



Universiteit
Leiden
The Netherlands

Vensters op de toekomst van de belastingheffing

Arendsen, R.; Rabenort, M.

Citation

Arendsen, R., & Rabenort, M. (2022). Vensters op de toekomst van de belastingheffing. *Mbb: Belastingbeschouwingen: Onafhankelijk Maandblad Voor Belastingrecht En Belastingpraktijk*, 2022(15), 23-34. Retrieved from <https://hdl.handle.net/1887/3564626>

Version: Publisher's Version

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

Downloaded from: <https://hdl.handle.net/1887/3564626>

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

50. Vensters op de toekomst van de belastingheffing

PROF. DR. IR. R. ARENSEN EN MR. M. RABENORT

De digitale transformatie van de belastingheffing staat hoog op de OESO-agenda. Onlangs zijn resultaten gepresenteerd die meer duidelijkheid geven over de richting waarin de implementatie van de visie zich ontwikkelt. In deze bijdrage laten we zien welke instrumenten de OESO inzet, wat de verandering voor belastingdiensten en belastingplichtigen kan gaan betekenen en welke vervolgstappen in het verschiet liggen.

1. Inleiding

Alweer twee jaar geleden presenteerde het Forum on Tax Administration (FTA) van de OESO zijn visie op de toekomst van de belastingheffing: *Tax Administration 3.0*.¹ Kort gezegd verwacht de internationale gemeenschap van belastingdiensten dat de belastingheffing stap voor stap een geïntegreerd onderdeel van maatschappelijke en economische processen en systemen wordt. Niet de processen van belastingdiensten maar de leefwereld, het ecosysteem, van burgers en bedrijven moet het uitgangspunt worden van wat men noemt *seamless taxation*.

De noodzaak van deze digitale transformatie van de belastingheffing is volgens de OESO gelegen in het feit dat de grenzen van het huidige bedrijfsmodel bereikt zijn en dat alsmaar groeiende gegevensstromen zorgen voor nieuwe uitdagingen en mogelijkheden.²

Het doel van de FTA is belastingdiensten wereldwijd te helpen deze digitale transformatie door te maken. Het in 2020 gepresenteerde visiedocument ‘*Tax Administration 3.0*’ beschrijft een verzameling bouwstenen voor toekomstige belastingheffing en een eerste aanzet voor een ontwikkelstrategie. Tezamen vormen zij de opstap naar een gezamenlijk begrippenkader en transitieraamwerk.

De afgelopen twee jaren heeft de OESO aan de hand van een actieplan³ gewerkt aan verdere concretisering van de

ontwikkelstrategie. Zeven groepen belastingdiensten uit verschillende landen hebben gewerkt aan de oplevering van onder meer een gedetailleerd transitieraamwerk, een wereldwijd overzicht van digitale diensten, een verkenning van digitale identificatie van belastingplichtigen in de internationale context, een architectuur voor gegevensuitwisseling met digitale platforms en een handreiking voor ontwikkelingslanden. Eind september dit jaar zijn de laatste resultaten gepresenteerd tijdens de plenaire vergadering van de FTA in Sydney.

Dit artikel laat op basis van deze OESO-resultaten zien hoe de toekomst van belastingheffing eruit kan gaan zien.⁴ Achtereenvolgens worden besproken: de gedetailleerde ontwikkelstrategie, wat deze transformatie voor belastingdiensten en voor belastingplichtigen betekent, de OESO-vervolgstappen en afsluitende reflecties.

Nationale implementaties van de OESO-visie

De in 2020 gepubliceerde OESO-visie op de digitale transformatie van de belastingheffing is inmiddels inspiratiebron voor de digitale strategie van belastingdiensten in verschillende landen.

Nieuw-Zeeland

In februari 2022 publiceerde de belastingdienst van Nieuw-Zeeland een beleidsverkenning naar de toekomst van de belastingheffing.⁵ Een van de aanleidingen is het feit dat het belastingsysteem minder goed functioneert voor bijvoorbeeld belastingplicht-

1 OECD (2020), *Tax Administration 3.0: The Digital Transformation of Tax Administration*, OECD, Paris. <http://www.oecd.org/tax/forum-on-tax-administration/publications-and-products/tax-administration-3-0-the-digital-transformation-of-tax-administration.htm>.

2 R. Arensen & M. Rabenort (2021), ‘De toekomst van belastingheffing’, *MBB Belasting Beschouwingen*, nummer 3, Sdu.

3 OECD (2022a), *Tax Administration 3.0 – Action Plan Update*, OECD, Paris. <https://www.oecd.org/tax/forum-on-tax-administration/publications-and-products/tax-administration-3-0-action-plan-update.pdf>.

4 In die zin is dit artikel te beschouwen als een vervolg op Arensen & Rabenort (2021).

5 Inland Revenue (2022), ‘Tax administration in a digital world, An official’s issue paper to support future tax administration, Prepared by Policy and Regulatory Stewardship’, *New Zealand Inland Revenue*, February 2022, <https://taxpolicy.ird.govt.nz/publications/2022/2022-ip-tax-administration-digital-world>. Het document is tevens een consultatiedocument waarmee belanghebbenden om feedback wordt gevraagd.

tigen met meerdere bronnen van inkomsten en voor kleine bedrijven. Onderdeel van de toekomstvisie is: *'Tax administration processes embedded in the natural systems businesses are using, that is, the systems that businesses use to suit their business rather than to suit tax obligations.'*⁶

De Nieuw-Zeelandse belastingdienst verwijst daarbij expliciet naar de OESO-visie: *'In terms of how this could evolve, we have been influenced by the OECD's publication Tax Administration 3.0: The Digital Transformation of Tax Administration. ... New Zealand is not alone in moving in this direction. Across member countries of the OECD, we see – with variations in focus or pace – a consistent pattern.'*⁷

Australië

In september 2022 kondigde het hoofd van de Australische belastingdienst aan dat de digitale strategie van zijn organisatie erop gericht is in 2030 volledig digitaal te werken.⁸ Een belangrijk onderdeel van die strategie is dat zo veel mogelijk wordt voortgebouwd op systemen die mensen in hun dagelijks leven en werken al gebruiken: *'Compliance becomes easier (...) when people are able to use the systems they already have to engage with the tax office and pay their taxes. ... OECD's Tax Administration 3.0 enables data to be able to flow from the systems taxpayers already use, to ours, without any extra effort or intervention from them. (...) Tax Administration 3.0 is about real-time reporting and payment, and such a system would mean that the tax office gets its take more quickly from the taxpayer.'*

2. Gedetailleerde ontwikkelstrategie

De ontwikkelstrategie voor digitale transformatie is door de OESO gedetailleerd uitgewerkt in een *Digital Transformation Maturity Model*.⁹ Dit model is gebaseerd op een standaard raamwerk dat het FTA hiervoor hanteert:¹⁰

- De ontwikkeling wordt opgedeeld in vijf stadia van volwassenheid: *Emerging, Progressing, Established, Leading, en Aspirational*. De *aspirational* fase beschrijft de uiteindelijke stip op de horizon.
- De ontwikkeling wordt vanuit verschillende invalshoeken beschreven. In dit geval zijn dat de zes bouwste-

nen uit het *Tax Administration 3.0*-visie. Deze worden hierna verder toegelicht.

- De invalshoeken zijn onderverdeeld in indicatoren die door de gebruikers van het model op mate van volwassenheid worden gescoord. Elke indicator kent verschillende verhaallijnen die de gebruiker helpen de volwassenheid van de eigen organisatie vast te stellen.
- Het model is zodanig gekalibreerd dat de meerderheid van de FTA-gemeenschap zich in het neutrale midden zou moeten bevinden.

Dankzij deze uitvoerige uitwerking biedt het model een gezamenlijk begrippenkader en gemeenschappelijke taal. Het doel van het instrument is belastingdiensten te helpen de huidige startpositie te bepalen. Enerzijds is de verwachting dat de zelfevaluatie intern het gesprek op gang brengt, en anderzijds is de hoop dat belastingdiensten *best practices* delen en van elkaar leren (zie figuur 1 op p. 25).

De ontwikkellijnen vanuit de zes invalshoeken worden hierna beknopt samengevat.

Transformatie van Digital Identity

Een digitale identiteit zorgt ervoor dat belastingplichtigen gebruik kunnen maken van gepersonaliseerde digitale diensten. Wereldwijd hebben veel belastingdiensten inmiddels voorzieningen beschikbaar voor digitale identificatie en authenticatie van belastingplichtigen, zowel van burgers als bedrijven. Nieuwe instrumenten zoals de European Digital Identity Wallets¹¹ zullen het voor gebruikers in de toekomst gemakkelijker en veiliger maken om bij verschillende organisaties en in verschillende landen op dezelfde manier digitale diensten af te nemen.

De voornaamste ontwikkelingen die de OESO in dat kader voorziet zijn:

- Vervanging van belastingdienst-specifieke toepassingen van identificatie door extern beheerde, beter beveiligde en meer gepersonaliseerde methoden van digitale identificatie.
- Integratie van interactieprocessen met belastingplichtigen, gezien vanuit het perspectief van de belastingplichtige in plaats van belastingdiensten, zoals bijvoorbeeld ten aanzien van de samenloop van betalingen, teruggevallen en toeslagen.
- Groeiende samenwerking met private aanbieders waardoor het eenvoudiger wordt aan te sluiten op systemen die burgers en bedrijven in het dagelijks leven al gebruiken.

In de toekomst verwacht de OESO dat belastingdiensten in staat zullen zijn belastingplichtigen in de actualiteit bij te staan. Daarbij hebben belastingplichtigen inzicht in welke gegevens voor welk doel zijn gebruikt en kunnen ze wereldwijd met hun unieke digitale identiteit belastingzaken regelen.

6 *Inland Revenue* (2022), p. 6.

7 *Inland Revenue* (2022), p. 9 en p. 11.

8 <https://www.themandarin.com.au/199606-jordan-wants-ato-to-be-fully-digital-by-2030/> (geraadpleegd op 21 september 2022).

9 OECD (2022b), *Digital Transformation Maturity Model*, OECD, Paris, (published 16 December 2021, updated 27 September 2022), <https://www.oecd.org/tax/forum-on-tax-administration/publications-and-products/digital-transformation-maturity-model.pdf>.

10 Zie bijvoorbeeld ook de *Maturity Models voor Analytics* (2022), *Enterprise Risk Management* (2021) en *Tax Debt Management* (2019), <https://www.oecd.org/tax/forum-on-tax-administration/publications-and-products/> (geraadpleegd op 26 september 2022).

11 https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/european-digital-identity_en (geraadpleegd op 10 oktober 2022).

Taxpayer Touchpoints	Emerging	Progressing	Established	Leading	Aspirational
Descriptor	General information and downloadable forms are provided on the administration's website, although this can be difficult to navigate and may not be regularly updated. Many interactions can only be performed through tax offices and/or on paper.	A professionally designed website and call centres are the primary means of interaction with the tax administration. Some self-service options for e-filing and payment are available, although many interactions still require paper or in-person contacts.	Taxpayer portals and direct connections with business management systems are increasingly used, with e-services available for the main interactions with the tax administration. Personalised interactions are increasingly done electronically, and the use of self-service solutions is growing.	Taxpayer accounts and embedded functions in business software are increasingly a one-stop-shop for interaction with the tax administration. The number of tax administration processes and related touchpoints capable of being integrated into taxpayer natural systems is increasing, as a suite of APIs has been developed.	In most cases taxpayer touchpoints are fully integrated into taxpayers' natural systems with an increasing use of AI to assist in dealing with ambiguities and anomalies. Taxpayer touchpoints are increasingly usable in cross-border situations.
Indicative Attributes					
Types and uses of taxpayer touchpoints	The tax administration website contains general information on tax obligations, although this may not be regularly updated. An increasing number of forms are available for downloading. Some information can be obtained on request over the phone, but the primary channel for taxpayer engagement is the local tax office, including for the filing of most tax returns and payment of tax. Communication with taxpayers is generally done by letter, phone, or physical interactions.	The main taxpayer touchpoints are the administration's website and call centres. The website is professionally designed and contains all common forms needed by taxpayers, which can be downloaded and sent by electronic means. A wide range of guidance is available on the website. Digital facilities for voluminous e-filing from business systems are becoming available. However, for less usual cases it is necessary to communicate with the administration outside of the website.	The primary individuals' taxpayer touchpoint remains the administration's website although there is increasing use of personalised communication using email and texts as well as through taxpayer portals and web chat facilities. Businesses in most cases can file VAT and salary tax returns digitally, often via business systems interfaces (like API's). Call centres remain in use, although there is a strategy to shift taxpayers to self-service channels. Taxpayers can complete most routine processes such as filing, payment, and applications online.	The primary taxpayer touchpoints are contained within taxpayer accounts which can also be accessed from one-stop solutions (e.g., mobile applications and cloud-based business management suites, etc.) and increasingly use native features of the relevant devices (such as cameras, reading of QR codes and biometrics). Taxpayer accounts contain up-to-date information on tax assessments as well as general and personalised communications. Self-service channels supported by real-time assistance (such as chat bots) are increasingly used across the administration, some supported by artificial intelligence.	Taxpayer touchpoints are incorporated within taxpayers' natural systems. This provides for increasingly seamless interaction, which for most taxation processes is done on a machine-to-machine basis, including increasingly across borders. This includes relevant updates affecting taxpayer status, for example changes in income, taxable status, tax rates, and rules. Real-time settlement options are available for most tax liabilities. Options for human interaction remain and are transparent and easily accessible.

Figuur 1 Snapshot uit het FTA Digital Transformation Maturity Model, Taxpayer Touchpoint bouwsteen.
Bron: OECD (2022b)

Transformatie van Taxpayer Touchpoints

Belastingplichtigen kunnen zich via verschillende kanalen verbinden met communicatie-, interactie- en transactieprocessen van een belastingdienst. Contacten kunnen gericht zijn op het verhelpen van fricties, zoals zoekopdrachten op de website en bezwaar maken bij interpretatieverschillen, of op het voldoen van (informatie)verplichtingen, zoals aangifte via de app of elektronisch berichtenverkeer vanuit de salarisadministratie.

Verdere digitalisering zal er naar verwachting van de OESO voor gaan zorgen dat dit soort 'contactpunten' ingebed zullen gaan worden in processen en systemen die burgers en bedrijven in hun dagelijks leven en werken gebruiken:

- Verschuiving van papieren formulieren, websites en portals die door belastingdiensten worden aangeboden naar naadloos geïntegreerde functionaliteiten binnen het 'administratieve ecosysteem' van belastingplichtigen.
- De interactie verandert van ad hoc en reactief naar responsief en proactief waarbij belastingplichtigen in voor hen begrijpelijke vorm en taal ondersteund worden.

De OESO verwacht bijvoorbeeld dat in de toekomst kunstmatige intelligentie ingezet zal worden om belastingplichtigen proactief te informeren over te maken keuzes, statussen of mogelijke onduidelijkheden of fouten. Specifieke aandacht wordt daarbij aan toegankelijkheid geschonken, en aan de mogelijkheid voor belastingplichtigen om individueel in te grijpen in massale digitale processen.

Transformatie van Data Management and Standards

Belastingheffing is in de kern een gegevensverwerkend proces dat erg afhankelijk is van de beschikbaarheid en kwaliteit van gegevens. Nieuwe digitale innovaties zorgen voor enorme hoeveelheden nieuwe gegevensbronnen (denk aan social media en het 'Internet der dingen') en voor continue beschikbaarheid in de cloud. Deze 'datarevolutie' vormde één van de aanleidingen voor de nieuwe OESO-visie.¹² De OESO verwacht dat deze ontwikkeling op termijn ook grote gevolgen zal hebben voor de belastingheffing:

- Verschuiving van gecentraliseerde massale gegevensverwerking naar het gebruiken van de gegevens dicht bij de bron en in de actualiteit.
- Verandering van de gerichtheid op fysieke dataopslag en logistiek naar een meer systeemgericht metatoezicht op de beschikbaarheid en kwaliteit van 'op aanvraag' benodigde gegevens uit systemen (en met toestemming) van belastingplichtigen.
- Toenemend belang van het gebruik van open, internationale standaarden voor uitwisseling van gegevens, op een veilige en betrouwbare wijze.

Belastingdiensten zullen naar verwachting in de toekomst veel minder zelf grote hoeveelheden gegevens verzamelen, bewaren en bewerken, maar meer de rol van toezichthouder gaan vervullen op de kwaliteit van gegevensbewerking elders zodat aantoonbaar vertrouwd kan worden op resultaten van systemen van burgers en bedrijven.

12 Arendsen & Rabenort (2021).

De indicatoren van het FTA Digital Transformation Maturity Model

Invalshoek – Bouwsteen	Indicator
Digital Identity	Creation of digital identity and the unlocking of service options
	Uses of digital identity within the administration and by taxpayers
Taxpayer Touchpoint	Types and uses of taxpayer touchpoints
	Accessible services
Data Management and Standards	Data availability and standards
	Data security and privacy
Tax Rule Management and Application	Tax rule development
	Assurance of application of tax rules
New Skill Sets	HR strategy and function
	Skills development
	Workforce planning
Governance Frameworks	Strategy setting: context and process
	Governance models and mechanisms

Transformatie van Tax Rule Management and Application

Fiscale wet- en regelgeving wordt omgezet in beslis- en rekenregels aan de hand waarvan experts en geautomatiseerde systemen belastingschulden vaststellen. Uitvoerbaarheid en handhaafbaarheid zijn daarbij belangrijke kwaliteitscriteria. Voortschrijdende digitalisering maakt meer ‘intelligente’ geautomatiseerde besluitvorming mogelijk, ook buiten de muren van centrale rekencentra van belastingdiensten, rekenkracht is inmiddels overal beschikbaar.

Het Forum on Tax Administration van de OESO verwacht dat toekomstige veranderingen op dit terrein zullen leiden tot:

- Verregaande samenwerking tussen beleidsmakers, uitvoeringsdeskundigen en externe belanghebbenden bij het ontwerp van fiscale regelgeving en uitvoeringsrichtlijnen.
- Een verandering van het ontwerp- en testproces van regelgeving. Waar dit nu nog vooral gebaseerd is op natuurlijke taal en stapsgewijze vertaling en specificatie, zal dit in de toekomst vanuit het principe van ‘rules as

code¹³ plaatsvinden. Met behulp van digitale hulpmiddelen ontwerpen en testen alle betrokkenen in een iteratief proces nieuwe regelgeving.

- Een meer gedecentraliseerde wijze van belasting heffen waarbij ook andere partijen dan belastingdiensten een rol spelen.

Een groot deel van het huidige operationele toezicht zal volgens de OESO in de toekomst een geïntegreerd onderdeel zijn van systemen van belastingplichtigen. Zij worden in de actualiteit actief ondersteund om het goed te doen. Belastingdiensten waarborgen daarbij de kwaliteit en uitvoerbaarheid van de regelgeving en houden toezicht op de werking van het gehele (kwaliteits)systeem.

Transformatie van Skill Sets

Een aanzienlijk deel van de medewerkers binnen belastingdiensten wereldwijd houdt zich bezig met administratieve taken, dienstverlening, uitvoering van feitelijk toezicht en de inning van belastingschulden. Naar verwachting zullen veel van deze taken onderdeel worden van geautomatiseerde processen, binnen of buiten belastingdiensten.

Het door de OESO ontwikkelde model richt zich in dit geval vooral op (de ontwikkeling van) belastingambtenaren, maar ook fiscaal-administratieve taken en professionals bij fiscaal dienstverleners en binnen bedrijven komen voor eenzelfde verandering te staan. Voor belastingdiensten verwacht de OESO:

- Een toenemend belang van vaardigheden en competenties die passen bij een op samenwerking gerichte belastingdienst, zowel intern waar het gaat om de samenloop van ICT en fiscaliteit alsook met externe partners. Wendbaarheid van zowel organisatie als individu wordt daarbij als belangrijke eigenschap benoemd.
- Een grote verandering van de rol en bijdrage van de personeelsmanagementfunctie, zowel waar het gaat om werving, inzetplanning als leren en ontwikkelen.

Om deze ontwikkelingen überhaupt mogelijk te maken zullen belastingdiensten zich volgens de OESO moeten gaan richten op de beschikbaarheid van kennis op terreinen als verandermanagement, gedragswetenschappen, *rule-based* systemen en publiek-private samenwerking. Fiscale expertise en experts blijven uiteindelijk onmisbaar¹⁴, zoals ten aanzien van de ontwikkeling en toepassing van regelgeving, de analyse van mogelijke nalevingsproblemen en de behandeling van complexe casuïstiek.

Transformatie van Governance Frameworks

Belastingdiensten zijn voor de uitvoering van veel van hun taken afhankelijk van anderen, variërend van belastingplichtigen en leveranciers van (contra)gegevens tot bedrijven die een deel van de belastingheffing en -inning voor

¹³ OECD (2022b), p. 28.

¹⁴ En worden waarschijnlijk zelfs belangrijker binnen getransformeerde digitale en gestandaardiseerde massale processen.

hun rekening nemen. De verwachting van de OESO is dat het belang van dit soort samenwerking alleen maar gaat toenemen. Daarbij zal de voortsnellende digitalisering in veel gevallen kunnen gaan zorgen voor een transformatie van hiërarchische verhoudingen tot meer op samenwerking gerichte netwerkrelaties. Deze veranderende manier van werken vraagt ook om een andere kijk op besturen en samenwerken:

- Daarbij kan het gesprek over digitalisering niet beperkt blijven tot de IT-strategie of de digitalisering van de dienstverlening maar zal de aandacht, in lijn met de OESO-visie, zich moeten gaan verbreden naar de impact op het gehele bedrijfsmodel van de belastingheffing en de rol van externe partijen daarbij.
- Alleen een top-down, hiërarchische, benadering is in deze gevallen niet langer houdbaar, maar zal plaats moeten maken voor een benadering gericht op samenwerking, als een van de partners binnen het ‘system of (tax) systems’.¹⁵
- Een verschuiving van de focus van de besturing van reactief, naar proactief en uiteindelijk naar het toezicht op het functioneren van het systeem als geheel.

De OESO verwacht dat in de toekomst belastingdiensten een veel grotere rol krijgen in het toezicht houden op de werking van het maatschappelijke belastingstelsel als geheel. Naast rechtmatigheid en doelmatigheid zullen rechten van belastingplichtigen belangrijke elementen in het toetsingskader zijn. De uitvoering zal daarbij meer en meer in handen van andere partijen komen te liggen. Als samenwerking het doel is, zal de weg daarnaar toe dit moeten weerspiegelen.

3. De digitale transformatie voor belastingdiensten

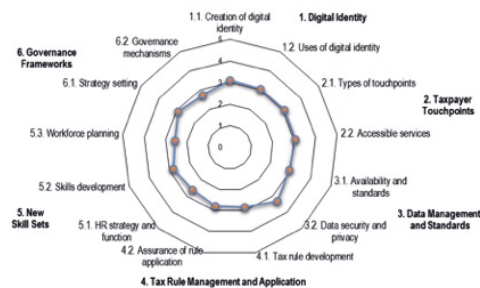
De weg die belastingdiensten, individueel maar ook als gemeenschap, hebben af te leggen wordt deels bepaald door de startpositie. De huidige mate van volwassenheid geeft een indicatie wat haalbare vervolgstappen zijn. Het *Digital Transformation Maturity Model* is inmiddels door 55 belastingdiensten gebruikt voor een zelfevaluatie. Elke organisatie heeft de eigen positie bepaald aan de hand van de 13 indicatoren en heeft daarnaast ervaringen over het proces gedeeld.¹⁶ Omdat het resultaten van een zelfevaluatie betreft, kan sprake zijn van onder- of overschatting door de respondenten. Dit wordt deels in de hand gewerkt door het kwalitatieve karakter van het instrument, maar kan ook door land- of organisatiespecifieke culturele factoren zijn beïnvloed. De toon die in het instrument is gekozen, benadrukt dat hoe objectiever en waarheidsgetrouw de scores worden gegeven, des te meer waarde de exercitie

voor de betreffende organisatie heeft. De resultaten zijn in geanonimiseerde vorm op verschillende manieren gepresenteerd.

Spiderweb

Het *spiderweb* laat de gemiddelde scores op de dertien indicatoren zien, waarbij opvalt dat:

- de gemiddelden, zoals beoogd, aardig in de buurt van de *established state* (nummer 3) liggen;
- de indicator *Data security and privacy* de hoogste gemiddelde score kent;
- de invalshoek *New Skill Sets* relatief het laagst wordt gescoord;
- ook *Tax Rule Management* en *Governance* gerelateerde indicatoren lager scoren dan andere indicatoren.



Figuur 2 Spiderweb, samengevatte presentatie van zelfevaluatie door 55 belastingdiensten.
Bron: OECD (2022b)

Heatmap

De *heatmap* geeft de mogelijkheid meer naar (de verdeling van) individuele landscores te kijken. De 55 belastingdiensten zijn als kolommen gepresenteerd en van laagste naar hoogste totaalscore gerangschikt (waarbij donkerblauw *Emerging* (1) representeert, en roodbruin *Aspirational* (5)). De ‘kleurvlekken’ weerspiegelen uiteraard de visualisatie in de *spiderweb*: de *New Skill Sets* en *Governance* indicatoren kennen relatief de meeste blauwtinten en de *Digital Identity* en *Taxpayer Touchpoints* indicatoren relatief de meeste oranjebruine tinten. In deze visualisatie valt op dat:

- één belastingdienst zichzelf slechts *emerging* en *progressing* scores toekent;
- relatief weinig belastingdiensten zichzelf alleen maar *leading* en *aspirational* scores toekennen;
- meer dan de helft van de belastingdiensten indicatoren in minstens drie fasen van volwassenheid kent;
- ongeveer de helft van de belastingdiensten zichzelf op het merendeel van de indicatoren de *established state* toekent;
- een beperkt aantal landen zichzelf op specifieke aspecten het *aspirational* niveau van volwassenheid toekent.

¹⁵ OECD (2022b), p. 35.

¹⁶ OECD (2022b). Ongeveer een derde van de respons komt van belastingdiensten uit ontwikkelingslanden, <https://www.oecd.org/tax/forum-on-tax-administration/publications-and-products/digital-transformation-maturity-model.htm> (geraadpleegd op 4 oktober 2022).



wordt daarbinnen uitgewerkt in drie verhaallijnen van nieuwe typen belastingplichtigen van de toekomst: *dynamic individual*, *dynamic entity* en *MNE in transition*²⁰. De verhaallijnen zijn gebaseerd op ‘*life events*’, belangwekkende gebeurtenissen tijdens het leven of het bestaan van de belastingplichtigen, en onderzoeken op welke manier de uitvoering van belastingheffing kan worden verbeterd als de leefwereld van de belastingplichtigen als uitgangspunt wordt genomen.

Dynamic individual

Voor de individuele belastingplichtige worden voorbeelden uitgewerkt van de belangrijkste gebeurtenissen met fiscale impact tijdens de eerste fase van een volwassen leven:

- werknemer worden;
- onroerend goed kopen;
- het genereren van inkomen via de ruileconomie en platformorganisaties;
- internationaal werken en leven;
- het starten van een familie.

Deze voorbeelden kunnen vanzelfsprekend uitgebreid worden met zaken die kunnen opkomen in de verdere levensloop zoals echtscheiding en overlijden. Voor elk van de voorbeelden wordt uitgewerkt waar het wringt in de huidige manier van belastingheffing, hoe binnen de bouwblokken van Tax Administration 3.0 natuurlijke elementen gevonden kunnen worden waar verbeteringen mee gerealiseerd kunnen worden, welke invloed dat heeft op de gebruikerservaring en hoe zich dat manifesteert binnen het ecosysteem van de belastingplichtige. Daarbij is voor de *dynamic individual* snel zichtbaar dat Tax Administration 3.0 belastingheffing niet alleen gemakkelijker kan maken

maar ook leuker.²¹ Omdat belastingheffing inderdaad een geïntegreerd onderdeel kan vormen van processen en systemen van de belastingplichtigen kunnen zij ook baat hebben bij gerelateerde stappen in die processen. Bijvoorbeeld bij het kopen van een huis wanneer een bank op basis van fiscale data naadloos een hypotheekofferte kan aanbieden, of bij internationaal werken waar werkvergunningen automatisch kunnen worden verzorgd mede op basis van fiscale data. In dergelijke situaties is duidelijk dat de belastingplichtige ook belang kan hebben bij Tax Administration 3.0. Daarnaast zijn dergelijke voorbeelden niet vergezocht, en worden (delen van) de voorbeelden al toegepast in de meer geavanceerde landen.

Dynamic entity

Bij de *dynamic entity* is de benadering hetzelfde, er wordt gekeken naar gebeurtenissen zoals het starten van een onderneming, het onderbrengen van die onderneming in een rechtspersoon of samenwerkingsverband, het aannemen van personeel en internationale expansie. Deze voorbeelden zouden bijvoorbeeld kunnen worden uitgebreid met het opzetten van nieuwe ondernemingsactiviteiten, fusies en overnames, beëindiging van activiteiten, en liquidatie van de rechtspersoon. Ook bij de *dynamic entity* is goed te begrijpen op welke manier de verouderde huidige processen zouden kunnen worden omgezet in activiteiten die beter binnen de leefwereld van de belastingplichtige geïntegreerd zijn, die mede daardoor gemakkelijker dobaar zijn voor belastingplichtigen, en die voor de belastingplichtige ook waarde toevoegt. Neem als voorbeeld de overgang van eenmanszaak naar bv. Momenteel zal het voor veel ondernemers lastig zijn om te bepalen wanneer en

20 OECD (2020), Chapter 3.

21 Parafaserend op een slogan van de Belastingdienst: ‘Leuker kunnen we het niet maken, wel gemakkelijker’.

waarom dat een verstandige keuze is. Daarnaast zijn er veel administratieve handelingen aan deze overgang verbonden, en is het voor veel ondernemers nauwelijks voorstelbaar dat zij dit kunnen zonder externe ondersteuning. Binnen Tax Administration 3.0 is het denkbaar dat de belastingplichtige op basis van voorspellingen vanuit beschikbare data in het ecosysteem van de belastingdienst (al dan niet op verzoek) het advies krijgt om de IB-onderneming om te zetten in een bv, waarna de belastingplichtige binnen dat ecosysteem geholpen kan worden om de juiste activa en passiva over te dragen, de IB-onderneming af te sluiten en te bewerkstelligen dat de onderneming namens de bv wordt gevoerd. Deze statusverandering kan dan vervolgens consistent worden doorgevoerd binnen het gehele ecosysteem van private partijen (zoals banken, leveranciers, afnemers en medewerkers) en overheidsinstanties (zoals gemeente en eventuele verleners van vergunningen). Ook voor deze *dynamic entity* is de (deel)realisatie van de uitgewerkte voorbeelden voorstelbaar. Bij dergelijke voorbeelden is de impact op de huidige manier van werken binnen het ecosysteem van de belastingplichtige wel groter dan bij individuen, en is het de vraag of de beoogde efficiëntie in het integrale proces de gehele huidige dienstverlening kan vervangen om de kosten van de belastingplichtige te verlagen die samenhangen met dergelijke gebeurtenissen.

Multinational Enterprise (MNE) in transition

Bij de MNE wordt logischerwijze gekeken naar zaken die spelen als de onderneming in meerdere landen actief is, zoals afstemming tussen belastingdiensten over posities zodat geen dubbele belasting noch heffing-vacuüm ontstaat, *transfer pricing* en gerelateerde *compliance*, de logistieke processen van goederenstromen, standaarden in de administratie voor rapportagedoeleinden, en internationale acquisities. De voorbeelden zijn ook hier voorstelbaar, maar dit keer meer vanuit de technische mogelijkheden en minder vanuit de voordelen die het zal hebben om belastingheffing automatisch in te regelen binnen de leefwereld van de belastingplichtige. Dat lijkt vooral te maken te hebben met de veel grotere complexiteit binnen het ecosysteem van MNE's, zoals de betrokkenheid van meerdere belastingdiensten en de diversiteit aan bedrijfsactiviteiten waardoor er naast het volume binnen digitale massaprocessen ook (en vooral) veel meer uitzonderingen zijn.²² Het effect van Tax Administration 3.0 is dat belastingheffing aangrijpt op transactieniveau, en dat het huidige voordeel om zaken op geaggregeerd niveau te beoordelen daarmee wegvalt. Daardoor geldt bij de *MNE in transition*, meer nog dan voor de *dynamic individual* en de *dynamic entity*, dat de menselijke factor in de 'Tax Administration 3.0 transformatie' van cruciaal belang is. *Taxpayer touchpoints* zullen ook hier in toenemende mate kunnen en moeten worden ingebed in bedrijfs- en verantwoordingsystemen. Tegelijkertijd blijven menselijk expert en contact nodig om intenties, begrip en interpretaties te delen en te beoordelen. Juist binnen het complexe krachtenveld van de *MNE*

22 Met name in aantallen, niet per se procentueel.

in transition is de menselijke factor onmisbaar. Dit geldt evenzeer voor de relaties met en tussen belastingdiensten binnen deze globale context.

5. Vervolgacties

Naast de hiervoor besproken ondersteunende analyse- en beoordelingsinstrumenten heeft de OESO samen met belastingdiensten uit verschillende landen ook een aantal meer oplossingsgerichte verkenningen uitgevoerd:²³

- Gegevensuitwisseling tussen belastingdiensten en digitale deel- en ruilplatforms.
- Wereldwijde digitale identificatie van belastingplichtigen.
- Het gebruik van elektronische facturen door belastingdiensten.

Deze verkenningen sluiten enerzijds aan op actuele vraagstukken van belastingdiensten wereldwijd en anderzijds bieden ze mogelijkheden om (internationale) oplossingen te schetsen die passen binnen de toekomstvisie. Die visie is een meer automatische belastingheffing die onderdeel uitmaakt van de processen en systemen van belastingplichtigen en hun private partners, wat zonder veel extra moeite leidt tot *compliance*, zekerheid en grotere accuratesse van belastingheffing. Naast de gebruikelijke dataverzameling en *best practices* bieden met name de verkenningen van de gegevensuitwisseling met platforms en van digitale identificatie inzichtelijke doorkijkjes op de toekomst en op vervolgacties.

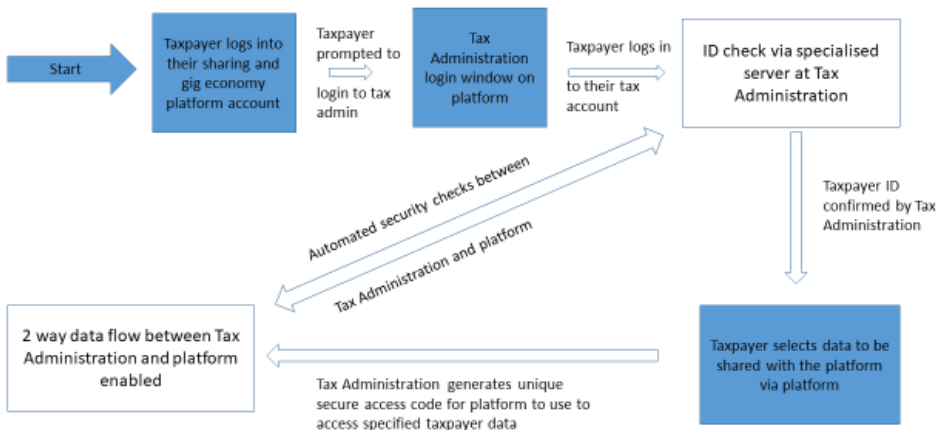
Gegevensuitwisseling met digitale 'sharing and gig' platforms

Resonerend met het toekomstbeeld van 'a tax system of systems'²⁴ heeft de OESO verkend hoe de samenwerking tussen belastingplichtigen, digitale platforms en belastingdiensten eruit zou kunnen zien.²⁵ Vanuit het perspectief van efficiënte en effectieve belastingheffing kennen alle drie de partijen zo hun eigen uitdagingen. Een groeiende groep belastingplichtigen kent meerdere bronnen van inkomsten, waaronder die via verkoop van producten en diensten op online platforms. Het is voor hen niet altijd even duidelijk wanneer en op welke grondslag zij belastingplichtig zijn (zie ook het voorbeeld van Nieuw-Zeeland in het kader 'Nationale implementaties van de OESO-visie'). Digitale platforms zien zich geconfronteerd met een diversiteit aan gegevensuitvragen door belastingdiensten wereldwijd. Implementatie van veel verschillende functionele en technische standaarden zorgt voor hogere administratieve lasten. Daarnaast zijn belastingdiensten in deze context op

23 OECD (2022a), p. 7. Resultaten van de verkenningen zijn in september 2022 gepubliceerd tijdens de plenaire FTA-vergadering in Sydney, zie ook: <https://www.oecd.org/tax/forum-on-tax-administration/publications-and-products/>.

24 OECD (2020), p. 12.

25 OECD (2022c), *Tax Administration 3.0 and Connecting with Natural Systems: Initial Findings*, OECD Forum on Tax Administration, OECD, Paris, <https://doi.org/10.1787/53b8dade-en>.



Figuur 4 Technische architectuur voor gegevensuitwisseling met platformen. Bron: OECD (2022c)

zoek naar mogelijkheden om belastingplichtigen zo actueel, specifiek en volledig mogelijk te informeren over rechten en plichten. Daarbij is steeds vaker gegevensuitwisseling tussen belastingdiensten nodig.

Een aantal belastingdiensten heeft in samenspraak met enkele externe partijen verkend hoe in de praktijk de uitwisseling van relevante transactiedata zou kunnen werken, zodanig dat partijen op een ‘real time’ basis met elkaar verbonden zijn.²⁶ Uitgangspunten daarbij waren:²⁷

- Zo veel als mogelijk moet kunnen worden vertrouwd op de kwaliteit, ‘built in compliance’, van gegevens en bewerkingen in private systemen.
- Slechts de hoogstnodzakelijke resultaten worden gedeeld met en vastgelegd door belastingdiensten, op basis van een gemeenschappelijke verzameling definities en standaarden.
- Verlaging van administratieve lasten voor belastingplichtigen. Hun gegevens worden direct tussen platformen en belastingdiensten gedeeld, gebaseerd op eenzelfde beeld van de vastgestelde identiteit van de ‘klant’ binnen deze internationale context.
- De gegevensuitwisseling gebeurt slechts met instemming van belastingplichtigen, op een veilige en betrouwbare wijze.

26 Ten behoeve van geautomatiseerde gegevensuitwisseling bestaan afspraken en richtlijnen, zoals de OECD Model Rules for Reporting by Platform Operators with respect to Sellers in the Sharing and Gig Economy uit 2020, <https://www.oecd.org/ctp/exchange-of-tax-information/model-rules-for-reporting-by-platform-operators-with-respect-to-sellers-in-the-sharing-and-gig-economy.htm>, en de EU Directive on Administrative Cooperation (DAC), https://taxation-customs.ec.europa.eu/taxation-1/tax-co-operation-and-control/general-overview/enhanced-administrative-cooperation-field-direct-taxation_en (geraadpleegd op 29 september 2022).

27 OESO (2022c), p. 12 en p. 17.

Eén van de resultaten is een schets van een technische architectuur (zie figuur 4). Met deze schets probeert de OESO duidelijk te maken hoe, gebruikmakend van bestaande digitale identificatiesystemen van belastingdiensten, beveiligde gegevensuitwisseling tussen digitale platformen en belastingdiensten zou kunnen worden gerealiseerd. Op basis van instemming van de belastingplichtige kunnen (specifieke, geautoriseerde) gegevens direct tussen toepassingen worden uitgewisseld.

Vervolgacties zullen strategische, juridische, privacy en kostenaspecten verder moeten uitwerken. Uiteindelijk hoopt de OESO naar een ‘test of concept’-fase toe te werken. Een belangrijk vraagstuk daarbij is hoe de unieke (vaak jurisdictie-specifieke) digitale identificatie van belastingplichtigen binnen deze internationale context kan worden vormgegeven, waarbij wordt gewaarborgd dat digitale platformen en belastingdiensten het over dezelfde ‘klant’ hebben.

Digitale identificatie van belastingplichtigen in een internationale context

Identificatie van belastingplichtigen is een van de kernfuncties binnen de belastingheffing. *Digital Identity* is daarmee een van de belangrijkste bouwstenen voor de realisatie van de Tax Administration 3.0 visie. Zoals hiervoor al beschreven, is, volgens de belastingdiensten zelf, de ontwikkeling en het gebruik van digitale identificatie functionaliteiten al behoorlijk ontwikkeld. In de OESO-verkenning *Tax Administration 3.0 and the Digital Identification of Taxpayers*²⁸ wordt dit aan de hand van landenstudies²⁹ en gegevens uit

28 OECD (2022d), *Tax Administration 3.0 and the Digital Identification of Taxpayers: Initial Findings*, OECD Forum on Tax Administration, OECD, Paris, <https://doi.org/10.1787/3ab1789a-en>.

29 Australië, Canada, Finland, Indonesië, Noorwegen, Spanje en de Verenigde Staten.

de wereldwijde survey (zie kader *Inventory of Tax Technology Initiatives*) nader geïllustreerd. Het rapport laat bijvoorbeeld zien dat veel belastingdiensten afscheid nemen van eigen identificatieoplossingen en gebruik (zijn) gaan maken van overheidsbrede en in sommige gevallen publiek-private voorzieningen.

Een belangrijke extra dimensie vormt de grensoverschrijdende belastingheffing en de daarmee verbonden vraagstukken van (digitale) identificatie van belastingplichtigen in een internationale context:³⁰

- Op welke manier kunnen belastingplichtigen en hun vertegenwoordigers de contacten en verplichtingen met de verschillende belastingdiensten zo soepel en samenhangend mogelijk organiseren en daarbij *double or non-taxation* voorkomen?
- Hoe kunnen belastingdiensten internationale bedrijfsprocessen ondersteunen zonder onnodige administratieve lasten voor bedrijven, hun vertegenwoordigers en henzelf te introduceren?
- Hoe kunnen belastingdiensten gebruikmaken van en vertrouwen op elkaars systemen voor de digitale identificatie van (internationaal opererende) belastingplichtigen?

Voorbeelden van grensoverschrijdende belastingheffing

Taxpayer Identification in Cross-Border Situations³¹:

- Tax administration services to non-residents without a physical presence, but taxable activity in the host country.
- Temporary foreign subcontractors.
- Temporary foreign workers (individuals).
- Selling goods to private individuals through electronic marketplaces and other digital platforms.
- Selling services through sharing and gig economy platforms.
- Taxing property rentals for properties owned in another country.
- Delivering electronic services to private customers abroad.
- Withholding tax and refunds related to dividends for foreign shareholders.
- VAT refund to foreign businesses for costs not subject to VAT in the host country.

De OESO-rapportage laat zien dat momenteel slechts beperkt mogelijkheden beschikbaar zijn voor digitale identificatie van 'internationaal opererende belastingplichtigen'. Een analyse van casuïstiek met betrekking tot grensoverschrijdende belastingheffing (zie kader Voorbeelden van grensoverschrijdende belastingheffing) laat zien dat zowel belastingplichtigen, hun vertegenwoordigers, als belastingdiensten tegen problemen aanlopen:³²

- Internationaal opererende belastingplichtigen hebben te maken met allerlei verschillende papieren processen en manieren van identificatie. Dit maakt het niet makkelijk om in de verschillende landen aan de regels voldoen. In veel gevallen moeten zij zelf grensoverschrijdende belastingprocessen initiëren en orkestreren.
- Vertegenwoordigers en adviseurs van belastingplichtigen worden geconfronteerd met allerlei verschillende rapportagestandaarden en -verplichtingen. Het is daarbij ingewikkeld om in alle gevallen het overzicht te houden van de juiste belastingverplichtingen van hun klanten, vooral daar waar het gaat om grote aantallen internationale afspraken en transacties.
- Belastingdiensten moeten in deze gevallen van grensoverschrijdende belastingheffing vaak moeite doen om de juiste belastingplichtige op het juiste moment te bereiken. Dit zorgt voor risico's van *double or non-taxation*. Ook hier zorgen papieren, inefficiënte afstemmingsprocessen voor hoge administratieve lasten.

Juist adequate digitale registratie en identificatie van belastingplichtigen helpen in deze gevallen te voorkomen dat rechtspersonen eenvoudig eigenaarschap kunnen verhullen of dat hun werkelijke identiteit onbekend blijft. Eén van de voorgestelde vervolgacties is dan ook om samen met vertegenwoordigers uit het bedrijfsleven deze analyse uit te breiden en te zoeken naar oplossingen. Daarbij wordt gedacht aan: verdere digitalisering van alle contacten met belastingdiensten, unieke identificatie van betrokkenen in ketens van bedrijfstransacties, unieke identificatie van eigendomsrechten en eigenaren en het recht op transparantie voor en instemming van belastingplichtigen.

Los van het hiervoor beschreven voorbeeld, lijkt het FTA niet van plan om zelf met internationale oplossingen en standaarden voor de identificatie van belastingplichtigen te komen. Verwezen wordt naar bestaande regionale initiatieven en raamwerken zoals de eIDAS-regelgeving van de Europese Unie.³³ De verwachting is dat toenemende interoperabiliteit binnen en tussen dit soort internationale infrastructuur stap voor stap gaat zorgen voor wereldwijde portabiliteit van digitale identiteiten. Belastingplichtigen kunnen dan met hun 'nationale digitale identiteit' ook bij buitenlandse belastingdiensten terecht. Omgekeerd kunnen belastingdiensten eenvoudiger internationaal opererende belastingplichtigen betrekken in hun dienstverlenings- en heffingsprocessen, en in dat kader met andere belastingdiensten gegevens uitwisselen.

De meest concrete vervolgstap lijkt op dit moment de voorbereiding van de hiervoor beschreven test met digitale platforms waarin digitale identificatie een belangrijke rol speelt. Deze oplossing zou dan wellicht ook voor andere specifieke casussen (zie kader) bruikbaar zijn.

30 OECD (2022d), Annex B, p. 57.

31 OECD (2022d), Annex B, p. 57.

32 OECD (2022d), p. 10.

33 Regulation on electronic identification and trust services, <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/eidas-regulation> (geraadpleegd op 30 september 2022).

Een nieuwe fase

Nu het actieplan is afgerond, start een nieuwe fase in de verdere concretisering en implementatie van de *Tax Administration 3.0* visie. Een nieuw *strategic framework*³⁴ zal richting geven aan vervolgcacties. Daarbij zoekt de FTA naar een balans tussen:

- ondersteuning van de traditionele digitalisering van belastingdiensten en inspiratie van belastingdiensten die werk willen maken van hun digitale transformatie;
- kwalitatieve en kwantitatieve onderbouwing van de businesscase voor verandering;
- haar bijdrage aan nationale, belastingdienst-specifieke planvorming en de realisatie van gezamenlijke oplossingen voor internationale vraagstukken in de belastingheffing.

Het genoemde raamwerk zal tijdens de tweede fase van de veranderoperatie richting gaan geven aan een nieuwe manier van besturen en organiseren, de start van nieuwe pilots, en kennisdeling aan de hand van de ontwikkelde instrumenten.³⁵

6. Reflectie en conclusies

Twee jaar na de lancering van de *Tax Administration 3.0*-visie en een aantal concrete vervolgproducten verder, start het Forum on Tax Administration van de OESO een nieuwe fase in de digitale transformatie van de belastingheffing. Een aantal onderwerpen springt daarbij in het oog.

Acceptatie van de visie

Tijdens de jaarlijkse FTA-vergadering in september dit jaar werd door de leiding van belastingdiensten wereldwijd de digitale transformatie van de belastingheffing opnieuw als één van de drie prioriteiten bevestigd. De *Tax Administration 3.0*-visie lijkt daarbij geen eendagsvlieg maar is op verschillende manieren verder geoperationaliseerd waarbij met name de *Digital Transformation Maturity Model* breed geadopteerd wordt.³⁶ Keuzes van landen als Australië en Nieuw-Zeeland helpen daarbij om het momentum te behouden.

Veranderstrategie

De digitale transformatie van de belastingheffing is geen technologisch feestje maar vraagt veel van het verandervermogen van belastingplichtigen en medewerkers van belastingdiensten. De kern van de beoogde verandering is de transitie van hiërarchische organisatievormen naar ketens en netwerken. Dat betreft niet alleen het eindplaatje, maar ook de weg ernaartoe. Wat dat betreft, is de huidige startpositie van veel belastingdiensten een bron

van zorg. Met name op het punt van competenties, personeelsmanagement en het vermogen tot samenwerking moet eerst een been worden bijgetrokken voordat deze organisaties uit de startblokken schieten. ‘Leren door doen’ kan een effectieve veranderstrategie zijn, maar dan moet dat proces wel op gang worden gebracht, zowel door individuele belastingdiensten als door de FTA-gemeenschap als geheel.

De veranderstrategie lijkt tot nu toe vooral gericht op de wijze waarop de transformatie van massale processen kan worden geëffectueerd. Daarbij krijgen de meer kwalitatief-inhoudelijke onderwerpen met betrekking tot *taxpayer touchpoints*, *data management* en *tax rule management* minder aandacht. Dit wordt met name van belang in situaties waar meer behoefte is aan maatwerk en begrip van de complexe leefwereld achter de digitale data. Dat is zeker ten aanzien van de belastingmanagement- en aangiftepraktijk van MNE’s van groot belang. Zichtbare inbreng van belastingplichtigen bij de verdere vormgeving en uitvoering van de transformatie is de komende periode van cruciaal belang. Dit helpt te waarborgen dat vraagstukken uit de echte (en niet de gepercipieerde) leefwereld op tafel komen en dat zodoende een voor alle partijen aantrekkelijke businesscase ontstaat.

Regie en coördinatie

Standaarden definiëren en kennis delen, zijn de belangrijkste instrumenten van de OESO. In dat licht is het realisatievermogen van de FTA maar beperkt. Het is bemoedigend om te zien dat naast de verdere inzet van ontwikkelde (meet)instrumenten de FTA gaat werken aan gezamenlijke toepassingen, zoals de pilot voor gegevensuitwisseling met platforms. Het blijft daarbij zoeken naar onderscheidende toegevoegde waarde ten opzichte van wat nationale belastingdiensten zelf willen en kunnen. Juist voor ‘globale niches’ zou de FTA gezamenlijke oplossingen kunnen bieden. De voorgestelde verkenning naar de wijze waarop de *Pillar 1 and 2* implementatie zou kunnen worden ondersteund is een mooi voorbeeld. Het is te hopen dat het nieuwe *strategic framework* meer van dit type niches gaat blootleggen, inclusief een heldere businesscase.³⁷

Het beperkte realisatievermogen van de FTA vormt een risico vanuit het oogpunt van (gebrek aan) standaardisatie en de daarmee gepaard gaande administratieve lasten voor bedrijven. Met name de discrepantie tussen de *cost of compliance* voor belastingplichtigen en de maatschappelijke opbrengst van de positieve impact op compliance onder het traditionele *Tax Administration 2.0* model is een belangrijke reden van haar eindigheid³⁸. Die *cost of compliance* is zo hoog geworden door gebrekkige (regionale en wereldwijde) coherentie tussen de ingevoerde

34 OECD (2022a), p. 7.

35 <https://www.oecd.org/tax/forum-on-tax-administration/events/2022/forum-on-tax-administration-communique-2022.pdf>.

36 <https://www.oecd.org/tax/forum-on-tax-administration/events/2022/forum-on-tax-administration-communique-2022.pdf>.

37 <https://www.oecd.org/tax/forum-on-tax-administration/events/2022/forum-on-tax-administration-communique-2022.pdf>.

38 OESO (2020). *Niet de ‘technische levensduur’ maar de ‘economische levensduur’ is het meest beperkend aan Tax Administration 2.0.*

regelingen. Als de verdere uitwerking en invoering van Tax Administration 3.0 wordt overgelaten aan individuele fiscale wetgevers en belastingdiensten zonder verdere wereldwijde regie en standaardisatie is de kans groot dat de beperkingen van Tax Administration 2.0 in grotere omvang zullen gaan spelen binnen de Tax Administration 3.0 transformatie.

Over de auteurs

Prof. dr. ir. R. Arendsen

Rex Arendsen is bijzonder hoogleraar Maatschappelijke en historische context van belastingrecht aan de Universiteit Leiden. Zijn leerstoel wordt gefinancierd door Douane, de Stichting Belastingmuseum en de Universiteit Leiden. Hij is in dienst bij de Belastingdienst en daar als adviseur werkzaam bij Douane en Belastingdienst. Hij was als medewerker van het secretariaat van het Forum on Tax Administration nauw betrokken bij de totstandkoming en uitvoering van het in dit artikel besproken Tax Administration 3.0 Action Plan.

Mr. M. Rabenort

Martin Rabenort is partner Deloitte Belastingadviseurs BV en docent Tax Assurance aan de Nyenrode Business University. Bij Deloitte leidt Martin het praktijkonderdeel Tax Strategy & Operations binnen de service line Tax Technology Consulting. In zijn praktijk adviseert hij vooral multinationale ondernemingen over hoe zij zich kunnen voorbereiden op het Tax Administration 3.0 Action Plan.