



Universiteit  
Leiden  
The Netherlands

## Van Gogel naar Google: toezicht as a service?

Arendsen, R.; Klarenbeek, T.; Wisse P.

### Citation

Arendsen, R., & Klarenbeek, T. (2011). Van Gogel naar Google: toezicht as a service? In *Interoperabel Nederland* (pp. 290-305). Den Haag: Forum Standaardisatie. Retrieved from <https://hdl.handle.net/1887/50534>

Version: Not Applicable (or Unknown)

License: [Leiden University Non-exclusive license](#)

Downloaded from: <https://hdl.handle.net/1887/50534>

**Note:** To cite this publication please use the final published version (if applicable).

Rex Arendsen en Theo Klarenbeek

# Van Gogel naar Google

toezicht *as a service?*

## Over administratieve lusten

Jan de Vries, zelfstandig professional designer, is op 12 februari 2020 in zijn zelfsturende, elektrisch aangedreven automobiel op weg naar een klant. Hij leest lekker onderuitgezakt wat vakliteratuur die op zijn voorruit geprojecteerd staat. Rechtsonder ziet hij een alert van de Belastingdienst oppoppen. Handig, dat landelijk beschikbare Wifi. Hij is benieuwd, raakt het alert aan en leest: “Alle gegevens voor de aangifte 2019 binnen, Aangifte doen?” Hij vraagt de auto hoelang ze nog onderweg zijn – een half uur – en besluit aangifte te doen. Dat halve uur moet genoeg zijn, nietwaar? Hij vraagt zijn browser de gegevens op de voorruit te zetten. Hij ziet dat de Belastingdienst de jaarwinstopgave gebruikte zoals die door zijn geautomatiseerde boekhouding is berekend. “Toch handig dat ik ze toestemming heb gegeven om deze gegevens op te mogen halen,” denkt hij. Zijn financieel adviseur had vorige maand al de jaarrekening goedgekeurd die ook vanuit zijn online boekhouding werd gegenereerd. Deze accountant heeft een convenant met de Belastingdienst, dat geeft een hoop extra zekerheid. De overige gegevens staan ook goed en hij besluit de aangifte in te dienen. Hij kijkt in de achteruitkijkspiegel en activeert de irisscan die zijn identiteit checkt, net als bij het starten van zijn auto, en zijn aangifte is rond. Nog geen vijf minuten werk! Dat was vroeger wel anders. Helaas toch nog wat bijbetalen, net als vroeger.

Jan de Vries is ondernemer en houdt niet van administratief gedoe. Op aanraden van zijn financieel adviseur is hij jaren geleden gebruik gaan maken van online boekhouddiensten met een keurmerk. Dat gaf zekerheid en inmiddels gaat administratief alles automatisch goed. Ook zijn belastingaangifte.

## Grondlegger<sup>1</sup>

Alexander Gogel (1765-1821) was de eerste minister van Financiën en grondlegger van de Belastingdienst. Hij ontwierp voor de Bataafse Republiek en later voor het (Verenigd) Koninkrijk der Nederlanden een landelijk uniform, transparant belastingstelsel, waarmee een einde kwam aan de ondoorzichtige wijze waarop de zeven Nederlandsche Gewesten de belastingheffing hadden ingericht. Door zijn ontwerp werd de voor die tijd enorme staatschuld gesaneerd, nam de belastingopbrengst behoorlijk toe en werden de uitvoeringskosten drastisch verminderd. Een belangrijke stelregel van Gogel was: belastingheffing zoveel mogelijk bij de bron. Zij doel was een efficiënte uitvoering o.a. door het voorkomen van onnodige administratieve lasten en onbedoelde fouten:

De wetten moeten duidelijk en verstaanbaar zijn, en geene studie vereïsschen waarvoor de meeste belastingpligtigen niet vatbaar zijn. – De formaliteiten moeten niet erger zijn dan de last zelve, – men moet die zoo eenvoudig en gemakkelijk maken als immer mogelijk is, en zoo, dat elk onbedreven mensch buiten overtreding blijven kan.

Voor het toezicht daarop in de tijd van Gogel was een groot aantal personen (tellers, meters, proevers, ijkers, priseerders, zoutmeesters, keurmeesters, scheepsmeesters) werkzaam, in dienst van of ten dienste van de Belastingdienst.

<sup>1</sup> Bron voor deze paragraaf: Pfeil (2009).

## De ultieme boekhoudmachine

We kijken weer naar de boekhouding van Jan de Vries in 2020, de ultieme boekhoudautomaat: het boekhouden zonder menselijke tussenkomst. Inkoop- en verkoopfacturen zijn e-facturen geworden, bij het ontstaan en verzenden van de factuur wordt boekingsinformatie meegezonden; de automaat doet de boeking. Betalingen via bank, creditcards, mobiele telefoons enzovoort worden meteen geormerkt in XBRL GL;<sup>2</sup> de automaat doet de boeking. Contante transacties zijn een uitzondering. Die betaalwijze is minder veilig en duur in de administratieve verwerking; voor een contante transactie wordt een aanzienlijke toeslag berekend, te vergelijken met de opslag die in 2011 vaak voor acceptgiro's wordt berekend. Afschrijvingen op investeringen worden meegegeven met de e-factuur op grond van de wettelijke bepalingen; de automaat doet de boeking. De salarisadministratie en –verwerking is voor de ondernemer een stuk eenvoudiger geworden, er is sprake van een eenduidig loonbegrip, het verschil tussen netto- en brutoloon wordt bepaald door *business rules* die door de wetgever worden verstrekt waarin de boeking in XBRL-GL is geïncorporeerd; de automaat doet de boeking.

Voor transacties die afwijken van de meest reguliere transacties is gebruik gemaakt van *crowd sourcing*. In de loop der jaren is een gigantische database opgebouwd van transacties waarmee zelflerende systemen de boekingen weten te duiden. Dit speelt ook een grote rol in het toezicht op de administratieve keten (waarover verderop meer). Op deze wijze worden alle transacties in principe volledig automatisch geboekt. De ondernemer kan zich richten op zijn kerntaak: het ondernemen. De administratie is altijd actueel en daarmee volledig ondersteunend aan het zakendoen. Dat heeft grote gevolgen gehad voor de actoren die in 2011 nog een rol vervulden binnen de administratieve keten van transactie tot aangifte.

## Netwerk in de wolk(en)

De wolk, op z'n Engels beter bekend als de *cloud*, geldt als metafoor voor het netwerk van computers die via het Internet met elkaar verbonden zijn. Deze wolk van systemen is te beschouwen als een dynamisch geheel: *the network is the computer*. Via het Internet zijn data en toepassingen *as a service* beschikbaar. Software en databestanden hoeven niet meer fysiek op de computer van de gebruiker te staan. Dit maakt plaats- en tijdonafhankelijk werken mogelijk inclusief betaling voor gebruik in plaats van voor bezit. Een bedrijf als Google heeft haar dienstverlening hierop gebaseerd. Denk aan Gmail en Google Apps.

Ook sociale netwerken als Hyves, Facebook en LinkedIn en diensten als Twitter, YouTube en flickr zijn gebaseerd op de mogelijkheden die de cloud biedt. Doordat veel gegevens van individuele gebruikers centraal bij service providers beschikbaar zijn, kunnen zulke beheerders snel nieuwe kennis en diensten te ontwikkelen. De cloud is de motor achter veel hedendaagse innovaties. Deze centralisatie en globalisering roept ook regelmatig vraagstukken op met betrekking tot privacy en afhankelijkheid.

De cloud groeit als kool. In 2005 was 1% van de investeringen in informatie- en communicatie-technologie aan het Internet gerelateerd. In 2010 was dat 5% en naar verwachting is dat percentage in 2013 opgelopen tot boven de 15%. Deze ontwikkeling is exponentieel. In 2020 gebeurt een zeer

groot deel van de verwerking in de administratieve keten in de cloud. Dat heeft dus ook gevolgen voor belastingheffing en -inning en het toezicht daarop.

## Toezicht binnen de administratieve keten

Er zijn verschillende definities van toezicht (Ter Hedde et al., 2010):

Toezicht houd je als je een toestand of norm wilt handhaven ten algemene nutte.

Of, wat meer actiegericht:

Toezicht is het verzamelen van informatie over de vraag of een handeling of zaak voldoet aan de daaraan gestelde eisen, het zich daarna vormen van een oordeel daarover en het eventueel naar aanleiding daarvan interveniëren.

Ook met betrekking tot heffing en inning van belastingen speelt toezicht een rol. In de tijd van Gogel had dit in eerste instantie vooral een intern karakter. Inspecteurs en opzieners hielden toezicht op de ontvangers en waakten er voor dat belastingen werden geheven naar letter en geest van de wet.

Als het belastingstelsel meer en meer verschuift naar de systematiek *aanslag na aangifte*, waarbij de belastingbetaler zelf opgeeft wat hij volgens de regels verschuldigd is, krijgt toezicht een meer externe focus. Door administratieve controle achteraf bij/van belastingplichtigen, wordt de aanvaardbaarheid van een aangifte vastgesteld. Dit boekenonderzoek is een voorbeeld van klassiek, verticaal toezicht.

Vanaf ongeveer 2005 werkt de Belastingdienst aan *horizontalisering* van het toezicht. Kernelementen in deze nieuwe benadering zijn samenwerking binnen de administratieve keten en wederzijds vertrouwen. Als een bedrijf *proven in control* is en samen met diens accountant de fiscale zaken volgens de regels en afspraken wil afhandelen, is er minder noodzaak voor verticaal toezicht (Pfeil, 2009). De groei van het aantal online boekhoudsystemen en –diensten *in the cloud*, biedt daarbij veel nieuwe mogelijkheden voor vergroting van de kwaliteit van de administratie en rapportage en het toezicht daarop. Als we Google representatief verklaren voor de cloud, levert dat de titel van dit hoofdstuk op: Van Gogel naar Google.

Voor ondernemer Jan de Vries is het administreren in 2020 een *cloud service* geworden. Hij heeft daarin groot vertrouwen gekregen, de kwaliteit is zelfs beter dan hij gewend was van zijn administrateur/accountant. En de kosten die hij ervoor maakt zijn transparant. Ze zijn volledig variabel, een gering bedrag per transactie. Aanvankelijk bleef hij voor het administreren gebruik maken van de dienstverlening van de administrateur, omdat die het onzekere gevoel wegnam of alles wel goed was. De *software in the cloud* is in 2020 zo 'intelligent' geworden dat de jaarlijkse afsluiting van de administratie leidt tot een jaarwinstopgave die rechtstreeks wordt afgeleverd in het persoonlijke domein van waaruit Jan de Vries de belastingzaken kan afhandelen.

In 2010 bestonden administraties van de zeker de helft van de zelfstandige professional nog uit schoenendoosadministraties en spreadsheets. Door integratie van de boeking met de transactie is het automatisch administreren zo goedkoop geworden, dat in 2020 de schoenendozen en spreadsheets vrijwel verdwenen zijn. Dit heeft zeer grote impact op de ongeveer 17.000 administratief en fiscaal dienstverlenende organisaties die in 2010 in dit vakgebied werkzaam waren. Van hen is in

<sup>2</sup> In 2011 lijkt XBRL GL, General Ledger, een kansrijke standaard voor de beschrijving voor dit type meta gegevens. De toevoeging van deze metagegevens bij de vastlegging van bedrijfstransacties verhoogt de transparantie en kwaliteit van de administratie. Omgekeerd is het mogelijk om uitgaande van de rapportage (XBRL FR) de weg terug te vinden naar de oorspronkelijke bedrijfs-transactie. Dit vergroot de controleerbaarheid en inzichtelijkheid van de boekhouding.

2020 nog maar een deel overgebleven; zij richten zich met hoogwaardige bedrijfseconomische en fiscale adviezen op hun klanten.

Het toezicht in 2020 is voor eenvoudige administraties voor het grootste deel geïntegreerd in de administratieve systemen in de *cloud*. Met de aanbieders is afgesproken dat hun monitorsystemen transacties signaleren die op afwijkende wijze worden geboekt: toezicht *as a service*. Samen met de marktpartijen zijn standaarden en keurmerken ontwikkeld. Transacties worden bij het ontstaan meteen gelabeld met XBRL GL zodat de administratieve verwerkingsprocessen geheel geautomatiseerd zijn. Certificerende instanties spelen een grote rol bij het bewaken van de kwaliteit die door de marktpartijen in de administratieketen geleverd wordt.

Het toezicht in 2020 is behoorlijk vereenvoudigd maar tevens aanzienlijk effectiever geworden omdat dit gebeurt dicht bij de bron, ontstaan en vastlegging van transacties.

### Back to the future

De boekhouding is het financieel-administratieve hart van een onderneming. Het geeft zicht op de financiële consequenties van bedrijfstransacties, het is de bron van managementinformatie, de basis voor rapportages aan interne en externe toezichthouders. De kwaliteit van de boekhouding is uiteraard ook van grote invloed op de juistheid, tijdigheid en volledigheid van de belastingaangifte.

De overheid heeft een generieke verplichting opgelegd ten aanzien van de kwaliteit van de bedrijfsadministratiesystemen, de zogenaamde boekhoudverplichting. Deze boekhoudverplichting is geregeld in onder meer het Wetboek van Koophandel, het Burgerlijk Wetboek en vastgelegd in de Algemene Wet inzake de Rijksbelastingen. Het achterliggende doel van de verplichting is dat elke bedrijfsadministratie moet voldoen aan zekere minimale eisen van inzichtelijkheid, controleerbaarheid en archivering (Nijsen, 2003). Overigens bestaat het gros van de ondernemers (delen van) de bedrijfsadministratie uit aan een commerciële financieel dienstverlener.

We staan in 2011 middenin een administratieve revolutie. Door onder meer standaardisatie en brede beschikbaarheid van het Internet verdwijnt een groot deel van de administratieve werkzaamheden die op basis van *uurtje, factuurje* door administrateurs en accountants worden verricht. Nu nog bestaat 80% van deze werkzaamheden uit het interpreteren, coderen en groeperen van administratieve gegevens, maar de kentering is zichtbaar: scannen-is-boekhouden met administratieve dienstverlening tegen een maandelijks vaste kosten wordt steeds meer aangeboden. Dit is alleen maar mogelijk door het aanbieden als zogenoemde services op het Internet.

### Intermezzo

Voor een schets van de administratieve lusten in 2020 hebben we ons laten inspireren door een scenariostudie naar nieuwe toezichtarrangementen.<sup>3</sup> Een belangrijk uitgangspunt bij de ontwikkeling van de toekomstscenario's was de opmars van *cloud computing* en de daaraan gerelateerde innovatie van administratieve processen. Ons inziens speelt de online boekhouding daarbij een centrale rol. Standaardisering en de-materialisering op dat terrein zijn van invloed op de innovatie van het toezicht.

Tot besluit van dit hoofdstuk lichten wij de aanpak van de scenariostudie toe. Met de genoemde studie zijn vier toekomstscenario's opgesteld die in de bijlage bij dit hoofdstuk wat nader staan

beschreven.<sup>4</sup> Onze bovenstaande schets van de administratieve lusten in 2020 is onze interpretatie van één van deze scenario's.

### Scenariostudie

Scenario's kunnen omschreven worden als paden in de vorm van verhaallijnen naar mogelijke toekomstbeelden die verschillende interpretaties van het heden en de toekomst weerspiegelen. Een scenario is een beschrijving van een mogelijke toekomst als een geheel van systematisch uitgewerkte en intern consistente, mogelijke (maar niet noodzakelijkerwijs waarschijnlijke) beelden van toekomstige situaties, ontwikkelingen of gebeurtenissen. Een scenario is dus geen voorspelling van de toekomst, maar een *voorstelling* van de toekomst. Scenario's moeten antwoord geven op de vraag "wat doen we als...?" (Boekhoudt et al. 2005). Hiermee kunnen gebruikers anticiperen op uiteenlopende mogelijke toekomstige situaties en betere strategische beslissingen nemen. De scenario's zelf in de bijlage bevatten dus niet de strategieën voor moderne toezichtarrangementen bij de Belastingdienst, maar zijn beschrijvingen van mogelijke toekomst.

Er kunnen verschillende typen scenario's onderscheiden worden.<sup>5</sup> *Normatieve* scenario's gaan uit van een bepaalde (normatieve) wens. Deze scenario's worden ontwikkeld om tot strategieontwikkeling te komen om een bepaald (globaal) normatief doel te bereiken (bijvoorbeeld: vermindering van de belasting van het milieu). Scenario-ontwikkeling analyseert enkele mogelijke alternatieve realiseringen (scenario's) om dit doel te bereiken.

*Extrapolerende* scenario's gaan voornamelijk uit van huidige trends. Scenario's worden geconstrueerd op basis van feiten en bewezen aannames, oftewel trends die in het verleden van belang bleken (bijvoorbeeld bevolkingsgroei). Deze posities worden dan geëxtrapoleerd om een serie van alternatieve toekomst te ontwikkelen die elk wederzijds consistent zijn.

*Exploratieve* scenario's gaan uit van mogelijke toekomstige onzekerheden en impact. Omdat trends en extrapolaties geconfronteerd worden met trendbreuken, worden via explorerende scenario's in een iteratief (en vaak participatief) proces de voornaamste drijvende krachten (of onzekerheden) in de ontwikkeling van de toekomst onderzocht. Explorerende scenario's kenmerken zich over het algemeen door inspirerende verhalen en beelden, zijn op lange termijn gericht en betrekken drijvende krachten die buiten de eigen invloedssfeer liggen. De hierna gepresenteerde scenario's zijn exploratief.

Scenario-ontwikkeling kent een eigen methodiek. Ter Hedde et al. (2010) beschrijven uitgebreid hoe de methodiek is toegepast en welk stappenplan daarbij is gevolgd. Aan de studie werd deelgenomen door (medewerkers van) de diverse partners in de administratieve keten: software-pakketleveranciers, aanbieders van online boekhouddiensten, fiscaal dienstverleners, consultancy-bureaus en de Belastingdienst.

### Factoren voor toezichtarrangementen

Exploratieve scenario's worden ontwikkeld aan de hand van factoren die de toekomst zullen beïnvloeden. Het betreft onzekerheden waarvan de deelnemers aan de scenariostudie vinden dat ze de meeste impact hebben op het object van studie, in dit geval de toezichtarrangementen.

<sup>4</sup> Daarvoor is gebruik gemaakt van de teksten uit het eindrapport van de studie waaraan wij hebben bijgedragen (Ter Hedde et al., 2010).

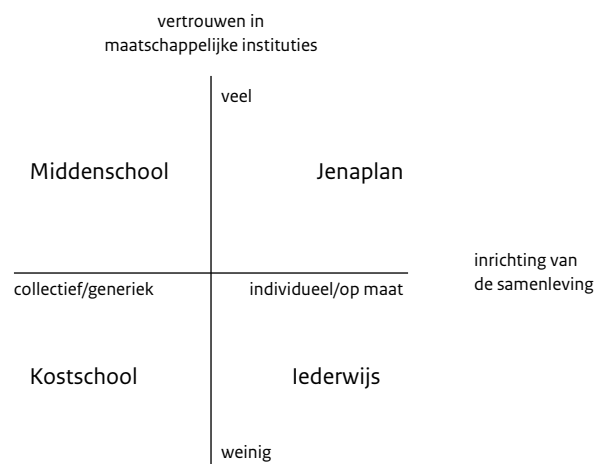
<sup>5</sup> Zie ook de TNO Transitie Wiki.

<sup>3</sup> In opdracht van de Belastingdienst uitgevoerd door het Center for e-Government Studies van de Universiteit Twente, in samenwerking met commerciële dienstverleners (Ter Hedde et al., 2010).

Als de twee belangrijkste factoren werden aangemerkt:

- De maatschappij, dit zijn zowel burgers als bedrijven, heeft een bepaald *vertrouwen* (veel of weinig) *in maatschappelijke instituties*. Als instituties gelden overheden en politieke partijen, maar bijvoorbeeld ook media, grote ondernemingen, banken, verzekeringsmaatschappijen, liefdadigheidsinstellingen, gezagdragers, energieleveranciers, vakbonden, enzovoort. Burgers en bedrijven vertrouwen er op dat deze instituties al dan niet integer handelen en het beste met hen voor hebben. 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).
- Onder de noemer van *inrichting* (collectief/generiek versus individueel/op maat) gaat het om de wijze waarop *de samenleving* is vormgegeven en georganiseerd. In een collectieve samenleving is er sprake van generiek (algemeen geldend) beleid, waarbij standaardoplossingen, standaarden en een uniforme werkaanpak leidend zijn, met als gevolg keuzebeperving 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. Daarentegen kent een individuele samenleving 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 ont-plooiing van het individu een belangrijk gegeven is.

Op basis van deze twee kernonzekerheden (de scenario-assen) zijn vier scenario's voor toekomstige toezichtarrangementen bij de Belastingdienst benoemd: Middenschool, Jenaplan, Iederwijs en Kostschool. Nogmaals, zie de bijlage voor nadere presentaties. De naamgeving bedoelt steeds een typerende associaties op te roepen. Tevens helpen de namen om de scenario's te onderscheiden. Daartoe dient voorts een samenvattend motto voor elk scenario. In figuur 1 zijn de vier scenario's geprojecteerd op het vlak dat de twee kernonzekerheden als factoren opspannen.



Figuur 1:  
Toezichtarrangementen  
volgens scenario-ruimte.

## Tot besluit

De schets van de administratieve lusten in 2020 is onze interpretatie van het scenario Jenaplan. Dit zegt dus minstens zoveel over de wijze waarop de auteurs naar de toekomst kijken als het zegt over de toekomstige werkelijkheid van Jan de Vries; elk scenario schetst namelijk per definitie een plausibele toekomst.

Jan de Vries heeft groot vertrouwen in de overheid en zijn medeburgers. Hij heeft geen enkel probleem met het feit dat de uitkomsten van zijn boekhouding beschikbaar worden gesteld voor gebruik door de Belastingdienst. Jan vertrouwt op de kwaliteit van de gegevens die in zijn persoonlijke domein voor overheidsinstanties vermeld staan en vertrouwt op de privacywaarborgen. Hij arriveert bij zijn klant, stapt uit zijn auto en bij het sluiten van zijn portier wordt de kilometerheffing in zijn persoonlijk domein bijgeschreven en automatisch geboekt als projectkosten voor de klant. De bureaucratie van het zakendoen anno 2020 is gelukkig veel minder, de spreekwoordelijke schoenendoos is verdwenen. Jan is in de wolken.

## Literatuur

- Arendsen, R., M.J. ter Hedde en A.J.H.M. Hermsen, A.J.H.M., Exploring the Future of Public-Private eGovernment Service Delivery, in: *Proceedings EGOV11*, Springer, 2011.
- Boekhoudt, P., H. ter Doest en P. van der Duin, *ISI Innovatiescenario's*, Telematica Instituut, 2005.
- Nijssen, A.F.M., *Dansen met de octopus. Een bestuurskundige visie op informatieverplichtingen van het bedrijfsleven in de sociale rechtstaat*, Eburon, 2003.
- Pfeil, T., *Op gelijke voet. De geschiedenis van de Belastingdienst*, Kluwer, 2009.
- Ter Hedde, M.J., R. Arendsen, J.A.G.M. van Dijk, A.J.H.M. Hermsen, P. Scholte en W. Jansen, *Moderne toezichtarrangementen. Wat brengt de toekomst ... Vier Scenario's voor de vernieuwing van het toezicht van de Belastingdienst*, Center for e-Government Studies, Universiteit Twente, 2010.

**Dr. ir. Rex Arendsen** is werkzaam als hoofd Onderzoek & Marketing bij de Belastingdienst. Hij is tevens als docent verbonden aan het Center for e-Government Studies aan de Universiteit Twente. Bij de scenariostudie waarover hij dit hoofdstuk op persoonlijke titel schreef, was hij betrokken als gedelegeerd opdrachtgever en co-auteur.

**Theo Klarenbeek** werkt bij de Belastingdienst. Als strategisch adviseur is hij betrokken bij de ontwikkeling van horizontaal toezicht voor het MKB. Hij houdt zich bezig met horizontalisering in administratieve ketens en de ontwikkeling van keurmerken met marktpartijen, onder andere met aanbieders van boekhouden in de *cloud*. Theo was als gedelegeerd opdrachtgever betrokken bij de Scenariostudie en schreef dit hoofdstuk op persoonlijke titel.

## Bijlage Vier scenario's voor toezichtarrangementen

Elk scenario staat uitgewerkt met een sociaal-culturele schets van de samenleving, thema's voor toezicht en mogelijke consequenties voor de toezichtarrangementen.<sup>6</sup>

### Middenschool – We all benefit

#### Sociaal-cultureel

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. 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 beroepsgeenoten of groepen van beroepsgeenoten zich verenigen.

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.

Het scenario schetst verder een solidaire samenleving, die gekenmerkt wordt door nivellering (het van overheidswege 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 is: We all benefit.

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.

#### Thema's voor toezicht

*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.

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.

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. Voor de 20% niet-compliance 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.

*Middenschool* schetst 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 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.

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 proactief 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 andere 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 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.

Het systeemtoezicht zal 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.

#### Consequenties volgens ketenpartners

- Branches zijn belangrijke partners bij de normering en de uitvoering van het toezicht. Zij zijn belangrijke representanten en vormgevers van collectieve arrangementen.
- Fiscale grondslagen versimpelen, met grote kansen voor een vlaktax.
- De toepassing van grondslagen en regels vindt plaats per groep cq. collectief arrangement.
- Mogelijk ondersteund door specifieke (verzuilde) intermediairs per groep.
- Daarnaast maakt informatie- en communicatietechnologie *audit as a service* mogelijk.
- Deze versimpelingen riepen de vraag op of er in dit scenario nog wel plek is voor intermediairs.

<sup>6</sup> Een nog uitgebreidere beschrijving is te vinden in (Ter Hedde et al., 2010).

## Jenaplan – Design your own life

### Sociaal-cultureel

De samenleving is sterk op het individu ingericht, 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.

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.

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.

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's en have-not's) wordt groter. Het motto is: Design your own life.

### Thema's voor toezicht

In het scenario *Jenaplan* is er sprake van een uitvoeringsparadox: aan de ene kant willen mensen als individu het allemaal zelf regelen, 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.

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. 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.

Het belastingstelsel is zo ingericht dat belasting geheven wordt op gebruik. Naast onder meer een verpakkingbelasting 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 toe op de rechtmatige werking van het registratiekasje in de auto. Bij misbruik en niet tijdig melden van defecten wordt door de Belastingdienst een boete opgelegd.

Het gedrag van mensen is niet wezenlijk anders dan voorheen het geval was. 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-nots (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.

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.

### Consequenties volgens ketenpartners

- Dit scenario biedt veel mogelijkheden voor heffingen op gebruik.
- De druk op maatwerk en individualisering kan leiden tot (te) vergaande verscheidenheid aan grondslagen.
- Veel van de gewenste flexibiliteit en verscheidenheid zal worden ondersteund door software-systemen. Zij zullen een van de dominante ketenpartijen zijn.
- De tweedeling in haves en have-nots zal leiden tot verschillend gedrag in de *cloud* (en mogelijk tot 'onweerswolken').
- Compliante burgers hebben geen bezwaar tegen opname in een *open software cloud*. Anderen mogelijk wel; deze zullen zich mogelijk willen verschuilen bij intermediairs.
- De kans bestaat daarmee dat met name intermediairs zich geconfronteerd zullen zien met veel niet-compliante klanten.

## Iederwijs – Yes I can

### Sociaal-cultureel

De samenleving is vooral op het individu ingesteld, dus 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.

Er is minder solidariteit in de samenleving, vooral tussen verschillende generaties. De jongere 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.

De samenleving wordt ook gekenmerkt door grote inkomensverschillen. De kloof tussen arm en rijk is toegenomen. Van nivelleren is geen sprake, integendeel, de rijken zijn nog rijker geworden en de armen nog armer geworden.

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 telt, 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 *winner*s en *loser*s in elke sociale klasse.

Het scenario *lederwijs* 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*.

### Thema's voor toezicht

*lederwijs* schetst een op het individu ingestelde samenleving met weinig vertrouwen in maatschappelijke instituties. Ook de perceptie van de belastingbetaler over de Belastingdienst is negatief. 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 te anticiperen.

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

*lederwijs* 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 volgens een hoger percentage hun belasting 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? 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 het Joint Strike Fighter-programma, bijvoorbeeld, maar wel naar ontwikkelingssamenwerking).

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

Bij de belastingheffing wordt vooral ingezet op sterke beheersing van de risico's. Om het zwarte circuit aan te pakken stimuleert de Belastingdienst onder meer het elektronische factureren. Dit biedt niet alleen het voordeel om het zwartwerken te beperken. Ook wordt het voor de ondernemer gemakkelijker om facturen te verwerken en te bewaren. Daarnaast zorgt de elektronische betaling voor grotere veiligheid bij de transactie. 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.

### Consequenties volgens ketenpartners

- Gegevensinwinning zal veel inspanning vragen; gegevensdeling in de keten zal zeer lastig zijn.
- De Belastingdienst zal hierbij veel moeite moeten steken in het verkrijgen van informatie van andere partijen. Softwareleveranciers kunnen mogelijk een uitkomst bieden bij het verkrijgen van de benodigde (fiscale) informatie.
- Belastingheffing zal het best kunnen steunen op instant-verrekening en bijbehorende standaardisering, bijvoorbeeld van kassasystemen en rekeningschema's.
- De Belastingdienst zal individuele aandacht moeten besteden aan zijn klanten, de wijze waarop hij de klanten tegemoet treedt. De Belastingdienst zelf zal veel tijd en menskracht steken in het opbouwen en onderhouden van klantbeelden door middel van o.a. gedragswetenschappelijk onderzoek, segmentatie en systemen voor *customer relationship management*. Voor softwareleveranciers liggen daarbij vooral mogelijkheden als dienstverleners van/namens de Belastingdienst, bijvoorbeeld als providers van webportals.
- Intermediairs zullen er voor waken om als verlengstuk van cq. namens de overheid op te treden; zij zullen zich willen positioneren als de vertegenwoordigers en belangenbehartigers van de individuele klanten.

### Kostschool – One for all, All for one

#### Sociaal-cultureel

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 van uit de omgeving, waar zij geen vertrouwen in hebben. De groepsleden kijken naar elkaars handelen. De principes van "Doet mijn buurman het ook?" en "Goed voorbeeld doet volgen" spelen hierbij een belangrijke rol.

De saamhorigheid binnen de verschillende collectieven is groot. Direct gevolg is 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.

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.

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 gelden. Mensen

organiseren zich als het ware in de vorm van een woonwagenkamp. Zij hebben vertrouwen in elkaar, de groep, maar staan argwanend tegenover (bemoeienis van) maatschappelijke instituties. De samenleving wil als het ware hun eigen regels (voor de eigen groep) bepalen. Kortom, het motto is: One for all, All for One.

### Thema's voor toezicht

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.

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).

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.

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.

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.

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.

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 organiseren.

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 dat 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?).

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 vervreembare 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 toezichtrelatie tussen de Belastingdienst en de communities.

### Consequenties volgens ketenpartners

- Er is in dit scenario nauwelijks een basis voor overkoepelende publiek-private toezicht-arrangementen.
- Het toezicht vindt plaats binnen de communities zelf. Binnen de communities gaan ook hele nieuwe vormen van toezicht ontstaan, in de vorm van kwaliteitssystemen, waarbij de communities zelf het eigen toezicht en *governance* gaan organiseren. Het delen van informatie stopt vaak op grond van jouw eigen collectiviteit. Vragen hierbij zijn: Van hoeveel collectieven kun je lid zijn? Hoe zit het met de tegenstrijdigheid tussen de verschillende collectieven (ik kan een rol hebben als ondernemer, maar ook als accountant)?
- Een kleine Belastingdienst stelt eisen aan belastingheffing binnen tamelijk autonome collectieven.
- Handhaving (en ondersteunende softwaredienstverlening) zal binnen de collectieven worden georganiseerd.
- De Belastingdienst functioneert vooral als clearinghouse voor financiële stromen tussen collectieven ter financiering en realisatie van overkoepelende doelen als defensie, onderwijs, enzovoort.