een groter beroep op de zelfredzaamheid van mensen. Mede op grond van de toegenomen kosten van de AOW door de vergrijzing van de Nederlandse bevolking, verwacht de overheid van de burgers dat zij zelf hun eigen sociale voorzieningen regelen en ook (deels) bekostigen. Ook is het aantal ZZP'ers in Nederland nog nooit zo hoog geweest. In 2018 is het aantal van hen ten opzichte van 2010 met 50% gestegen. Het motto hierbij is: 'Yes I Can'.
Aantal ZZP'ers stijgt gestaagd	

Thema's voor toezicht in het scenario

Vertrouwen

Controle wordt als wantrouwen gezien	Iederwjs schetst een op het individu ingestelde samenleving met weinig vertrouwen in maatschappelijke instituties. Ook de perceptie van de belastingbetaler over de Belastingdienst is niet goed. Controle (toezicht) wordt door de gemeenschap als wantrouwen gezien. Hierdoor bestaat het risico dat steeds meer mensen zich niet compliant opstellen, niet langer bereid zijn om tijdig en volledig belasting te betalen. De overheid, en in het bijzonder de Belastingdienst, zal daarom geneigd zijn om hierop adequaat te anticiperen.
Risico van minder compliance	

Providing	Naast het werken aan het verbeteren van het imago zet de overheid in op 'providing', oftewel heel goed kijken wat het gedrag van de belastingplichtige precies is, en daar vervolgens het gedrag op aanpassen. Met name de communicatie op de juiste manieren, het juiste niveau aangaan is erg belangrijk.
-----------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Transparant en proactief optreden	Daarnaast wil de Belastingdienst transparant zijn in wat de rechten en plichten van elk individu zijn. Het gaat hier om het proactief benaderen van en optreden naar de belastingplichtige. De filosofie hierbij is dat dit uiteindelijk meer effect zal hebben, tot meer compliance zal leiden, dan repressief optreden.
-----------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Compliance

Een gebrek aan solidariteit legt druk op de compliance	Iederwjs schetst een samenleving waar weinig solidariteit is tussen verschillende (groepen) burgers en/of bedrijven. De vraag is of er in dat geval überhaupt de bereidheid is bij veel belastingplichtigen om belasting te betalen. De compliance is sterk gedaald. Zijn de hoogste inkomens nog wel langer bereid om een hoog salaris te betalen en daarmee de bekostiging van ons welstandsniveau op peil te houden? En wil de jongere generatie nog wel langer betalen voor de oudere generatie?
--------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Mensen krijgen invloed op de besteding van belastinggelden	Om de compliance te verhogen krijgen mensen invloed op de wijze van belastinginning. De belastingbetaler kan bijvoorbeeld aangeven waar zijn belastinggeld voor aangewend wordt (geen geld naar de JSF, maar wel naar ontwikkelingssamenwerking).
------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Toezicht

Toename "grijze" en "zwarte" economisch circuit	Het lage vertrouwen in maatschappelijke instituties, leidt tot een toename van het "grijze" en "zwarte" economisch circuit. Dit wordt nog eens versterkt door dat de persoonlijke betrokkenheid (het gemeenschapsgevoel) ontbreekt. Een minderheid probeert de hoge belastingdruk op allerlei manieren te ontgaan. Veel geld gaat buiten de fiscus om. Op de zwarte markt valt goed geld te verdienen. Hier vinden we inwoners die eigenlijk niet met nivellering hebben. Maatschappelijke acceptatie is er niet voor dit fenomeen, de sociale controle (mede gebaseerd op afgunst) is groot.
-------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Beheersing van de risico's</p> <p>Elektronisch betalen en factureren</p>	<p>Bij de Belastingheffing wordt vooral ingezet op sterke beheersing van de risico's. Om als Belastingdienst het zwarte circuit aan te pakken stimuleert hij onder meer het elektronische factureren. Deze bieden niet alleen het voordeel dat ze zwartwerk beperken. Ook wordt het voor de ondernemer gemakkelijker om facturen te verwerken en te bewaren. Daarnaast zorgt de elektronische betaling voor een betere veiligheid bij de transactie.</p>
<p>Markt gaat het zelf regelen</p> <p>Terugtrekkende overheid</p>	<p>De overheid kan niet op netwerken/communities controleren, maar op individuen. Er is voor de overheid ook weinig kader voor afdwingen. Doordat er weinig vertrouwen is in de overheid, gaat de maatschappij in samenwerking met marktpartijen het zelf regelen. Omdat er veel maatwerk en samenwerking wordt gezocht in de markt, wordt de rol van de overheid kleiner.</p>
<p>Directe belastingheffing</p>	<p>Dienstverlening en interactie met de klant</p> <p>Er wordt op een directe manier belasting geheven. De wijze van heffing is erg gericht op instant: vooraf de belastingplichtige helpen en adviseren (dienstverlening) en daarnaast ook een vorm van afrekening. Professionaliteit en dienstverlening op niveau zijn hierbij leidend.</p>
<p>Klantgerichte oriëntatie om de compliance te vergroten</p>	<p>De overheid heeft een klantgericht oriëntatie waarbij de klant niet als een nummer gezien wordt, maar als een persoon of bedrijf. Daarnaast wil de Belastingdienst transparant zijn in wat de rechten en plichten van elk individu zijn. Dit geldt ook een transparante communicatie over de besteding van het Belastinggeld. Het gaat hier om het proactief (preventief) benaderen van en optreden naar de belastingplichtige. De filosofie hierbij is dat dit uiteindelijk meer effect zal hebben, tot meer compliance zal leiden, dan repressief optreden</p>
<p>Delen van informatie is lastig</p> <p>Slim omgaan met beperkte informatie</p>	<p>In de samenleving Iederwijs is er bij maatschappelijke instituties sprake van een informatiebehoefte om burgers en/of bedrijven op maat te kunnen bedienen. Het probleem is dat instituties niet of moeilijk aan deze informatie kunnen komen. De samenleving heeft geen vertrouwen in wat de instituties met hun gegevens doen, aan wie deze ter beschikking worden gesteld en met welk doel. Bovendien zijn mensen alleen maar bereid om informatie te delen als dat voor hen zelf iets oplevert. De Belastingdienst zal de gegevens dus niet vanzelf krijgen, maar kan deze wel verzamelen. Hij moet dus slim om gaan met de beperkte informatie.</p>
<p>Weinig kader voor afdwingen</p> <p>Rol van de overheid wordt kleiner</p>	<p>De overheid kan niet op netwerken/communities controleren, maar op individuen. Er is voor de overheid ook weinig kader voor afdwingen. Doordat er weinig vertrouwen in de overheid, gaat de maatschappij in samenwerking met marktpartijen zelf haar zaken regelen. Omdat er veel maatwerk en samenwerking wordt gezocht in de markt, wordt de rol van de overheid kleiner. De overheid trekt zich terug en is meer een dienstverlener dan een handhaver/toezichthouder.</p>
<p>Wantrouwen tegenover elektronisch gegevensuitwisseling</p> <p>Transactiegerichte dienstverlening</p>	<p>Naast een trage adoptie van nieuwe technologie, is er ook wantrouwen tegenover elektronische gegevensuitwisseling door maatschappelijke instituties. De samenleving heeft geen vertrouwen in wat de instituties met hun gegevens doen. Mensen zijn alleen maar bereid om informatie te delen als dat voor hen zelf iets concreet oplevert. Naast het eerder genoemde elektronisch betalen en -factureren, wil de overheid de dienstverlening voor haar klanten daarom meer transactiegericht maken. Mensen betalen in dat geval direct voor het gebruik van een dienst of goed (het rekeningrijden is hier een goed voorbeeld van).</p>

Scenario D – Kostschool

One for all – All for one

Scenario-assen

Horizontale as: inrichting van de samenleving is collectief/generiek

Verticale as: weinig vertrouwen in maatschappelijke instituties

Inrichting van de samenleving in 2018

Sociaal-cultureel

Collectieve samenleving
Zelforganiserend vermogen collectieven

Het scenario 'Kostschool' schetst een samenleving die gekenmerkt wordt door collectiviteit. Zowel burgers als bedrijven organiseren zich steeds vaker in groepsverband. Een belangrijk gegeven hierbij is het zelforganiserend vermogen van de collectieven. De collectieven bedenken in feite zelf, binnen bepaalde vastgestelde kaders, oplossingen voor de situaties waarmee zij te maken hebben. Het zelforganiserend vermogen stelt de collectieven in staat om stabiliteit en zekerheid uit de eigen groep te halen in plaats vanuit de omgeving, waar zij geen vertrouwen in hebben. De groepsleden kijken naar elkaars handelen. Het principe van 'doet mijn buurman het ook?' en 'goed voorbeeld doet volgen' speelt hierbij een belangrijke rol.

Saamhorigheid binnen de collectieven
Vakbonden

De saamhorigheid binnen de verschillende collectieven is groot. Als direct gevolg hiervan is er een toename van het aantal vakbonden, welke opkomen voor de gezamenlijke belangen van hun leden. Hierdoor kunnen ook de sociaal zwakkeren in de samenleving hun krachten bundelen en op deze wijze hun positie verbeteren. Deze vakbonden worden veelal opgericht door leden van de collectieven zelf.

Weinig vertrouwen in maatschappelijke instituties

Het scenario 'Kostschool' schetst een samenleving waarbij de maatschappij weinig vertrouwen heeft in maatschappelijke instituties. Bovendien is er sprake van een hoge mate van wantrouwen bij burgers en bedrijven als het gaat om informatie te delen met en te gebruiken van deze instanties. De samenleving wil dat de overheid zo min mogelijk gegevens (digitaal) vastlegt.

Civil society
Saamhorigheid en solidariteit in de groep
Argwanend tegenover overheidsinstellingen

Het scenario beschrijft een 'civil society', waarbij mensen elkaar ondersteunen en tegelijkertijd voortdurend aanspreken en afrekenen op elkaars daden. Het is tegelijkertijd ook een samenleving waarbij saamhorigheid, solidariteit en draagvlak (binnen de groep) als belangrijk wordt beschouwd. Mensen organiseren zich als het ware in de vorm van een woonwagenveld. Zij hebben vertrouwen in elkaar, de groep, maar staan argwanend tegenover (bemoedigen van) maatschappelijke instituties. De samenleving wil als het ware hun eigen regels (voor de eigen groep) bepalen. Het motto hierbij is: 'One for all – All for One'.

Economisch

Collectiviteit heeft een positieve uitwerking op de economie

Het vertrouwen in de collectieve kracht van de samenleving heeft een belangrijke positieve uitwerking op de economie. Economisch gaat het in 2018 weer beter. Door de krachten te bundelen zijn collectieven in de samenleving in staat gebleken om de recessie van 2009 tot 2011 een halt toe te roepen. Van een echte juichstemming is echter nog geen sprake. Het economisch herstel gaat minder snel dan verwacht. Wel zijn mensen minder bang voor een eventuele economische terugval. Zij vertrouwen op hun groepsgenoten. Wat de economie ook gaat doen, samen kunnen ze het aan. Samen sterk in elke situatie.

Medewerkers zijn loyaal aan hun werk en collega's

Het groepsgevoel is ook terug te vinden in de werksfeer. Medewerkers zijn loyaal aan hun werk en collega's. Samen met je collega's klaar je de klus. Dat wat als team is afgesproken te realiseren, wordt met volle overtuiging en toewijding verwezenlijkt.

Algemeen technologisch

Lage acceptatie van technologie

De samenleving wordt verder gekenmerkt door een lage acceptatie van nieuwe technologie. Dit heeft in belangrijke mate te maken met het gebrek aan vertrouwen van burgers en bedrijven in maatschappelijke instituties. Doordat mensen zich veel meer richten op hun eigen groep (familie, vrienden en gelijkgestemden) is er ook weinig behoefte aan nieuwe technologie. Er is een zeker aversie tegen technologie. E-mail wordt weliswaar gebruikt, maar mensen zijn zich er terdege van bewust dat technologie maar een beperkte waarde heeft voor relaties die zij onderhouden met anderen.

Grens aan verdere specialisatie en digitalisering

De maatschappij stelt ook een grens aan een verdere specialisatie en digitalisering van de samenleving. Er is een limiet aan het menselijke vermogen. En volgens de maatschappij is op sommige gebieden de digitalisering te ver doorgeschoten.

Politiek-juridisch

Terugtrekkende overheid

In het scenario 'Kostschool' sprake van een terugtrekkende overheid. Van de overheid wordt niet veel verwacht. Mensen kiezen hun eigen collectieven: hun buurt, de mensen met wie ze een overtuiging delen, de mensen die dezelfde dingen hebben meegemaakt, dezelfde problemen hebben. Mensen voelen zich sterk verbonden met hun eigen community.

Mensen zijn sterk verbonden met hun eigen community

Hoe minder overheidsbetrokkenheid hoe beter

De overheid speelt een rol op de achtergrond. Toegankelijkheid van basisvoorzieningen als onderwijs, zorg en veiligheid zijn de belangrijkste aandachtsgebieden van de centrale overheid. Haar daadkracht is hierbij overigens beperkt. De aandacht van de bevolking is niet zo gericht op de overheid. Hoe kleiner de betrokkenheid van de overheid, hoe beter.

Burgers en bedrijven treden zelf op als regulator van de markt

Niet de overheid, maar de burgers en/of bedrijven treden zelf op als regulator van de markt om te zorgen voor stabiliteit en een sociaal evenwicht in de samenleving. De overheid bepaald slechts de standaarden voor het collectief. Een zorgwekkend aspect hierbij is dat er steeds meer signalen zijn dat mensen in de problemen komen door 'normvervaling'. Het aantal groeperen loopt de spuitergaten uit, waarbij elke groep zijn eigen normen en waarden heeft (welke per groep zeer verschillende kunnen zijn).

Overheid bepaald slechts de standaarden voor het collectief

Doelgroepsegmentatie

Ook is het overheidsbeleid hoofdzakelijk toegesneden op verschillende groepen/samenwerkingsverbanden van burgers en/of bedrijven. Dit betekent het centraal stellen van en rekening houden met de kenmerken, de situatie en de beleveniswereld (focus) van een (specifieke) doelgroep in de communicatie en dienstverlening.

Overheidscampagnes om imago op te poetsen

Aangezien instituties, waaronder ook de overheid, weinig vertrouwen in de samenleving genieten, is overheidsmarketing erg belangrijk. De overheid zet in op massamediale campagnes om haar imago op te poetsen. De overheid richt zich hierbij op operational excellence: het voldoen aan klantwensen en het verhogen van de efficiency en kwaliteitsniveau van de overheidsprocessen.

Operational excellence

Thema's voor toezicht in het scenario

Vertrouwen

Weinig vertrouwen in maatschappelijke instituties

Er is weinig vertrouwen in maatschappelijke instituties. Bovendien is er sprake van een kleine overheid, die haar beleid en uitgaven moet verantwoorden (aangeven waar de centen voor worden gebruikt) aan de samenleving. Het is belangrijk om als terugtrekkende overheid met de communities te praten en niet met het individu. Iedere community heeft een vertegenwoordiger (als het ware een stamhoofd) waarmee de overheid de contacten met de community onderhoudt.

Elke community heeft een 'stamhoofd' (voor contact met de overheid)

Elk collectief heeft zoveel mogelijk zijn eigen zuil	Binnen de samenleving heeft ieder collectief zoveel mogelijk zijn eigen zuil: eigen normen en waarden en manier van doen. De overheid wordt buiten de deur gehouden. De samenleving heeft weinig vertrouwen in de overheid en regelt het zelf wel. Het collectivisme brengt ook met zich mee dat de overheid minder snel kan zeggen dit is de algemene norm, waar iedereen zich automatisch aan moet houden. Per collectief zal gekeken worden welke normen vastgesteld kunnen worden (met de daarbij behorende standaarden).
Omgekeerde bewijslast Voor het opleggen van een aanslag zijn andere kanalen/bronnen nodig	<p>Compliance</p> <p>Bij de belastingheffing wordt een aanslag opgelegd aan de burger en/of bedrijf, waarna deze vervolgens moet aangeven of (de hoogte van) de aanslag naar zijn mening terecht is. Er wordt als het ware gewerkt met een omgekeerde bewijslast. Aan de andere kant moet de overheid gevoed worden met contra informatie, om een idee te krijgen of de aanslag terecht is. Als Belastingdienst moet je de informatie uit andere kringen halen dan de communities zelf.</p>
Concurrentie van normen tussen communities	Aan de andere kant gaat er wel een gunstige werking uit van de collectiviteit zelf, doordat mensen de noodzaak inzien, de behoefte hebben, om zich aan te sluiten bij het collectief. Hierbij ontstaat overigens tussen de verschillende collectieven wel een concurrentie van normen. De richtlijnen en standaarden zijn dus niet maatschappelijk breed, voor elke community geldend, maar er zijn meerdere normen voor verschillende communities.
Compliance is sterk gedaald	In het scenario 'Kostschool' is de compliance sterk gedaald. De collectieven hebben weinig vertrouwen in maatschappelijke instanties. Zij vragen zich af of het belastinggeld wel efficiënt en doeltreffend door de overheid wordt aangewend.
Toezicht vindt plaats binnen de communities	<p>Toezicht</p> <p>Het toezicht vindt plaats binnen de communities zelf. Iedereen binnen de community houdt zich aan de vastgestelde normen. Dus als er een aanslag wordt opgelegd aan de community, dan zorgt de community er voor dat de aanslag evenredig wordt verdeeld over de verschillende individuen van de community. Er heerst ook een groot gevoel van veiligheid binnen de communities.</p>
Nieuwe vormen van toezicht	Binnen de communities gaan ook geheel nieuwe vormen van toezicht ontstaan, in de vorm van kwaliteitszorgsystemen, waarbij de communities zelf het eigen toezicht en governance gaan organiseren.
Overheid benadrukt het belang van horizontaal toezicht	Een gebrek aan vertrouwen in maatschappelijke instituties zet druk op het toezicht. De Belastingdienst probeert door middel van informatie, communicatie en transparant handelen het vertrouwen bij de Belastingplichtige te krijgen die nodig is voor horizontaal toezicht. Hierbij gaat het er om inzichtelijk te maken waarom horizontaal toezicht voor de belastingplichtige voordelen oplevert, waarom zij er beter van worden (what is in it for me?).
Horizontaal toezicht met communities	De situatie dat er weinig vertrouwen is in de Belastingdienst (en ander maatschappelijke instituties) betekent dat het belangrijk is dat horizontaal toezicht kleinschalig, gericht op de communities vorm krijgt. Binnen de communities zelf moet vervolgens geregeld worden op welke wijze het toezicht tot uitdrukking komt, wie vervolgens welk deel bijdraagt aan de totale bijdrage van de community. Hierbij wordt het principe van vreembare rechten bij de overheid gehanteerd. Dit betekent dat gelet op het belang om te bouwen aan vertrouwen, het wellicht verstandig is dat een derde, onafhankelijke partij toeziet op een goede uitwerking van de toezichtsrelatie tussen de Belastingdienst en de communities.
Onafhankelijke derde partij kan toezien op goede toezichtsrelatie	

Dienstverlening en interactie met de klant

Weinig bereidheid voor delen van informatie met de overheid

Binnen het scenario 'Kostschool' is er weinig vertrouwen in maatschappelijke instanties en het beschikbaar stellen van gegevens aan deze instanties. Informatie wordt niet snel gedeeld buiten het collectief. Het is voor de instanties ook lastig om informatie te krijgen over het gedrag van het collectief, met name in relatie tot de belastinginning.

Geen gegevens digitaal vastleggen

Er is weinig vertrouwen in het beschikbaar stellen van gegevens aan maatschappelijke instanties. Er is sprake van een hoge mate van wantrouwen bij burgers en bedrijven als het gaat om informatie te delen met en te gebruiken van deze instanties. De samenleving wil dat de overheid zo min mogelijk gegevens (digitaal) vastlegt.

Lage compliance, informatie via ander bronnen

Er is sprake van ontwijkend gedrag, lage acceptatie en lage compliance. Als Belastingdienst moet je de informatie uit andere kringen halen dan de communities zelf. Hierbij wordt door de overheid ook gebruik gemaakt van bestandskoppeling tussen verschillende (uitvoerings)instanties.

Colofon

Versie

1.0

Datum

September 2010

Samenstelling

Drs. Marc ter Hedde, CFES – Universiteit Twente

Dr. ir. Rex Arendsen, CFES – Universiteit Twente

Dr. Hanneke Hermsen, Belastingdienst

Peter Scholte MBA, Belastingdienst

Willem Jansen MSc, Belastingdienst

Kors Kool RA, Belastingdienst – Landelijke Toezichtorganisatie

Theo Klarenbeek, Belastingdienst – Landelijke Toezichtorganisatie

Vormgeving en eindredactie

Marc ter Hedde

m.j.terhedde@utwente.nl

Uitgave

CENTER FOR E-GOVERNMENT STUDIES

UNIVERSITEIT TWENTE.

Postbus 217

7500 AE Enschede

E-mail: info@cfes.nl

URL: www.cfes.nl

