

Vergaderjaar 2018–2019

31 066

Belastingdienst

Nr. 486

BRIEF VAN DE STAATSSECRETARIS VAN FINANCIËN

Aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal

Den Haag, 28 mei 2019

In de 23^e Halfjaarsrapportage¹ heb ik toegezegd u voor de zomer te informeren over de uitkomsten van het ICT-portfolioproces, zoals de Belastingdienst dat in 2018 heeft doorlopen voor het portfolio 2019. Met deze brief informeer ik u over dit proces, over de inzichten die het heeft opgeleverd en over de vervolgstappen.

Samenvattend concludeer ik dat het in het verleden bij de Belastingdienst heeft ontbroken aan een integraal zicht op het ICT-portfolio. Dankzij een vanuit «Beheerst vernieuwen» ingezette actie is er nu een veel beter beeld. Dat scherpere beeld laat zien dat de hoge mate van achterstallig onderhoud (technische schuld) in de ICT-applicaties van de Belastingdienst tot gevolg heeft dat een steeds groter deel van de beschikbare ICT-capaciteit wordt besteed aan beheer en onderhoud; dat gaat ten koste van de capaciteit beschikbaar voor wetgeving, vernieuwing en modernisering informatievoorziening (IV).

Rijksbrede ICT-problematiek

In 2012 concludeerde de Algemene Rekenkamer in het rapport «Aanpak van ICT door het Rijk 2012»² dat de uitvoering van ICT-projecten binnen het Rijk een voortdurende bron van zorg is. Daarbij onderstreept de Algemene Rekenkamer de noodzaak van goed portfoliomanagement³ voor uitvoeringsorganisaties van het Rijk. De positie van de Belastingdienst is in deze daarmee niet uniek.

¹ Kamerstuk 31 066, nr. 480

² Kamerstuk 33 584, nr. 2

³ In de definitie van de ARK: «Onder Projectportfoliomanagement verstaan we het in onderlinge samenhang beheren en prioriteren van een verzameling van projecten voor het behalen van specifieke strategische doelstellingen.»

Het ontbreken van een integraal beeld op het ICT-portfolio, veel en verouderde ICT, een veelheid aan beleid, hogere eisen aan de dienstverlening en taakstellingen zijn factoren die hierbij van invloed zijn.

Naar aanleiding van onder andere deze ICT-problematiek werken de Ministeries van SZW, FIN en BZK aan een gezamenlijke taakopdracht om een eenduidige probleemanalyse van uitvoeringsorganisaties te formuleren, ter vaststelling door de MR. Uw Kamer zal hierover voor Prinsjesdag nader worden geïnformeerd.

In het vervolg van mijn brief ga ik in op de specifieke situatie van de Belastingdienst.

Beheerst vernieuwen

Op 26 april 2018 heb ik aan uw Kamer de brief «Beheerst vernieuwen» gestuurd⁴.

Hierin noem ik drie pijlers waarop de ontwikkeling van de Belastingdienst moet rusten: Personeel, ICT en Sturing en Beheersing. Onderdeel van de pijler ICT is het vergroten van het inzicht in de ICT van de Belastingdienst, de projecten die worden uitgevoerd en de wijze waarop daarin keuzes worden gemaakt.

Context

In mijn brief «Beheerst vernieuwen» heb ik aangegeven dat de Belastingdienst te maken heeft met complexe en verouderde ICT-systemen die het hart van de primaire processen raken. Zo gebruikt de Belastingdienst bijna 900 toepassingen (applicaties) bij de uitvoering van zijn taken. Al deze applicaties worden beheerd en onderhouden door de ICT-organisatie. Hiervan zijn een kleine 400 applicaties ontwikkeld of aangeschaft door de interne (centrale) ICT-organisatie. Bij circa 50% van die applicaties is de aanwezigheid van de zogeheten technische schuld (het achterstallig onderhoud) vastgesteld. De technische schuld geeft inzicht in de mate van veroudering van een applicatie.

De desbetreffende applicaties zijn toebedeeld aan domeinen; voorbeelden daarvan zijn de domeinen Omzetbelasting, Toeslagen, Interactie. Er zijn zo 19 domeinen onderkend; van elk domein is vastgesteld in hoeverre het qua ICT-ondersteuning op orde is. Zo is de situatie van het domein Toeslagen relatief goed, maar staat het domein van de Loonheffingen er relatief slecht voor (zie bijlage 1 die eerder met uw Kamer is gedeeld⁵). Het programma Modernisering IV heeft tot doel de technische schuld te verkleinen. In de laatste Halfjaarsrapportage is hierover gemeld dat «de hoeveelheid achterstallig onderhoud in applicaties die binnen de scope van het programma vallen is teruggebracht van 55 procent naar circa 47 procent. Tegelijkertijd is van een deel van het applicatielandschap de technische kwaliteit achteruitgegaan, wat leidt tot een negatieve correctie van 5 procent. Per saldo is het achterstallig onderhoud nu 52 procent». De doelstelling is om de technische schuld in 2022 teruggebracht te hebben naar 30 procent.

Binnen het ICT-portfolioproces zijn de vraag naar en het aanbod van capaciteit door de Belastingdienst systematisch per domein in beeld gebracht. De «vraag» bestaat uit de benodigde capaciteit voor het borgen van de continuïteit door noodzakelijk beheer en onderhoud van applicaties, het doorvoeren van noodzakelijke procesverbeteringen en

⁴ Kamerstuk 31 066, nr. 403

⁵ Raadpleegbaar via www.tweedekamer.nl

implementatie van nieuwe wet- en regelgeving. Daarnaast is het «aanbod» in beeld gebracht: de maximaal beschikbare capaciteit bij de IV-organisatie (de ICT-capaciteit) van de dienst om tegemoet te komen aan deze vraag. Met het systematisch in beeld brengen van vraag en aanbod is inzicht ontstaan in de totale veranderbehoefte enerzijds en de verander-capaciteit anderzijds.

Anders dan in het verleden is een aantal randvoorwaarden ingevuld wat een betere onderbouwing van en sturing op de problematiek mogelijk maakt: de ingerichte topstructuur binnen de Belastingdienst, de ingerichte planning- en controlcyclus, de verbeterde controlfunctie, het tot stand gebrachte portfoliomanagement, het werken in ketens, de betrokkenheid van en samenwerking binnen en met het kerndepartement en de stap-voor-stap aanpak uit «Beheerst vernieuwen» scheppen de noodzakelijke condities voor een succesvolle aanpak. Daarmee is niet gezegd dat er gemakkelijke oplossingen zijn; de problematiek is complex en de aanpak vergt een lange adem en een consequente uitvoering.

De uitkomsten van het (ICT projecten) portfolioproces: mismatch tussen vraag en aanbod

Er is structureel sprake van een (aanzienlijk) grotere vraag dan het beschikbare aanbod. Voor 2019 zijn vraag en aanbod in evenwicht gebracht door prioriteit te geven aan (a) het borgen van de continuïteit/beheer en onderhoud,⁶ (b) wetgevende trajecten waarop positieve uitvoeringstoetsen door de Belastingdienst zijn afgegeven (m.n. Belastingplan 2019) en (c) de vijf projecten Beheerst vernieuwen uit de aprilbrief «Beheerst vernieuwen». De druk op ICT-capaciteit door het totaal van wet- en regelgeving en noodzakelijke continuïteit/beheer en onderhoud zorgt er echter ook voor dat bij een aantal applicatiedomeinen de voorziene procesvernieuwingen en modernisering IV naar achteren schuiven. Onder andere daardoor lukt het niet om een aantal procesverbeteringen te realiseren die nodig zijn om het vertrek van medewerkers tijdig op te vangen.

Dit probleem is niet nieuw. Mijn voorganger heeft hier al aandacht voor gevraagd in zijn «Brede Agenda»⁷. Sindsdien zijn verschillende initiatieven opgestart met additioneel budget om te investeren in modernisering, om de technische schuld terug te brengen en de verhouding beheer en onderhoud versus vernieuwing en modernisering positief te beïnvloeden. Desalniettemin laat een inventarisatie van komende beleidsinitiatieven (inclusief wet- en regelgeving) zien dat er een groot risico is dat de modernisering opnieuw onder druk komt te staan, waardoor het risico van continuïteitsproblemen in de jaren 2020 en verder kan optreden.

Met het systematisch uitgevoerde portfolioproces is voor het eerst een verdiept en verbreed inzicht ontstaan in het ICT-portfolio van de Belastingdienst. Hierdoor is het mogelijk daarop te sturen en bewust prioriteiten te stellen. Hiermee is ook invulling gegeven aan de aanbevelingen van onder andere de Algemene Rekenkamer⁸, zodat op basis hiervan kan worden gestuurd.

Met de invoering van de nieuwe Topstructuur bij de Belastingdienst zijn de condities geschapen om dit inzicht op te bouwen. Daarmee zijn ook de ketens (zoals Omzetbelasting, Toeslagen, Gegevens) in de Belastingdienst

⁶ Inclusief maatregelen in het kader van de jaarovergang.

⁷ Kamerstuk 31 066, nr. 201

⁸ Kamerstuk 34 950 IX, nr. 2

ingericht en zijn applicatiedomeinen toegedeeld aan de ketens. Onderdeel van de ontwikkeling van de ketens is dat de Belastingdienst in beeld heeft gebracht welke procesverbeteringen noodzakelijk zijn en hoeveel ICT-capaciteit dit vraagt. Voor de periode 2019 tot en met 2023 is de (potentiële) ICT-vraag in beeld gebracht. Daarbij is onderscheid gemaakt naar wetgeving, modernisering IV, beheer en onderhoud, nieuwe functionele wensen en afhankelijke ICT-trajecten (trajecten waarbij een keten afhankelijk is van het realiseren van voorzieningen binnen een of meer andere ketens). De in beeld gebrachte vraag laat zien dat in 2019 voor alle ketens en dienstonderdelen bij elkaar ruim 480 wijzigingen (groot en klein) moeten worden doorgevoerd, mede ten behoeve van het doorvoeren van 90 wetswijzigingen waarover de politieke besluitvorming is afgerond. De prioritering in het portfolio voor 2019 is gebaseerd op de geschatte hoeveelheid benodigde ICT-capaciteit (in aantal ICT-dagen) voor de geprioriteerde vraag. Voor de jaren 2020 en verder zijn bijna 700 wijzigingen geïdentificeerd, waarbij een kleine honderd beleidsinitiatieven die voor de komende jaren op het programma staan nog niet zijn meegeteld. Voor de beleidsinitiatieven moeten nog Uitvoeringstoetsen worden uitgevoerd en voor de volledige vraag voor 2020 en verder geldt dat er nog geen schattingen over de benodigde ICT-capaciteit zijn gemaakt. In bijlage 2 is een overzicht per keten opgenomen met de resultaten van de inventarisatie⁹.

Om het projectenportfolio 2019 sluitend te krijgen zijn keuzes gemaakt, die tot gevolg hebben dat het jaar 2019 niet de doorbraak brengt voor de ICT van de Belastingdienst. Activiteiten in het kader van het programma Modernisering IV (MIV), die de technische schuld moeten terugdringen, en vernieuwingen uit Beheerst Vernieuwen, die efficiënter werken met bijbehorende fte-besparingen mogelijk moeten maken, worden bepaald door de mogelijkheden die de individuele ketens hebben om dit werk in te passen. In 2019 kan dit voor MIV in de keten Loonheffing en voor Beheerst Vernieuwen tevens in de ketens Inkomensheffing, Interactie, Gegevens en Inning en Betalingsverkeer niet of maar in beperkte mate. Bij de prioriteitstelling voor Modernisering IV moet hier dus rekening mee worden gehouden. Dat betekent ten aanzien van de genoemde ketens zowel iets voor burgers en bedrijven (nieuwe voorzieningen komen later) als voor de eigen medewerkers (Beheerst Vernieuwen-projecten die blijven liggen of vertragen). En wetgeving waarvoor nu nog geen afgeronde en goedgekeurde uitvoeringstoetsen zijn afgegeven, kan in de meeste ketens niet zonder nadere prioriteitstelling worden ingepast. De beperking zit dan niet alleen in de totale vraag binnen de ketens (Inkomensheffing, Omzetbelasting, Loonheffingen, Vennootschapsbelasting) zelf, maar ook in het feit dat de ketens Inning en betalingsverkeer, Gegevens en Interactie overvraagd worden. Deze zogeheten generieke ketens zijn voor vrijwel alle middelketens noodzakelijk om nieuwe wetgeving (en herziening van bestaande wetgeving die meer is dan jaaraanpassingen) te kunnen invoeren.

De komende jaren blijven vragen om een inspanning om vraag en aanbod met elkaar in evenwicht te brengen. Bij het uitblijven van maatregelen ten behoeve van modernisering zal er naar verwachting steeds meer capaciteit nodig zijn voor het borgen van de continuïteit. Volgens cijfers van de Belastingdienst is de verhouding tussen bestede capaciteit daar waar het gaat over de verdeling tussen beheer en onderhoud versus modernisering en vernieuwing niet conform doelstelling. De Belastingdienst streeft naar een percentage van 70% te besteden aan continuïteit¹⁰.

⁹ Raadpleegbaar via www.tweedekamer.nl

¹⁰ Dit strookt met observaties in de markt van onderzoeksbureau Gartner (IT Key metric data 2019, executive summary. 17 dec 2018, ID G00375583)

Dit percentage wordt door de Belastingdienst niet gehaald wanneer gekeken wordt naar het reguliere budget. De IV-doorlichting zal een preciezer inzicht in de ontwikkelingsopgave geven.

Gezien het belang van het portfolioproces heeft de directeur-generaal Belastingdienst de ADR gevraagd de onderbouwing van vraag en aanbod te onderzoeken. Het onderzoeksrapport treft u als bijlage 3 bij deze brief aan¹¹.

De ADR heeft van de 13 ketens er twee diepgaand onderzocht (ketens Loonheffingen en Gegevens). De hoofdlijn van de ADR-bevindingen is dat het inzicht in zowel het portfolio van de gehele Belastingdienst als in het portfolioproces is toegenomen, waarbij de vele raakvlakken tussen ketens voldoende inzichtelijk zijn gemaakt. Daarnaast constateert de ADR dat de ketens Loonheffingen en Gegevens niet toekomen aan modernisering en vernieuwing. Hierdoor kan bij deze ketens de continuïteit van de primaire processen en daarmee de dienstverlening aan burgers en bedrijven over enige tijd in gevaar komen. Het is nodig, aldus de ADR, meer capaciteit voor modernisering en vernieuwing te creëren.

De ADR constateert ook dat de meeste portfolio-items die als gevolg van de prioritering niet in het portfolio 2019 terecht zijn gekomen, zijn verschoven naar latere jaren, zodat de vraag naar IV-capaciteit in komende jaren verder oploopt. In het huidige portfolio is verder geen rekening gehouden met mogelijke tegenvallers, wat eveneens kan leiden tot vertraging met een oplopende vraag in latere jaren als gevolg.

Ik heb besloten door een externe gezaghebbende partij aanvullend onderzoek te laten doen naar het portfolioproces en de uitkomsten daarvan. Aansluitend op het ADR-onderzoek wordt daarbij specifiek aandacht besteed aan de kwaliteit, betrouwbaarheid en stabiliteit van vraag- en aanbodcijfers en aan mogelijke verbeteringen in het portfolioproces. Het onderzoek moet tevens handvatten bieden voor verdere prioritering binnen het portfolio door mogelijke maatregelen te identificeren en mogelijke consequenties te duiden. De start van het onderzoek is voorzien voor de zomer en het eindrapport verwacht ik voor het eind van het jaar te ontvangen.

Aanpak

De probleemanalyse zoals hiervóór ontvouwd is in essentie niet nieuw. Door het betere inzicht dat is verkregen, is de analyse wel scherper en beter onderbouwd dan in het verleden mogelijk was. Dat geeft ook de mogelijkheid om gericht en doeltreffender te werken aan oplossingen. Door de eerdergenoemde randvoorwaarden zijn er gunstiger condities voor een succesvolle aanpak. Hierna beschrijf ik de samenstellende elementen van die aanpak.

Samenhangende aanpak gericht op de probleemketens

Om te komen tot een situatie waarbij vraag en aanbod meer in evenwicht zijn, de technische schuld wordt verminderd en er ruimte is voor vernieuwing en voor beleidsinitiatieven neem ik een aantal maatregelen. In lijn met «Beheerst vernieuwen» doe ik dat stap voor stap, waarbij ik mij richt op de afzonderlijke ketens. Tevens kan hierbij gebruik gemaakt worden van de relevante adviezen, die met betrekking tot de uitvoering van grote ICT-projecten door het Bureau ICT-toetsing worden verstrekt.

¹¹ Raadpleegbaar via www.tweedekamer.nl

Deze maatregelen moeten ertoe leiden dat er ruimte ontstaat voor het doorvoeren van de noodzakelijke ICT-modernisering en -procesvernieuwingen. De oplossing moet aan de aanbodzijde komen uit meer planmatig werken, het vergroten van de efficiency (met bestaand aanbod meer doen) alsmede het vergroten van beschikbare ICT-capaciteit. Daarnaast moet de vraag verkleind worden door duidelijk prioriteiten te stellen en bij (nieuwe) wet- en regelgeving de ICT-vraag voor de Belastingdienst te minimaliseren.

De samenhangende aanpak start met het opbouwen van ICT-capaciteit binnen de desbetreffende keten en met het concretiseren van de zogeheten domeinarchitectuur. Tegelijkertijd wordt de beleidsagenda voor de keten in beeld gebracht en wordt bezien welke mogelijkheden er zijn om onderdelen van die beleidsagenda aan te passen om zo ruimte voor modernisering IV en vernieuwing te creëren. Gezamenlijk wordt bepaald welke maatregelen behulpzaam zijn en of in het uiterste geval een beleidsluwe periode voor die keten noodzakelijk is en wat dan de optimale periode is. Voor die periode wordt een plan opgesteld dat aantoonbaar is door modernisering (het wegwerken van de technische schuld) en procesvernieuwing de beheer- en onderhoudslast substantieel afneemt waardoor op zo kort mogelijke termijn weer ruimte ontstaat om nieuwe wetgeving te implementeren.

Op dit moment laat ik onderzoeken welke ketens als eerste voor deze aanpak in aanmerking komen; dit zijn vooralsnog de ketens Loonheffingen, Gegevens en Omzetbelasting. Ik zeg u toe dat er tegen het einde van dit jaar voor drie ketens een concreet uitgewerkt plan ligt dat zo'n samenhangende aanpak laat zien. Wanneer deze aanpak succesvol blijkt te zijn, zal deze daarna ook worden toegepast bij de andere probleemketens.

De samenhangende aanpak ten aanzien van de afzonderlijke ketens laat onverlet dat in brede zin stappen nodig zijn ter verbetering van het portfolioproces als zodanig en dat moet worden gewerkt aan het vergroten van het aanbod van ICT-capaciteit en aan het verkleinen van de vraag. De aanpak daarvan beschrijf ik hierna.

Meer planmatig werken: verdere verbetering van het portfolioproces

Het verkregen inzicht dat heeft geleid tot de planning voor zes kwartalen is een grote stap vooruit; deze planning zal als sturingsinstrument worden ingezet. De Belastingdienst werkt aan een planning voor tien en uiteindelijk twaalf kwartalen.

De domeinarchitecturen geven een toekomstbeeld van de ICT voor de ketens. Inmiddels zijn 10 van de 19 domeinarchitecturen vastgesteld. Deze architecturen zijn/worden getoetst door een externe partij; bij die toetsing zal er specifiek aandacht zijn voor compartimentering tussen de ketens en voor de gemaakte architectuurkeuzes ten aanzien van afhankelijkheden (raakvlakken) tussen de belastingmiddelketens en de zogeheten generieke ketens.

Het portfolioproces zal ook onderwerp zijn van een extern onderzoek; het doen van suggesties voor het verbeteren van het proces behoort uitdrukkelijk tot de opdracht.

Vergroten van het aanbod door verbetering van de efficiency

Gezocht wordt naar mogelijkheden om de productiviteit van de ICT-afdelingen te verhogen. Zoals aan de Tweede Kamer is toegezegd¹², zal een doorlichting van de ICT-organisatie van de Belastingdienst plaatsvinden door een gezaghebbende externe partij. De Europese aanbesteding daartoe is afgerond en EY zal dit gaan doen. Gezien de omvang van de opdracht mag worden verwacht dat deze doorlichting tussen drie maanden en een half jaar zal vergen. Het rapport zal naar verwachting eind van 2019 gereed zijn.

Vergroten van het aanbod door te investeren in ICT-capaciteit

De Belastingdienst wordt steeds meer een ICT-intensieve organisatie. Daarom is het belangrijk structureel hierin te investeren. In het kader van de besluitvorming omtrent «Beheerst vernieuwen» heb ik aangegeven dat ik het belangrijk vind om ICT-kennis structureel vast te houden in de eigen Belastingdienstorganisatie en de opstart- en afbouwkosten te verminderen. Door de structurele capaciteit heeft de Belastingdienst de mogelijkheid om kennis van de bestaande systemen, de gebruikte technologie en de fiscale inhoud op te bouwen. Hiermee wordt voorkomen dat steeds opnieuw dezelfde kennis moet worden opgebouwd. Het opbouwen van structurele capaciteit¹³ is belangrijk om de continuïteit van de primaire processen te waarborgen en de mogelijkheden om veranderingen door te voeren te vergroten. Ik ben van plan om hier in de volle breedte naar te laten kijken en te onderzoeken of extra capaciteit kan worden gevonden binnen de IV-organisatie (als resultaat van de eerdergenoemde doorlichting), of budget elders binnen de Belastingdienst kan worden gevonden of dat additionele middelen noodzakelijk zijn. Indien dat laatste het geval is, wordt dit betrokken in het reguliere begrotingsproces.

Verkleinen van de vraag

Wat betreft de mogelijkheden tot vraagreductie kijk ik nadrukkelijk naar zowel bestaande als nieuwe wetgeving. Op de korte termijn kan al een eerste resultaat hiermee worden geboekt door spreiding van wetgeving in de tijd waarbij zoveel mogelijk rekening wordt gehouden met het beslag dat implementatie ervan legt op het IV-portfolio. In 2019 is met de spreiding van fiscale wetgeving binnen het Ministerie van Financiën een start gemaakt door het opstellen van een (fiscale) wetgevingskalender. De wetgevingskalender moet helpen eerder zicht te krijgen op de werklust voor de Belastingdienst in de komende jaren zodat voorziene knelpunten in de uitvoering vroegtijdig kunnen worden gesignaleerd. Daarnaast wil ik bezien of er mogelijkheden zijn om in de bestaande werkvoorraad de vraag naar IV te verkleinen. Zo kan voor nieuwe beleidsvoornemens getracht worden deze te realiseren zonder inzet van ICT. Daar waar dit niet mogelijk is zal ik voor beleidsvoornemens die in 2019, 2020 en 2021 tot uitvoering moeten komen zoveel mogelijk inzetten op de realisatie ervan via parameterwijzigingen (wijziging van percentages en bedragen) aangezien dit een minimaal beslag legt op ICT-capaciteit.

Naast deze maatregelen die op de korte termijn al tot vraagreductie kunnen leiden, ga ik voor de langere termijn ook op zoek naar bestaande wettelijke bepalingen die een (verhoudingsgewijs) groot deel van de ICT-beheer- en onderhoudslast veroorzaken om vervolgens via vereenvoudigingsvoorstellen te komen tot een reductie van die last.

¹² Kamerstuk 31 066, nr. 433

¹³ Ook wel aangeduid met de term «capacity building».

Omdat het vermogen om de uitvoeringscapaciteit van de Belastingdienst te laten groeien beperkt is met name wat betreft nieuwe fiscale regelingen zal ik voortaan bij mijn nieuwe beleidsvoornemens ook bezien of er mogelijkheden zijn om nieuw beleid door andere uitvoerders te laten uitvoeren. Indien dit mogelijk is, dan zal dit er mede voor zorgen dat de druk van implementatie van nieuw beleid bij de Belastingdienst afneemt.

In het uiterste geval kan het zijn dat er een beleidsluwe periode moet worden overwogen. Ik beschreef deze al als onderdeel van de samenhangende aanpak.

Bij het doorvoeren van deze oplossingen wordt in de eerste plaats gekeken naar wetgeving vanuit het Ministerie van Financiën zelf. Daarnaast vindt met het Ministerie van SZW als andere belangrijke opdrachtgever het gesprek plaats om bij de socialezekerheidswetgeving de druk op ICT-capaciteit te verkleinen.

Tot slot

De uitkomsten van het portfolioproces hebben het inzicht in de ICT-opgave van de Belastingdienst verdiept en verbreed. Dit inzicht biedt mij en uw Kamer de mogelijkheid prioriteiten te stellen en vergoot daarmee de (politieke) aanstuurbaarheid van de Belastingdienst. Het inzicht onderstreept dat de opgave van de Belastingdienst groot, complex en hardnekkig is en dat het ook nodig is op de korte termijn politiek prioriteiten te stellen, zodat op de langere termijn juist meer ruimte ontstaat voor nieuw beleid en de continuïteitsrisico's zich niet zullen voordoen.

De Staatssecretaris van Financiën,
M. Snel