

# informatief

# 86

juni 2017

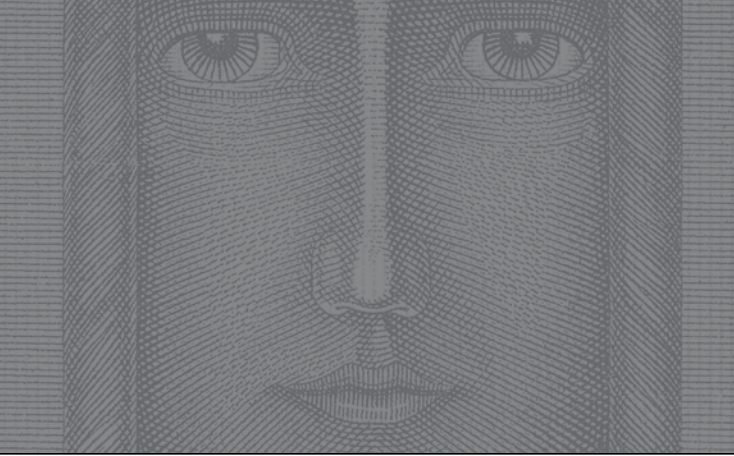
Informatief is een uitgave van de Vereniging van Hogere ambtenaren bij het Ministerie van Financiën



## Jaarvergadering Symposium VHMF 2017

Thijs Hellegers erelid VHMF  
Ambtenarenweetjes





# Vanuit het bestuur

## Inhoud

- 03 Vanuit het bestuur
- 05 Verslag Algemene ledenvergadering VHMf 2017
- 08 Dankwoord Thijs Hellegers
- 09 Jaarrede Vereniging van Hogere ambtenaren bij het Ministerie van Financiën
- 16 Symposium VHMf 2017
- 27 VHMf-seniorendag 2017
- 28 Ambtenarenweetjes

De foto's van de jaarvergadering en het symposium zijn gemaakt door Cuno Wegman. Het bestuur van de VHMf is hem hiervoor zeer erkentelijk.

Sluitingsdatum volgende Informatief: 1 oktober 2017

Na een geslaagde jaarvergadering en een meer dan geslaagd symposium staat ook uw bestuur inmiddels weer met beide voeten op de grond. De verslagen van zowel de jaarvergadering als het symposium treft u verderop in dit nummer aan. Het bestuur van de VHMf dankt nogmaals dagvoorzitter Theo Poolen, de gasten van het symposium en natuurlijk de Symposiumcommissie voor het symposium dat zij op 18 april hebben georganiseerd. Chapeau!

Door alle gebeurtenissen rondom de Belastingdienst eind vorig en begin dit jaar worden er grote veranderingen doorgevoerd in de organisatie van de Belastingdienst. De Belastingdienst zal op minder afstand van het ministerie komen te staan, of anders gezegd, een regulier onderdeel van het Ministerie worden. Daarom worden het Georganiseerd Overleg Financiën (GOF) en het Georganiseerd Overleg Belastingdienst (GOBd) samengevoegd en dus onder voorzitterschap van de secretaris-generaal, Manon Leijten, komen te staan. De bonden spreken dus niet meer met de DG, maar met de SG. Zullen de spreekwoordelijke vreemde ogen meer dwingen, of door de grote afstand minder zien? De tijd zal het leren.

Ook in OR-land lijkt met deze nieuwe DG een andere wind te waaien. Eén van de verworvenheden van de Dienst, tenminste zo heb ik dat altijd gevoeld, is de participatieve medezeggenschap. Zo kan het personeel op de juiste momenten, dus voordat definitieve besluiten worden genomen, meepraten. De uiteindelijke besluiten hebben daardoor meer dan voldoende draagvlak. Een lid van de OR praatte dus mee bij MT-vergaderingen; mits zo'n OR-lid (en het MT!) zich bewust is van zijn rol, een goede zaak, zo lijkt mij. De nieuwe DG heeft dit afgeschaft, zo lees ik in het verslag van de OR Belastingen & Toeslagen. Een verrassing voor velen. Een paar citaten uit dat verslag: "De bestuurder vindt dat een vorm van meebesturen, die niet gewenst is en hij heeft dit beëindigd." En "De OR en de OC's krijgen nauwelijks nog informatie van de directeuren." Hier kan de medezeggenschap de zeggenschap niet meer volgen?

Verderop in het verslag verschillen OR en bestuurder van mening over of een ontwikkeling een reorganisatie is of

niet. Dan wordt over de bestuurder gezegd: "hij adviseerde de OR de Wet op de ondernemingsraden nog eens zorgvuldig na te lezen", waarna de OR juridisch advies gaat inwinnen. Of alle veranderingen ook verbeteringen zijn? Ik zie het nog niet.

Gelukkig wordt er dit jaar weer geworven bij de Belastingdienst: 1268 mensen maar liefst. Hierover is veel geschreven, tot aan de Tweede kamer toe. Toch ontbreekt ons in ieder geval het zicht op hoeveel collega's nu op welke niveaus bij CAP, MKB of Groot-O werken in de komende jaren. Er vertrekken meer academici dan verwacht de komende jaren, maar minder mensen waarvan het werk overbodig wordt. Hoe wordt deze mismatch opgelost? De VHMf heeft al eerder aangegeven dat het feit dat mensen zullen vertrekken op korte termijn geld oplevert, dat nu zou moeten worden ingezet om hen te vervangen. Zo'n "voorfinanciering" zorgt ervoor dat nieuwe collega's goed bij de dienst binnenkomen en niet pas binnenkomen als degene van wie ze het vak hadden kunnen leren al weg is. Dat is common sense, die helaas niet lijkt te worden toegepast

omdat ons vorige management ervoor heeft gezorgd dat de Dienst "niet aanstuurbaar" zou zijn. Natuurlijk dient dat te worden opgelost, maar de continuïteit van de Belastingdienst is toch ook wat waard, zou je zeggen. En het geld is in volgende jaren gewoon beschikbaar, alleen nu even niet.

Maar toch: de werving van 1268 collega's is winst. Waarbij ik hoop dat er zeker niet alleen aandacht is voor "toptalenten" maar ook voor "gewone talenten" en voor collega's die al bij de Dienst werken en het in hun mars hebben op een hoger niveau hun werk te verrichten. Daar hebben we mooie salarislijnen voor, zodat ons management mensen in kan zetten waar ze nodig zijn en aandacht kan geven aan mensen die dat nodig hebben....

Rest mij nog u te attenderen op de seniorendag die dit jaar op 6 september 2017 zal worden georganiseerd, meer informatie hierover vindt u verderop in deze Informatief. Tevens wens ik u alvast een prettige vakantie!

Winterswijk, 22 mei 2017

# Mutaties Ledenbestand

VERENIGING VAN HOGERE AMBTENAREN BIJ HET MINISTERIE VAN FINANCIËN

## Nieuwe leden

04-04-2017	Y. Workum-Vink Msc	Belastingdienst/Den Haag
01-05-2017	D. Boomhouwer-Poll LLM	Belastingdienst/Utrecht
19-05-2017	K.T.C Gundlach Msc	GO Zuid/Eindhoven
01-06-2017	F.J.G. Lambermont LLM MA	Buitenland/Heerlen
06-06-2017	J. Woudstra Msc	CKC/Duaal accountancy

## Naar postactief

01-04-2017	mr. G. van der Laan	Holland-Midden/Haarlem
01-06-2017	drs. E.G.B. Aarninkhof	GO Noordoost/Almelo
01-06-2017	drs. C.C. Blitz	PDB Den Haag/Rotterdam
01-06-2017	mr. H.W.G. Wassenaar	MKB Midden/Arnhem

# Verslag Algemene ledenvergadering VHMF 2017

door Paul Soomers

## 1. Opening

Erik Rutten, onze voorzitter, heet de aanwezigen welkom en opent de vergadering. Door een kleine technische storing begint de vergadering 15 minuten later. Samen gedenken wij de leden die het afgelopen verenigingsjaar overleden zijn. Een moment stilte.

## 2. Binnengekomen stukken en mededelingen

Twee mededelingen en nog een extra mededeling:

- De voorzitter heet onze kersverse penningmeester welkom: Maurice Wierikx heeft per 1 januari 2017 het stokje overgenomen van Paul Ham. Dit was conform de afspraak die bij de jaarvergadering 2016 is gemaakt. Maurice en Paul nemen het applaus met een glimlach in ontvangst.
- Op 6 september organiseren wij een dag voor onze senioren. U wordt hierover nog nader geïnformeerd.
- Ook conform de toezegging op de jaarvergadering van 2016 is een Postactievencommissie ingesteld. De commissie zal bestaan uit Paul Tekstra, Thijs Hellegers, Frans de Groot, Paul Ham en Jan van der Vaart. Ook hierover zult u nog worden geïnformeerd.

## 3. Verslag van de Algemene ledenvergadering van 21 april 2016

Het verslag is opgenomen in Informatief nummer 83 van augustus 2016. Onder dankzegging aan onze secretaris wordt het verslag zonder op- of aanmerkingen vastgesteld.

## 4. Financieel gedeelte

- *Financieel verslag 2016 van de penningmeester*

De jaarrekening hebben de leden als inleg aangetroffen bij Informatief 85 van maart 2017. Voor de Algemene ledenvergadering wordt de jaarrekening ook nog op het grote scherm getoond.

Maurice bedankt Paul Ham voor het opstellen van het financieel verslag. De penningmeester constateert dat er geen vragen zijn en vraagt de kascommissie verslag te doen van hun bevindingen.

- *Verslag van de kascommissie*

Onze leden Ton van Oostveen en Nicole Otten hebben de financiële administratie van de VHMF over 2016 gecontroleerd en akkoord bevonden. "Vorig jaar namen we nog genoegen met een foto van de erepenningen." aldus Ton "Nu

hebben we ze ook in het echt gezien." "Prima in orde", "geen problemen" en "dat zag er keurig uit" zijn kwalificaties die de leden (en de penningmeester(s)) graag horen van Ton. Toch bleek er een omissie te zijn: Paul Ham had € 20 meegegeven voor de aanschaf een extra bloemetje na de jaarvergadering (uit de enveloppe met het geld van de lunches). Zonder bonnetje. De kascommissie vond die verklaring aannemelijk. De kascommissie geeft de nieuwe penningmeester in overweging om dit jaar ook € 20 uit de enveloppe te halen voor een bos bloemen. "Het zal u duidelijk zijn in welke Gelderse plaats die bos bloemen dan komt te staan."

Met een applaus voor de penningmeester en het bestuur (en toch ook een beetje voor de presentatie van de kascommissie) verleent de vergadering daarop het bestuur met een luid applaus decharge voor het door hen gevoerde beleid in 2016.

- *Benoeming kascommissie 2017*

Als leden voor de kascommissie 2017 worden voorgesteld drs. N. (Nicole) Otten RA en drs. P.C. (Angel) Ho. Aangezien Angel in Taiwan is kan de vergadering nog niet met haar kennismaken. Deze benoemingen worden met een applaus bekrachtigd.

- *Vaststelling van de begroting 2017 en de jaarlijkse bijdrage 2018*

De begroting wordt op het scherm getoond en de belangrijkste mededeling hierbij is dat de contributies voor 2018 niet omhoog gaan.

Er zijn geen vragen of opmerkingen over de begroting en de contributie, waaruit wordt geconcludeerd dat de vergadering hiermee akkoord gaat.

Erik vraagt een applaus voor de nieuwe penningmeester en een dubbel applaus voor Paul Ham, die onze vereniging gedurende vele jaren op koers heeft gehouden.

## 5. Bestuursverkiezing

Aftredend en verlengbaar is Frank van Wuijckhuise. Frank wordt met instemming van de ALV verlengd met een termijn.

### 5a. Ingelast agendapunt: erelidmaatschap Thijs Hellegers

Onze vice-voorzitter Jurjen Glazenburg roept Thijs Helle-



gers op het podium. Jurjen verhaalt uitgebreid de wapenfeiten van Thijs binnen de vereniging. Bestuur en seniorenconvent hebben gemeend Thijs te benoemen als erelid van de VHMf. Blijkbaar hebben onze pogingen om het voor Thijs verborgen te houden niet helemaal gewerkt. Terwijl Thijs een aantal volgetypte pagina's uit zijn jasje opdiept geeft hij aan dat hij "nattigheid voelde" toen hem iets te nadrukkelijk gevraagd werd of hij ook wel naar de jaarvergadering zou komen. "Toen dacht ik: laat ik de rede, die ik al jaren in mijn zak heb, maar weer eens meenemen." Thijs geeft ons vervolgens een interessante inkijk in zijn leven binnen onze beroepsvereniging en de medezeggenschap.

## 6. Jaarrede

Vanaf het spreekgestoelte spreekt onze voorzitter de Algemene ledenvergadering toe. "Ik heb slecht nieuws en misschien ook wel goed nieuws.", vertelt Erik. "Het slechte nieuws is: hij is wederom niet kort. En het goede nieuws is dat ik sterk over denk om dit mijn laatste jaarrede te laten zijn." Hij geeft aan dat we er samen nog een jaar over kunnen nadenken. Om het geheel niet saai te laten zijn geeft Erik de zaal in overweging om een beetje mee te gaan met datgene dat we kunnen leren van Noord-Korea: "U mag gerust klappen op het moment dat u iets hoort waarmee u het eens bent."

De uitgesproken jaarrede treft u integraal in Informatief 86 aan en op onze website.

In dit verslag beperken we ons daarom tot een korte opsomming daarvan:

- Een terugblik op het afgelopen, turbulente jaar. De gebeurtenissen, onze openbare brieven, ons "optreden" in de Tweede Kamer en nog veel meer;
- Passages uit "De Belastingdienst is geen pakezel" van ons erelid Leo Stevens;
- De gezamenlijke open oproep van de VHMf met de Register Belastingadviseurs aan het nieuwe kabinet;
- Modernisering van de heffing;
- Georganiseerd overleg en medezeggenschap;
- Functiegebouw Rijk;
- Samenvoeging GOF en GOBd;
- De normalisering van de ambtenarenstatus;
- Een aantal in het oog springende punten betreffende ons werk: VAR en DBA, Vennootschapsbelasting en het KCSchap op Groot-O;
- De toekomst van onze vereniging.

De voorzitter sluit de jaarrede af met een – gezongen! – oproep voor de dienstleiding: "Ground control to Major Tom! Can you hear me, Major Tom?". In de lunchpauze mogen de leden straks de geconstrueerde Latijnse zegswijze op zijn schoonheid beoordelen.

## 7. Bespreking jaarrede en actuele zaken

Na de koffiepauze heet Erik onze twee gasten welkom. Jan Hut is hoofd beleidzaken van de CMHF en onze onderhandelaar bij de Rijks-CAO. Nic van Holstein is voorzitter van de Vakcentrale voor Professionals (VCP), naast CNV en FNV één van de drie vakcentrales vertegenwoordigd in de Sociaal Economische Raad (SER) en de Stichting van de Arbeid (STAR).

### • Normalisering (Jan Hut)

Vanmiddag praat hij bij Binnenlandse Zaken over de "normalisering" van de rechtspositie van ambtenaren. Ook voor de stuurgroep op het departement kwam het doorgaan van deze wet als een verrassing. Op 1 januari 2020 moet het allemaal ingaan. Het betreft een "werkdatum". We kennen het bovensectoraal overleg - de Raad voor het Overheids-persononeelsbeleid (ROP), een soort Stichting van de Arbeid, maar dan voor de overheid. En we kennen de sectoren: Rijk, Politie, Defensie, Gemeentes, Provincies. We willen als centrales graag bovensectoraal afspraken maken, zodat het in al die sectoren op een vergelijkbare manier gaat. De verwachting is dat in onze sector Rijk het allemaal netjes zal verlopen. Voor het aanpassen van onze specifieke regels (PUB/RPvB) zal vooral het Georganiseerd Overleg aan de bak moeten. Er is BiZa veel aan gelegen om het voor de sector Rijk netjes en snel te regelen. Hiermee kunnen we mogelijk ons voordeel doen.

### • VCP-brief aan informateur (Nic van Holstein)

Nic geeft aan wat de relatie is tussen VCP en de VHMf. De CMHF is lid van de VCP, wij zijn lid van de CMHF en dus indirect van de VCP. Erik Rutten is tevens lid van het bestuur van de VCP. De VCP staat voor "ruimte voor de professional". Hij stelt dat het symposium daar ook weer perfect op aansluit. De VCP heeft – net als wij – een aantal punten onder de aandacht van de informateur gebracht;

### • Lastenverlichting voor middengroepen

Nu het beter gaat moeten de middengroepen dat ook terugzien in hun inkomen.

### • Duurzame inzetbaarheid

VCP pleit via SER voor een "ontwikkelrekening" die je zelf kunt inzetten voor je eigen ontwikkeling. Hier speelt bijvoorbeeld ook een thema als robotisering: wat betekent dit niet alleen voor werknemers, maar hoe willen we daar als samenleving mee omgaan. Van "accepteer je een bus zonder bestuurder" tot "rechterlijke uitspraken door een computer". De VCP is tegen de afschaf van scholingsaftrek.

### • Stoppen van de "race naar beneden"

Zorg voor een eerlijk speelveld op de arbeidsmarkt. Een normaal, vast contract waarop mensen kunnen rekenen. Gezien de normalisering wordt dit voor een steeds grotere groep relevant. Flex is voor "piek" en "ziek", niet het nieuwe normaal. En we moeten inzetten op de kwaliteit van werk.

### • Van-Werk-naar-Werk (Jan Hut)

Het geldt nog dit jaar en we hebben haast om het te verlenen. Dat lukt waarschijnlijk ook wel. Jan geeft ons een inkijk in het onderhandelingsspel. De werkgever zit met name enorm in zijn maag met het feit dat het in het VWNW-beleid mogelijk is het volledige stimuleringsbedrag te innen als je tegen je AOW leeftijd aanzit of zelfs er overheen. Ons belang is om het VWNW af te sluiten tot ruim na de datum van de normalisering. Er zal nog worden nagedacht of en hoe een eventuele achterbanraadpleging zal gebeuren. Nic voegt daar nog aan toe dat de AOW-leeftijd veel sneller stijgt dan de sociale partners ooit met elkaar besproken hebben. Ook de RVU-"boete" is door de VCP ter discussie gesteld. Niet om met een nieuwe VUT te komen, maar om bij een reorganisatie gezond personeelsbeleid te

kunnen voeren. Bijvoorbeeld om “Jong voor Oud” te kunnen faciliteren.

• *Pensioen en zekerheid (Nic van Holstein)*

Bij gesprekken over de arbeidsmarkt binnen de SER, komen allerlei onderwerpen aan de orde, zoals de race naar beneden maar ook bijvoorbeeld goedkoop Chinees staal omdat aldaar andere milieuregels gelden, en doorbetalen van loon bij ziekte. Ook de ZZP-er ten opzichte van de werknemer en daarmee samenhangende belastingdruk. Een gelijk speelveld binnen een afgewogen pakket.

Pensioenzekerheden, zo we al dachten dat die er waren, bestaan voor een belangrijk deel niet. Tegenvallende beleggingen, uitblijvende indexatie en kortingen lijken aan de horizon te verschijnen. Men kijkt naar mogelijkheden voor een ander stelsel. Als reactie op de crisis zijn de normen aangescherpt. Dat heeft vervolgens meteen invloed op de pensioenen en de middelen die nodig zijn om pensioenen ook in de toekomst nog te kunnen garanderen. Solidariteit en collectiviteit vinden wij belangrijk en dat willen we behouden. We willen de daarmee gepaard gaande verplichtstelling overeind houden. De roep om meer individualisering en eigen keuze vanuit de maatschappij moet ook worden meegenomen en het is een uitdaging om dit samen te realiseren. Het zal dan mogelijk een systeem zijn waarbij je wel inzicht hebt in het door jou opgebouwde pensioenvermogen. Het stelsel zal toegankelijk dienen te zijn voor alle werkenden. De staatssecretaris van Sociale Zaken heeft naar de Tweede Kamer aangegeven ook iets te willen doen aan de doorsneesystematiek. De VCP wil dan wel een aantal garanties/zekerheden hebben om de compensatie vorm te kunnen geven. Het moet niet zo zijn dat er dadelijk één generatie aan die nieuwe inregeling tekort schiet.

• *CAO (Jan Hut)*

Minister Plasterk heeft ruim een jaar geleden al een brief gestuurd waarin hij aangaf dat er 1% ruimte was voor een CAO. Dit was exclusief de hogere premies voor het ABP. Voor ons was dit met een paar kleine andere punten erbij tenminste bespreekbaar. Bij de FNV lag hierop een absoluut taboe. Men wilde minimaal 2½ %. Onze andere grote broer – NCF/Ambtenarencentrum – eiste zelfs 3%. Op dit moment lijkt het erop dat het nieuwe kabinet meer ruimte (langere looptijd, hoger percentage) zal gaan bieden, maar daar staat tegenover dat dan de zogenaamde “ontzie” maatregelen (PAS, seniorendagen, vrije dag na hemelvaart) ter discussie staan. Jan stelt aan de vergadering de vraag: “Waarnaar gaat jullie voorkeur uit?”:

- een korte, éénjarig CAO met slechts 1%; of
- op termijn een meerjarige CAO met meer %, alles bespreekbaar/inleveren?

Het merendeel van de aanwezigen op onze ALV stemt voor de kortlopende CAO. Een duidelijke minderheid stemde voor een meerjarige CAO, waarbij alles bespreekbaar is. Het betreft slechts een indicatieve peiling. Als een langere looptijd gewenst is, zullen we sowieso moeten wachten op het nieuwe kabinet en kan dit nog wel tot het najaar duren. De eerste en laatste vraag uit de zaal betreft de zogenaamde “Jumbo-variant”: supermarkt Jumbo geeft eenzijdig gewoon de beschikbare loonruimte aan de werknemers! Jan verwacht niet dat onze werkgever de loonruimte ongevraagd bijschrijft bij onze salarissen, zoals dat bij Jumbo wel het geval was.

Erik raadt de leden aan om op de sites van de CMHF en VCP de ontwikkeling rondom pensioenen goed te volgen. Een complex en ingrijpend thema! De VHMF zal dit zorgvuldig bij de leden brengen voordat er beslissingen genomen worden.

Erik bedankt Jan Hut en Nic van Holstein.

## 8. Rondvraag

Er wordt geen gebruik gemaakt van de rondvraag.

## 9. Sluiting

De voorzitter dankt de leden voor hun inbreng en hun aanwezigheid. Hij wenst iedereen een gezellige en lekkere lunch toe en verwacht iedereen straks bij het symposium.

Utrecht, 18 april 2017



# Dankwoord

door Thijs Hellegers, erelid van de VHMF

In 1977 begon ik aan de postdoctorale opleiding (PD VIII) in Leiden. Als vanzelfsprekend werd ik vrijwel meteen lid van de VAI, de Vereniging van Adjunctinspecteurs. Luttele jaren daarna fuseerde de VAI met de inspecteursvereniging, de VI. Ik bezocht de afdelingsvergaderingen en las het clubblad, de Vivat.

Nog als adjunct-inspecteur hielp ik met het opzetten van het symposium over de toekomst van de IB. Coryfee prof. Hofstra was een van de sprekers. Ik vond het heel bijzonder met hem kennis te maken; ik haalde hem de avond van tevoren met de auto op in zijn hotel in Ede – het symposium vond plaats in Reehorst aldaar – voor een interview met Radio Gelderland in de studio te Arnhem.

Geweldig!

Die liefde voor het mee-organiseren van symposia is gebleven. Uiteindelijk resulteerde dat in een hecht clubje dat jaarlijks de kar trok, het onderwerp bepaalde, sprekers uitnodigde en allerlei interessante mensen interviewde voor filmfragmenten die tijdens het symposium vertoond werden. Een enkele keer togen we daarvoor zelfs naar het buitenland. Eén groot avontuur, ook omdat we vaak vooraf niet precies wisten welke kant de geïnterviewde op zou gaan. Improviseren dus. Ik heb daar heel veel van geleerd en ook ontzettend van genoten. Gewoon doen!

Ergens begin jaren negentig belandde ik in het bestuur van de VI, waarvan Jelle van de Berg toen voorzitter was. Tijdens onze kennismakingsdagen in Maastricht kwam een delegatie van de VOA, de Vereniging van overheidsaccountants, langs om de mogelijkheden tot samenwerking te bespreken. Paul Tekstra zat daarbij en ook Gert Kers. Beiden ben ik in de loop der jaren nog vaak tegengekomen.

Enkele jaren nadien resulteerde de samenwerking tussen VOA, KBO (Koninklijke Broederschap van Ontvangers) en VI in de oprichting van de VHMF, wat toentertijd nog stond voor Vereniging van Hoofdambtenaren bij het Ministerie van Financiën. Later konden ook de leden van de VMHBD – de vereniging van middelbare en hogere functionarissen bij Belastingdienst en Douane – lid worden van de VHMF. De samenwerking met de AVB, de Algemene vereniging van belastingdeurwaarders, is steeds hechter geworden.

Als lid van het hoofdbestuur deed ik samen met Hans Hoonings de redactie van Informatief. Kopij binnenharken, deadlines bewaken, drukproeven – jawel, nog jarenlang op papier! – meermaals collationeren en zorgen dat de doorlooptijd binnen de grenzen bleef. Monnikenwerk, maar ook wel erg leuk om te doen.

Ik genoot in het bijzonder van de gesprekken die we als be-

stuur voerden met de DG en met de directeurs van de dienstonderdelen. Een enkele keer met de staatssecretaris, Willem Vermeend en jaren later met Joop Wijn. Als plaatsvervangend voorzitter en later voorzitter van het VHMF-bestuur bezocht ik afdelingsvergaderingen door het hele land om van gedachten te wisselen over wat er speelde en om te horen wat mensen bezig hield. Buitengewoon leerzaam en puur genieten.

Begin deze eeuw ontstond B/CPP, het centrum voor proces- en productontwikkeling, en daar heb ik mij gemeld voor de nieuw in te richten ondernemingsraad. Wél overeenkomsten met de vakvereniging, maar toch ook heel anders. Na de eerste periode als OR-voorzitter kwam ik in 2003 in de COR, de medezeggenschap op het hoogste niveau binnen de Belastingdienst. Roerige jaren met de ene reorganisatie na de andere: 13 blauwe regio's, de introductie van Toeslagen, de transitie van de Douane die ik als COR-lid van zeer nabij mocht meemaken.

Als COR-voorzitter zat ik bij de maandelijkse bijeenkomst van de Groepsraad – alle directeurs bij elkaar onder leiding van Jenny Thunnissen. Ik heb het als een voorrecht ervaren zo in de keuken van het beleid te mogen meekijken en meepraten. Bij andere departementen is dat nog wel eens heel anders.

Rond 2007 kwam het onderzoek van McKinsey naar de IV-keten en zat ik met de consultant van McKinsey en de DG (Maarten Ruys) aan tafel om de bevindingen te bespreken. Onder Peter Veld mocht ik een omvangrijk onderzoek doen naar de stand en de toekomst van de medezeggenschap bij de Belastingdienst. Boeiende materie.

Als lid van de Sectieraad CMHF kon ik helpen de lijntjes aan elkaar te knopen, ontwikkelingen met elkaar in verband brengen en mee de koers uitzetten voor het georganiseerd overleg.

Ik kijk met veel voldoening terug op al die jaren in vakvereniging en medezeggenschap, parallel aan het gewone werk. Ik heb ervan genoten en hoop dat anderen dat net zo kunnen doen.





# Jaarrede Vereniging van Hogere ambtenaren bij het Ministerie van Financiën

Uitgesproken op 18 April 2017 door de voorzitter,  
drs. H.A.A.M. (Erik) Rutten

Dames en heren,

Het was een turbulent jaar. De Belastingdienst was vaker in het nieuws dan het Koningshuis. Zembla had een uitzending over intimidatie en bedrog bij onze Dienst. De VHM kwam in de kranten en op de radio en werd zelfs naar de Tweede Kamer geroepen. Duizenden medewerkers gingen met pensioen of naar Switch. Wiebes bestelde een werkbetrijf maar kreeg een vertrekregeling. Onze DG moest het veld ruimen en onze Staatssecretaris bijna. De Beeldkrant werd een plek voor hoge amoureuze bekentenissen. En onze Directeur MKB gaf ons een indringend inkijkje in zijn privéleven in de televisieserie 'Klem'. Leuke cardiologe trouwens.

Om het één en ander in perspectief te kunnen zien moeten we even terug in de tijd.

In mei 2014 publiceerde de staatssecretaris Wiebes de **Brede Agenda** Belastingdienst. Daarin zag het bestuur van de VHM een aantal stellingnames die aansluiten bij de uitgangspunten van de VHM-notities 'Voldoening op Aangifte' en 'Invordering, van Sluitstuk naar Voetstuk', die punten waren:

- wetgeving en processen moeten eenvoudiger;
- verwachtingen moeten duidelijker;
- geen ICT-vlucht naar voren;
- uitvoering moet beter getoetst worden en dat moet openbaar;
- er moet ingezet worden op digitalisering en een Berichtenbox;
- voorlichting via pc en Beltel, maar ook vrijgaves via de Beltel;
- de focus moet weer op handhaving en toezicht;
- van controle achteraf naar controle vooraf;
- veel minder fouterstel nodig;
- we moeten af van oninbaar lijden;
- intensief samenwerken met de medewerkers.

Grote vraagtekens hadden we over de blijkbaar verschuiving van het algemeen aanvaarde compliance-streven naar de intentie om zoveel mogelijk geld op te halen. "Follow the money" zei de Staatssecretaris. Ook hadden we zeker

vraagtekens bij de mate waarin er voor de professional voldoende ruimte zou zijn om in een gerobotiseerde en gedigitaliseerde omgeving zijn werk te kunnen doen.

Immers, de VHM hecht aan rechtshandhaving, aan fiscaliteit en aan rechtsstatelijkheid.

In mei 2015 presenteerde de Staatssecretaris de **Investeringsagenda**. Gevolg van deze digitalisering zou zijn dat er tot 2023 ongeveer 5.000 banen zouden verdwijnen, voornamelijk op wat lager en middelbaar niveau. Daartegenover zouden er 1500 fiscalisten en data-analisten geworven worden. In mei 2015 gaf Wiebes in de Tweede Kamer voor deze 5.000 een non-ontslaggarantie tot 2023.

Met het bovenstaande geconfronteerd, heeft de dienstleiding maanden de tijd genomen om te denken, over de mogelijkheden om voor de mensen waarvan het werk zou gaan vervallen als gevolg van de Investeringsagenda, werk te houden binnen de Belastingdienst of werk te vinden buiten de Belastingdienst.

Aan het eind van de herfst heeft de dienstleiding daarop de inmiddels bekende vertrekregeling aangeboden aan de vakbonden. Het betrof een generieke regeling met een looptijd tot 2023, die zijn wortels heeft in het Van-Werk-naar-Werk-beleid voor rijksambtenaren. Klaarblijkelijk wilde men veel plaats maken in de dienst.

De aan de regeling ten grondslag liggende aannames en uitgangspunten van de dienstleiding zijn niet gedeeld met de bonden. De bestaande leeftijdsopbouw en de bestaande verandermoeheid waren indicaties dat deze regeling populair zou worden. Deze signalen zijn door de vakbonden aan de dienstleiding meegegeven.

Het bestuur van de VHM heeft de regeling altijd omarmd. Omdat veel leden er graag gebruik van wilden maken en omdat het plaats maakt in de dienst. Hierdoor ontstaan er mogelijkheden voor veel collega's en met name kansen op nieuw werk voor degenen waarvan door de investeringsagenda het werk verdwijnt. Ook komt er ruimte om jonge mensen aan te nemen, die dan ongetwijfeld met hun inzichten, aanpak en vaardigheden onze dienst gaan verrijken.

Het bestuur had uiteraard begrip voor de bezorgdheid bij de niet-deelnemers, politiek, burgers en pers over het verlies

aan ervaring en kennis. Dit vereist dus om een adequate werving van nieuwe collega's, goed mogelijk, gezien de korte terugverdientermijn.

Echter begin december 2016 kwamen er geluiden dat ten gevolge van een strakke regie op het budget en ten gevolge van niet doorgevoerde taakstellingen van vorige kabinetten, de formatie bij de Belastingdienst drastisch zou worden ingekrompen.

Eén en ander leidde tot grote onrust in de dienst en daarmee ook in de vereniging. Het bestuur heeft vervolgens hierover een gesprek gehad met de Directeur-Generaal Hans Leijtens en deze onrust met hem gedeeld. Het bleek niet mogelijk om onze zorgen weg te nemen.

Daarop heeft de VHMf een brief geschreven met de titel "**Belastingdienst door het ijs**". Deze brief is gedeeld met de media en de Vaste Kamercommissie van Financiën en met de Staatssecretaris. Hierin hebben we gewaarschuwd dat een drastische krimp van het personeel grote gevolgen zou gaan krijgen, voor individueel toezicht bij Grote Ondernemingen, de mate van toezicht en controle bij MKB en particulieren en ook voor de dienstverlening. En dientengevolge voor de belastingmoraal en de tax gap.

Deze brief heeft in de dienst, de media en in de Tweede kamer nogal wat stof doen opwaaien.

Ik hecht eraan u te vertellen dat het bestuur met betrekking tot deze brandbrief is overladen met complimenten. Complimenten van leden en niet-leden en van administratief personeel tot en met directeurs.

Vlak voor de kerst van 2016 is vervolgens de VHMf uitgenodigd om te spreken met de **Commissie Onderzoek Belastingdienst**. Onze brieven "Wiebes en vertrekken" en "Belastingdienst door het ijs" zijn in dat gesprek uitvoerig toegelicht.

Door ons is benadrukt dat de Belastingdienst de afgelopen tijd veel te veel is aangestuurd vanuit een bedrijfskundige visie. Follow the money en het rapport van Oliver Wyman zijn daar exponenten van.

We hebben bij deze onderzoekscommissie met nadruk gesproken over het belang van rechtsstatelijkheid en de maatschappelijke positie van de Belastingdienst: het doel van een controle is niet het genereren van opbrengst, maar het bereiken van compliance. We hebben het belang benadrukt van voldoende aanwezigheid van de Belastingdienst in alle sectoren van de maatschappij.

Het belang van voldoende fiscale kennis en ervaring in het management van de Belastingdienst hebben we nadrukkelijk op de kaart gezet. De positie van de Douane hebben we besproken en het belang om de Douane bij de Belastingdienst te houden. We hebben aangegeven dat het goed zou zijn als de DG Belastingdienst zelf de directeurs van de verschillende segmenten en divisies aanstuurt.

Vervolgens buitelen de gebeurtenissen over elkaar heen.

Dinsdag 10 januari 2017: we hebben in een telefoongesprek aan de Directeur-Generaal Hans Leijtens medegedeeld dat de VHMf, hoewel daartoe uitgenodigd, niet meewerkt aan de televisieprogramma's Een Vandaag en Zembla. En dat de VHMf door kamerlid Pieter Omtzigt is uitgenodigd om in de

Tweede Kamer vragen te beantwoorden over de brieven die de VHMf geschreven heeft in oktober en december.

Woensdag 11 januari: Staatssecretaris Wiebes nodigt de VHMf uit voor een toelichting over de brief "Belastingdienst door het ijs". Het gesprek wordt vastgelegd voor 16 januari.

Vrijdag 13 januari: Hans Leijtens vertrekt als DG. Onmiddellijk daarna volgt een interview door NOS radio. Onze reactie was "Hans Leijtens hebben we leren kennen als integere en betrokken DG; in dat opzicht betreurt de VHMf zijn vertrek".

Maandag 16 januari: gesprek met Staatssecretaris Wiebes. Het bestuur heeft aangegeven:

- dat er veel onrust is bij Belastingen vanwege berichten dat er een krimp op handen zou zijn van 20-25% van het personeel;
- dat collega's waar het werk niet van verdwijnt, maar die wel vertrekken, in principe één op één vervangen zouden moeten worden;
- dat het de hoogste tijd is voor drastische vereenvoudiging van belastingwetten, overgang naar een ander stelsel van heffing, bijvoorbeeld Voldoening op Aangifte (VOA), en een grondig onderzoek naar een nieuwe wijze van belastingheffing en controle van kleinere ondernemingen, bijvoorbeeld forfaitering van kosten of boekhouden bij de Belastingdienst, of controleren door gecertificeerde fiscaal dienstverleners; en
- dat als de budgetten te klein zijn om vertrekkend personeel adequaat te vervangen, de budgetten gewoon groter moeten worden.

Wiebes gaf aan dat werven en goed opleiden erg belangrijk vindt en dat hij voor het AO van 2 februari met een brief zou komen over de continuïteit bij de Belastingdienst.

Donderdag 19 januari: bezoek van de VHMf aan de Tweede Kamer in een "Bijzondere Procedure" van de Vaste Kamercommissie Financiën.

In grote lijnen hebben we daar hetzelfde besproken als met de Staatssecretaris. We hebben benadrukt dat het niet gaat om te streven naar maximale correctieopbrengst. Dit is een te eenzijdig streven; een te bedrijfskundige benadering, die vaak ook zorgt voor versterkte verhoudingen. De belastingtarieven dienen voldoende opbrengst te garanderen. De Belastingdienst is er voor de handhaving van de belastingwetten. Een en ander zeker in ondernemersland maar ook vaak bij particulieren in goed overleg en samenspel met belastingadviseurs.

Zichtbaarheid, aanwezigheid en dienstverlening zijn belangrijker dan correctieopbrengst en borgen bij een juiste mix dat het handhavingstekort niet uit de hand loopt.

Efficiencywinst dient niet gezocht in het stroomlijnen en verkleinen van de Belastingdienst maar veel meer in een rigoureuze vereenvoudiging van de Belastingwetten met veel minder instrumentalisme en minder fijnmazige uitzonderingen.

Daarnaast van de gelegenheid gebruik gemaakt om in de

## Efficiencywinst dient niet gezocht in het stroomlijnen en verkleinen van de Belastingdienst maar veel meer in een rigoureuze vereenvoudiging van de Belastingwetten.

Tweede Kamer aan te geven dat belastingdienstmedewerkers geen “graaiers” zijn en dat de vertrekregeling niet “goudgerand” is. Immers: vertrekkers zien af van WW, in tegenstelling tot “in de markt”, bouwen geen pensioen meer op en gaan eerder hun pensioenvermogen aanspreken. Daarmee betalen ze de regeling in feite gewoon zelf. Tot slot hebben we benadrukt dat Voldoening op Aangifte, à la VHMF, ervoor zorgt dat burgers heel soepel hun aangifte kunnen herzien, terwijl de Belastingdienst veel minder bezwaarschriften binnenkrijgt.

Vrijdag 20 januari: Jaap Uijlenbroek wordt benoemd als Directeur-Generaal Belastingdienst.

Vrijdag 27 januari: presentatie van het rapport Commissie Onderzoek Belastingdienst. De voornaamste **aanbevelingen uit het rapport** zijn:

- voorrang voor het borgen van de continuïteit van de uitvoering van belastingwetten;
- grootste probleem van de vertrekregeling is de mismatch;
- de investeringsagenda moet volle kracht vooruit;
- de investeringsagenda moet dienen om de relatie met de werkvloer te vitaliseren;
- de Douane moet zelfstandiger geplaatst worden met zelfs mogelijk een eigen DG;
- een meer expliciete scheiding in de topstructuur van beleid, uitvoering en control en het MT moet meer zicht krijgen op het primaire proces;
- een managementstijl met meer balans tussen daadkracht en gezamenlijkheid;
- voldoende kennis van belastingen en Belastingdienst in het management;
- rechtsstatelijke waarborgen blijven onverminderd van belang naast een bedrijfseconomische en technologische invalshoek;
- er dient formele vastlegging van besluitvorming te zijn binnen de top van de Belastingdienst en van de communicatie met het Ministerie van Financiën;
- grotere rol voor de SG bij de aansturing van de Belastingdienst, de structuur van de medezeggenschap en het GOBd dient daarom opnieuw geordend te worden.

Vrijdag 27 januari: Continuïteitsbrief van staatssecretaris Wiebes.

Ook de Staatssecretaris is bezorgd over de continuïteit en zorgt voor extra budget om meer personeel in bedrijfskritische functies te kunnen aannemen. Hoe dit uitpakt voor de diverse segmenten is niet duidelijk.

Woensdag 1 februari: Uitzending Zembla.

Bij de Broedkamer zou sprake zijn van onzorgvuldige omgang met de privacyregels en toegangsbeveiliging, er zou sprake zijn van een angstcultuur en de resultaten zouden doelbewust veel te positief worden ingekleurd, zelfs bij een bezoek van Tweede Kamerleden.

Dinsdag 2 februari: Algemeen Overleg Investeringsagenda Belastingdienst in de Tweede Kamer, Vaste Kamercommissie van Financiën. Wiebes ligt 6,5 uur onder vuur over de Zembla-uitzending (als voorproef) en zijn kennis en de gevolgen van de vertrekregeling en over de toekomst van de Investeringsagenda en de Belastingdienst. Van begin af was duidelijk dat hij mocht blijven.

Tot zover deze opsomming.

Inmiddels heeft onze DG **Jaap Uijlenbroek** met het rapport van de Onderzoekscommissie voor ogen een nieuwe structuur voorgesteld. De beoordeling daarvan laat ik aan uzelf. Maar in een tweetal gesprekken die ik met hem gevoerd heb gaf hij aan, wars te zijn van stafsturing. Hij vindt dat de beslissingsmacht bij de lijn thuishoort.

Verder sprak hij zich duidelijk uit voor een minder prominente plaats voor opbrengstgericht toezicht en bedrijfskundige sturing. Hij heeft inmiddels ook in publicaties het belang van rechtsstatelijkheid en zichtbaarheid onderstreept. Verder gaf hij aan dat hij vindt dat de Belastingdienst ziek is en dat hij snel, ‘mee gang’ zeggen ze in Tilburg, al het mogelijke zal inleiden om gezamenlijk de dienst binnen een zeer korte termijn er bovenop te helpen.

Dames en heren, in het licht van het bovenstaande trof ik op de site ‘platformoverheid.nl’ een interview aan met **Leo Stevens**, erelid van onze vereniging, met de veelzeggende titel: “De Belastingdienst is geen pakezel”.

Enkele enigszins vrij aangehaalde passages uit dit interview wil ik u niet onthouden, omdat ze aansluiten bij het gevoel dat al geruime tijd bij veel van onze leden, en breder bij veel collega’s in de Belastingdienst leeft. En ook omdat de aanbevelingen sterk overeenkomen met opvattingen binnen onze vereniging.

Bij de huidige transformatie van de Belastingdienst wordt veel nadruk gelegd op ICT en de vergaande toepassingen die het kan bieden. Veel medewerkers zijn bezorgd dat de door hen opgebouwde kennis en ervaring – denk aan het fameuze en vaak genoemde “Fingerspitzengefühl” – onvoldoende wordt aangewend bij het ontwikkelen van deze ICT-toepassingen. De medewerkers van de Belastingdienst voelen zich daardoor wel eens ‘over het hoofd gezien’.

Bij de introductie van horizontaal toezicht zijn de medewerkers onvoldoende meegenomen in deze verandering en is



er soms teveel aandacht aan besteed ten koste van het verticaal toezicht. Het zou een goede mix moeten zijn. Stevens noemt dit "vertizontaal toezicht".

**'De politieke discussies rond het disfunctioneren van de Belastingdienst hebben geen versterkend effect op het loyaliteitsgevoel binnen de dienst'.**

Het is al lang bekend om de belastingwetten voor van alles en nog wat als beleidsinstrument in te zetten. Daardoor werd de Belastingdienst geconfronteerd met ingewikkelde specifieke regelingen met conflictgevoelige open normen. Anderzijds is er de wens om de werkomstandigheden aan te passen aan de grootschaligheid van de heffingsprocessen, die de creatie van een geautomatiseerde en gedigitaliseerde werkomgeving onontkoombaar maakte. De daarmee gepaard gaande standaardisatie van werkprocessen impliceert het risico van een onpersoonlijk en vervreemdend systeem van uitvoering. Dat raakt niet alleen de belastingplichtige, maar ook de uitvoerende ambtenaar. De burger voelt zich platgewalst en letterlijk gedegradeerd tot een fiscaal nummer; de uitvoerende ambtenaar voelt zich het verlengstuk van de geautomatiseerde processen. Daardoor vervreemdt hij van zijn meest wezenlijke opdracht, namelijk de taak het recht toe te passen zoals dat in de gegeven situatie toegepast moet worden, geïnspireerd door het professionele *freies Ermessen*.

De leidinggevende heeft als primaire verantwoordelijkheid het op gang houden van het proces, maar vaak is hij daarbij niet in staat het resultaat, dat voor de inhoudsdeskundige juist centraal staat, te beoordelen. Dat leidt tot verwijdering tussen managers en inhoudsdeskundigen, die naar hun gevoel niet meer dezelfde doelstelling hebben en daardoor geen gemeenschappelijke 'vaktrots' meer kunnen delen. Daardoor wordt onvoldoende sturing gegeven op inhoudelijke punten en hebben verbeteringsprocessen minder kans van slagen.

'De politieke discussies rond het disfunctioneren van de Belastingdienst hebben geen versterkend effect op het loyaliteitsgevoel binnen de dienst'

Het mede daardoor ontstane gevoel van functionele onverschilligheid wordt door de vergrijzing van de dienst en de apathie van 'het zal mijn tijd wel duren' versterkt en te weinig doorbroken door jeugdig elan van nieuwkomers. Bovendien hebben de politieke discussies rond het disfunctioneren van de Belastingdienst bepaald geen versterkend effect op het loyaliteitsgevoel binnen de dienst en heeft het res-

pect voor de dienstleiding schade opgelopen, vooral bij degenen die door de opeenvolgende reorganisaties hun arbeidsomstandigheden en perspectieven steeds meer hebben zien verslechteren.'

'Met name aanbeveling 5 van de Commissie Onderzoek Belastingdienst van Borstlap en Joustra is in dit verband van belang. De leiding van de Belastingdienst dient te beschikken over een managementstijl waarin daadkracht, gezamenlijkheid en het vermogen verbindingen te leggen met relevante geledingen binnen de Belastingdienst, alsook met het ministerie van Financiën, centraal staat. Borstlap en Joustra stellen dat het belang van voldoende fiscale kennis alsook ervaring in de bedrijfsvoering van de Belastingdienst waarin massale uitvoeringsprocessen aan de orde zijn, niet genegeerd kan worden en dat er een goede mix moet worden gevonden met kennis en ervaring van buiten de Belastingdienst. Het is volgens hen van bijzonder belang dat jong talent wordt geworven en vertrouwd wordt gemaakt met de uitdagingen van de Belastingdienst. Naast een bedrijfseconomische en technologische invalshoek blijven daarbij rechtsstatelijke waarborgen onverminderd van belang.

Het gaat niet alleen om het efficiënt en effectief innen van belastinggeld maar ook om een juiste rechtsbedeling, waarbij rechtsbeginselen en doelmatigheidsvereisten op een prudente wijze tegenover elkaar worden afgewogen.'

'Uiteraard versterken de onrust bij de Belastingdienst en het onbehagen over de ongeloofwaardigheid van de fiscale wetgeving elkaar. Er is bij de wetgever sprake van een structurele onderschatting van het belang van de uitvoerbaarheid. Daardoor wordt de Belastingdienst te vaak geconfronteerd met onvoldoende doordachte regelingen. Door het hectische karakter van veel wetgevingsoperaties heeft de Belastingdienst vaak onvoldoende tijd om zich op de opgelegde taak voor te bereiden. Dat leidt tot risico's met betrekking tot de kwaliteit van uitvoering.

Ook wordt de Belastingdienst geconfronteerd met maatschappelijk ongenoegen omdat principes, zoals het beginsel dat de inkomstenbelasting naar draagkracht wordt geheven, in de praktijk worden doorbroken door allerlei politieke ingrepen met een instrumenteel karakter (stimulering van ondernemerschap, van investeringen, van milieuvriendelijke productieprocessen en arbeidsparticipatie). Ook zijn allerlei onvoldoende doordachte, nogal opportunistische regelingen ingevoerd die de geloofwaardigheid van onze belastingheffing op cruciale punten ernstig hebben aangetast. Deze moeten zo snel mogelijk weer worden geëlimineerd. Voorbeelden daarvan zijn de inkomensafhankelijkheid van de algemene heffingskorting en van de arbeidskorting, de afbouw van de aanrechtsubsidie, de onaanvaardbaar grote spanning tussen de fictieve en werkelijke vermogensinkomsten in de vermogensrendementsheffing en de vele al te rigide antimisbruikbepalingen. Dergelijke maatregelen beschadigen het rechtsgevoel van de belastingbetaler en vormen een bedreiging voor de compliance.'

'Verbetering van de afstemming tussen de wetgevende wensen en de uitvoerbaarheid kan voorkomen dat de Belastingdienst wordt weggezet als een pakezel, die klappen

krijgt als hij door zijn overbelasting niet snel genoeg zijn doel bereikt.'

Tot zover het interview. In het verlengde daarvan, ik doel hier enkel op de inhoudelijke overeenkomst, heeft u vorige week in de pers en op de beeldkrant kunnen lezen dat de **VHMF samen met de Register Belastingadviseurs** in een open brief een oproep heeft gedaan aan het nieuwe kabinet om de Belastingdienst te versterken, de Belastingwetten rigoureus te vereenvoudigen en de belastingheffing te moderniseren.

Dit is, met een metafoer, een unieke samenwerking tussen "de belastinginspecteurs" en "de belastingadviseurs".

De belastingadviseurs maken zich ernstig zorgen over de zichtbaarheid, de bereikbaarheid en de deskundigheid van de Belastingdienst. Dat is daarmee dus ook een zorg voor ons. Onze zorgen heeft u het hele jaar door al kunnen beluisteren. Ook hier weer heeft de VHMF van talloze collega's, van hoog tot laag, instemming mogen ontvangen.

Meteen nadat onze brief aan de Informatiecommissie was verstuurd, stuurde staatssecretaris Wiebes het "Wervingsplan Belastingdienst" naar de Tweede kamer. Daarin worden plannen ontvouwd om in 2017, 1268 nieuwe collega's te werven, verder strekt het plan helaas niet. Dat de VHMF een deel van de credits van deze werving op zijn conto kan schrijven, moge alleen al blijken uit het feit dat als bijlage bij het wervingsplan een tweetal stukken uit ons verenigingsblad 'Informatief' naar de Tweede kamer zijn meegestuurd.

Of dit wervingsplan nu voor voldoende vervanging van vertrekkende collega's zorgt in de diverse divisies, blijft voor mij een vraagteken.

Ondanks dit wervingsplan is het mij nog steeds niet helemaal duidelijk hoeveel collega's nu op welke niveaus bij CAP, MKB of Groot-O werken in de komende jaren. Of dit wervingsplan nu voor voldoende vervanging van vertrekkende collega's zorgt in de diverse divisies, blijft daarmee een vraagteken.

### Modernisering van de heffing

Het zou zo kunnen zijn dat er binnen ons huidige systeem van aanslagbelastingen steeds meer uit praktische overwegingen een verschuiving optreedt naar een soort voldoening op aangifte voor bepaalde aangiften Inkomstenheffing. We hebben inmiddels aanwijzingen dat het deze kant uit gaat.

Echter, zoals door onze vereniging reeds in het WFR van 4 april 2013 is aangegeven, verdient een dergelijke innovatie van het werkproces een fundamenteel debat over welke rechtsbescherming we in Nederland willen. Dit debat dient uiteraard op het Ministerie en in de Belastingdienst gevoerd te worden maar, naar onze mening, ook, en misschien wel met name, in het politieke domein.

Wellicht dat de aanstaande belastinghervormingen, hernieuwd een aangrijpingspunt kunnen vormen om dit debat te voeren. Er waren immers in 2013 al een aantal Kamerleden die hierover heel graag een hoorzitting wilden.

Ik zou zeggen: "Meneer Rutte, nu doorpakken en per omgaande van de IH niet-winst een aangiftebelasting maken volgens het VHMF-systeem. Alles is al vooringevuld door de Belastingdienst. En voor door belastingplichtige zelf ingevulde gegevens ligt de verantwoordelijkheid gewoon keihard bij diezelfde belastingplichtige."

De nieuwe regering zou, gezien de explosieve groei van het aantal ondernemers, zo snel mogelijk onderzoek moeten laten doen naar een andere wijze de belastingheffing van, met name, kleinere ondernemingen. Te denken valt bij ondernemingen tot een bepaalde grootte, bijvoorbeeld aan belastingheffing enkel op basis van de omzet, of het forfaiteren van de kosten. Dit vergt aanzienlijk minder capaciteit van de Belastingdienst en zou een enorme verlichting van de administratieve lasten voor deze ondernemingen kunnen betekenen. Daarnaast is, in het kader van uitbreiding van de richting van horizontaal toezicht, het betrekken van belastingadviseurs bij de controle op de boekhouding en de aangifte van ondernemingen een variant die onderzocht dient te worden.

### Georganiseerd overleg en medezeggenschap

Het Georganiseerd Overleg Belastingdienst heeft het afgelopen jaar vooral in het teken gestaan van alles wat met uitstroombepalingen en Switch te maken heeft. U heeft hierover de diverse nieuwsbrieven kunnen lezen. Wij hopen dat die voldoende informatief zijn geweest.

Vorig jaar in de jaarvergadering stond Dennis Baegen voor u met een dringende oproep voor kandidaten voor de OR-verkiezingen. Hij heeft u toen ook enigszins uit de doeken gedaan hoe ingewikkeld de verkiezingen van opzet waren. En de daaruit vloeiende zorg om als VHMF voldoende zichtbaar te blijven voor alle leden, zowel bij Groot-O, als MKB als Douane etc. Hij heeft gelijk gekregen, helaas. Ik roep in herinnering dat de VHMF bij het segment Groot-O meer dan de helft van alle zetels in de OC bezet. En bij MKB helemaal niets. En dat we bij de Douane, slechts met de nodige extra inspanningen, onze enige kandidaat Rob Roodenrijs gekozen hebben kunnen krijgen. En dat alles omdat er meer dan 70 lijsten waren, vanuit een, overigens terechte zorg voor de medewerkers in de periferie. Niet alleen de Randstad moest gehoord worden. De uitkomst van de evaluatie van de verkiezingen is dan ook zeer stevig. Het moet minder, eenvoudiger, overzichtelijker en vooral met meer elan gedaan worden. Wij spreken nu uit dat van de CMHF altijd een evenwichtige, maar vooral kwalitatieve goede lijst met kandidaten verwacht mag worden. Waarbij vanzelfsprekend het gehele land zich kan en zal laten horen. De vereniging biedt zich aan om mee te denken over een beter systeem.

Naar de toekomst kijkend wil ik drie onderwerpen op het gebied van medezeggenschap noemen.

### Functiegebouw Rijk

Om te beginnen, de al vele jaren durende gesprekken en discussies over de toekomst van de groepsfuncties zullen nu snel tot een einde komen. Wij herhalen ons standpunt. Het is vanzelfsprekend dat niet systemen maar mensen successen maken. Wat ons betreft is het huidige systeem van groepsfuncties en individuele functies, maar dan wel juist uitgevoerd, een prima systeem, en is het beste systeem voor de Belastingdienst. Bij een wijziging naar het Functiegebouw Rijk zal dit op korte termijn leiden tot grote indelingsproblemen, vraagstukken op het terrein van werkwaardering. Op de langere termijn zal de doorstroom van nieuwe medewerkers niet gegarandeerd en vanzelfsprekend zijn. Wat er precies uit zal komen is nog niet 100% duidelijk, maar wees er van overtuigd dat we altijd de belangen van de huidige én de nieuwe medewerkers goed zullen behartigen.

### Samenvoeging GOF en GOBD

Ten tweede, als u naar de uitkomsten van Borstlap/Joustra heeft gekeken, en in het bijzonder de kabinetsreactie daarop, dan heeft u kunnen lezen dat het Georganiseerd Overleg Belastingdienst en Georganiseerd Overleg Financiën zullen worden samengevoegd tot één overleg over de bijzondere rechtspositie van de medewerkers van de Belastingdienst én het Ministerie van Financiën. Dat wil dus zeggen: niet de DG, maar de Secretaris-Generaal, Manon Leijten, zal zich in de Belastingdienst en haar medewerkers gaan verdiepen. Een mooie uitdaging voor alle betrokken partijen, maar helaas wel met het gegeven dat de "baas" van de Belastingdienst niet meer direct verantwoordelijk is voor zijn medewerkers. Een mooie vraag voor vanmiddag?

### De normalisering van de ambtenarenstatus

Ook een onderwerp waar al veel over geschreven is, en waarover u ook onze mening kent. Een ontwikkeling waar wij geen voorstander van zijn geweest, die per saldo niets zal opleveren, maar zoals het nu lijkt toch echt door zal gaan. Naar onze verwachting zal in het aankomende jaar de eerste besluiten over de uitwerking hiervan worden genomen. Over de impact zal daarom langzaam meer bekend worden. Het zou mee kunnen vallen maar over de inrichting van de overlegstructuur zijn wel zorgen.

Ik wil nog een aantal in het oog springende punten betreffende ons werk met u delen.

### VAR en DBA

Afgelopen periode is er als gevolg van de afschaffing van de Verklaring arbeidsrelatie (VAR) en de ingevoerde Wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelatie (DBA) veel consternatie geweest omtrent de fiscale positie van de ZZP-er. Het werken met zogeheten modelovereenkomsten resulteert op grote schaal in onzekerheid voor ZZP-ers, opdrachtgevers en intermediairs.

Onze staatssecretaris heeft deze onzekerheid bij betrokken partijen geconstateerd en onderkend en heeft vervolgens

de handhaving van de Wet DBA opgeschort tot 1 januari 2018. Nota bene: de opschorting van de handhaving van een door de volksvertegenwoordiging gesanctioneerde wettelijke regeling roept bij mij grote vraagtekens op en een gevoel van onbehagen. We verkeren nu dus in een situatie waarin de "oude" wet- en regelgeving van de VAR niet meer bestaat, maar de nieuw ingevoerde Wet DBA niet (c.q. nauwelijks) wordt gehandhaafd, met uitzondering van de zeer beperkte groep "kwaadwillenden", een begrip waarvan de reikwijdte niet volstrekt helder is.

Ook voor de behandelaars op de kantoren blijkt de toetsing van een modelovereenkomst, zodat een dienstbetrekking kan worden uitgesloten, een complexe exercitie. Een moeilijk uitvoerbare toets, die slecht aansluit bij de praktijk waarin ZZP-ers, opdrachtgevers en intermediairs met elkaar samenwerken.

### De vennootschapsbelasting

In de Vpb wordt toegewerkt naar een implementatie van de Anti Tax Avoidance Directive, de richtlijn van de EU die belastingontwijking door internationale concerns zou moeten tegengaan. Deze richtlijn zou ervoor moeten zorgen dat grote bedrijven bijvoorbeeld minder gebruik kunnen maken van kwalificatieverschillen tussen landen. Is dit een eerste stap naar een Europese Vpb voor internationale bedrijven? Daar is de Nederlandse regering niet voor.

Nu laten de voorgelegde plannen voor een geharmoniseerde Vpb ook wel te wensen over. De belastingopbrengst van een concern dat onder Europese grondslagen wordt belast, wordt bijvoorbeeld in het voorstel toegerekend op een manier die de entrepreneursfunctie buiten beschouwing laat. Voor kleinere landen, die het moeten hebben van hun ondernemersgeest, is dat zeer nadelig. Ook wordt wel de grondslag van heffing, maar niet het tarief geharmoniseerd. Zo wordt de "race to the bottom" nóg niet gestopt.

Nederland is een land met een goed opgeleide bevolking, en met goede verbindingen met de rest van de wereld. Het getuigt van weinig zelfvertrouwen dat zoveel belang wordt gehecht aan de Vpb voor het vestigingsklimaat. Misschien moet toch maar eens gekeken worden naar een Europese Vpb met één Europees tarief. De opbrengst daarvan moet





dan wel worden verdeeld op een wijze die recht doet aan de functies en risico's die in verschillende landen worden uitgevoerd.

### KC-schap op Groot-O

Op Groot-O beoordelen KC's elkaars behandelplannen, bijgehouden in ATK, en vullen de resultaten van deze beoordeling in weer een ander systeem, KMO. Helaas bestaat de handreiking voor ATK voornamelijk uit "afspraken" hoe je het systeem dient te vullen. Zo dien je bij elk tabblad, en daarvan zijn er tientallen, de naam te vermelden van degene die het gevuld heeft en de datum waarop het tabblad is aangepast. Het systeem doet dit namelijk niet zelf. Ook dwingt het systeem niet om de nieuwste opmerkingen bovenaan in een tabblad te zetten, zodat die soms onder en soms bovenaan het tabblad staan. Een gevorderd lezer ziet dat snel, maar de "afpraak" is dat nieuwe zaken bovenaan staan.

Door deze gebreken in het, toch al niet erg overzichtelijke ATK, loop je het risico dat de gesprekken bij "het KMO'en" helaas minder over het hoe en waarom van de keuzes in de klantbehandeling gaan, maar teveel over "waarom heb je deze datum niet gevuld" en "waarom staan deze opmerkingen niet in de door de handreiking bepaalde volgorde". Ook heeft ATK geen mogelijkheid om te linken naar gegevens op internet, zoals jaarstukken en beschrijvingen van het bedrijf. Die moeten dus van internet worden overgenomen. Zelfs gegevens, bijvoorbeeld over de WOLB-som, die in andere Belastingdienstsystemen zijn verzameld, moeten worden overgetypt in ATK. Als je nu toch keuzes moet maken in de uitvoering.....

De extra nadruk op KC-schap bij Groot-O leidt zo tot een nieuwe 100%-filosofie, maar nu intern, gericht op het vullen van de juiste vakjes, in plaats van tot een gesprek over de klantbehandeling. Bovendien kost het invullen van dit soort zaken onevenredig veel tijd, die niet aan het toezicht kan worden besteed.

### De toekomst van de vereniging

De wereld om ons heen verandert voortdurend. Veel veranderingen raken ook de organisatie en manier van werken en communiceren binnen VHMf. Denk maar aan het ver-

trek van veel collega's, de individualisering van de maatschappij, de afschaffing van de ambtenarenstatus, de populariteit van social media en de snelheid waarmee op maatschappelijke en fiscale ontwikkelingen moet worden ingespeeld. Kortom, reden genoeg om te bekijken of de VHMf nog steeds klaar is voor de toekomst. Het bestuur van de VHMf heeft het initiatief genomen om hiermee op een interactieve manier aan de slag te gaan. Nog voor de zomer willen wij met een groep van ongeveer veertig leden, kaderleden en aspirant-leden een bijeenkomst organiseren waarin we onze sterke en zwakke kanten inventariseren, alsmede onze kansen en bedreigingen. Uiteindelijk zal dit moeten leiden tot een plan van aanpak dat de VHMf toekomstbestendig maakt. Uiteraard zullen wij u op de hoogte houden.

### Tot slot

Zegt ie dan helemaal niks over die Broedkameraffaire zult u inmiddels wel denken.

No, heel die toestand deed mij denken aan een titel van David Bowie: the rise and fall of Ziggy Stardust and the spiders from Mars.

Meeslepend en aangrijpend.

Maar dat is een sprookje. In sprookjes zitten helden, prinses en prinsessen en dingen die niet kunnen. Maar sprookjes horen thuis bij kinderen en in de kunst.

Daar moeten ze ook blijven. Ze horen niet thuis in de Belastingdienst.

Wat mij betreft is de Belastingdienst een dienst van rechtvaardigheid en eerlijkheid.

En van heffen, innen en controleren, ook horizontaal als het kan. Alles in ruime zin uiteraard. Een en ander met zo weinig mogelijk vastleggingen van plannings en verantwoordingen.

En met zo veel mogelijk mensen in het primaire proces en zo weinig mogelijk in overleggen of functies van staf of HRM, en zo weinig mogelijk in veredeling van risico's en werkwijzen, in coördinatie of management.

En, zo verzuchtten laatst nog enkele collega's, met wat meer plek om fysiek met je team bij elkaar te zitten.

Apropos, fysiek bij elkaar zitten.

Het lijkt mij van vitaal belang dat er bij de grote instroom van nieuwe collega's de komende jaren een soort opleidingsinstituut komt. Dat versterkt de positie van de Dienst op de arbeidsmarkt. Als onze nieuwe collega's binnen hun disciplines regelmatig elkaar ontmoeten, ervaringen en problemen uitwisselen maar ook samen plezier hebben, dan wordt de Belastingdienst daar beter van. Door de goede en persoonlijke opleiding en door de ontstane onderlinge banden is de kans veel groter dat ze dan ook voor langere tijd bij de Belastingdienst blijven.

Ground control to Major Tom!

Can you hear me, Major Tom?

Amici,

Nullum est iam dictum quod non sit dictum prius sed gutta cavat lapidem non vi sed saepe cadendo !

Ik heb gezegd.



# Symposium VHMF 2017

## Kwaliteit begint bij jezelf: Noblesse Oblige

door Wilma van Hoeflaken

**'Jullie moeten het verschil maken, jullie zijn de mensen die de Belastingdienst dragen', zei directeur-generaal Jaap Uijlenbroek tegen de deelnemer aan het VHMF-symposium. Tijdens het symposium stond kennis – en vooral het delen van kennis – centraal.**

Erik Rutten, voorzitter van de VHMF, opende het symposium in de Utrechtse Jaarbeurs en heette de 450 deelnemers welkom op deze 'annual climax' voor VHMF-leden. Zo'n 450 mensen bezochten het symposium. De deelnemers waren zo'n 280 leden van de VHMF en andere geïnteresseerden, de meesten werkzaam bij de Belastingdienst. Ook waren er medewerkers van het ministerie van Financiën, de Douane en Toeslagen en belangstellenden uit de wetenschap, de belastingadvieswereld en het Functioneel Parket.



Theo Poolen

### Grab'm by the heart

Rutten, die Engels sprak in zijn openingswoord, parodieerde de Amerikaanse president Donald Trump en kondigde aan: 'I'm going to build a great wall and Mr. Dijsselbloem is going to pay for it. Theo Poolen will be my CFO', verwijzend naar de directeur Kwaliteit Fiscaliteit en Accountancy Belastingdienst, die tijdens het symposium optrad als dagvoorzitter. Rutten, weer serieuzer: 'It will be a wall of knowledge and training and guidance and data and analytics, to make the Dutch IRS great again.' Met de aansporing 'Grab'm by the heart, Theo', gaf Rutten het woord aan Theo Poolen.

### Opleidingsinstituut van naam en faam

Van oudsher heeft de Belastingdienst een opleidingsinstituut van naam en faam gehad, aldus Poolen. 'Denk aan de Belastingacademie, de latere inspecteursopleiding, de hoog aangeschreven controleursopleiding, de verificateursopleiding, de ontvangersopleiding en de opleiding tot adjunct-accountant.' Hij stelde dat deze opleidingen, met uitzondering van de duale accountantsopleiding, zijn geïrodeerd. Dit is een gevolg van het feit dat de Belastingdienst jarenlang nauwelijks HBO'ers en WO'ers heeft geworven. De komende jaren gaat de Belastingdienst weer op grote schaal werven, aldus Poolen. Hij verwees naar het wervingsplan dat de staatssecretaris van Financiën een week vóór het symposium aangeboden heeft aan de Tweede Kamer. Poolen: 'De tijd is rijp voor een hoogwaardig opleidingsinstituut, de BelastingdienstAcademie.' Volgens Poolen is uit 'een rondje langs de velden' gebleken dat deze observatie breed gedeeld wordt binnen en buiten de Belastingdienst. 'De Belastingdienst is het, gezien zijn toonaangevende positie in de fiscale wereld in kwalitatief en kwantitatief opzicht, aan zijn stand verplicht om een hoogwaardige BelastingdienstAcademie, gericht op het topkader, in huis te hebben', vindt Poolen.

### Bachelors

Poolen schetst hoe de nieuwe opleidingen er naar zijn idee uit zullen zien. 'Hierover heeft nog geen besluitvorming plaatsgevonden, maar zo ziet mijn droom eruit.' Om te beginnen initiële opleidingen, waarbij studenten duaal worden opgeleid tot HBO-fiscalist en HBO-accountant. Dit gebeurt in samenwerking met de reguliere Hogescholen en de opleidingen leiden tot een geaccrediteerd bachelor-diploma. Tijdens hun opleiding werken de deelnemers bij de Belastingdienst. Overigens richten deze opleidingen zich

niet alleen op nieuwe medewerkers, maar zullen ze ook een belangrijke rol spelen in de interne doorstroming bij de Belastingdienst. Voor ingewijden: van E naar F. Poolen: 'Voor de positie van de Belastingdienst op de arbeidsmarkt op de middellange termijn zijn deze opleidingen essentieel. Dit geldt niet alleen voor de HBO-fiscalisten, maar in nog sterkere mate voor de HBO'ers accountancy. Beide categorieën vormen in zekere zin de ruggengraat van de Belastingdienst.'

### Master(class)

Voor mensen met een fiscale bachelor of master of met een accountancy bachelor of (post)master stelt Poolen beroepsvaardigheidsprogramma's voor. 'De programma's die organisaties als NOB en RB aanbieden zullen de benchmark vormen', aldus Poolen. Hij geeft ook uitleg over het Tax Talent Traineeship van de Belastingdienst. Later die middag zal Ashley Battle, een van de 'tax talents', vertellen over haar ervaringen met dit traineeship.

Poolen vervolgt: 'Voor afgestudeerden met bovengemiddelde studieresultaten in een niet fiscale master bestaat vanaf september 2016 de mogelijkheid om een zogenoemde post initiële master fiscaal recht te volgen. Voor juristen duurt deze opleiding een jaar; niet-juristen volgen daaraan voorafgaand een schakeljaar. Het curriculum bestaat uit drie dagen werkzaamheden verrichten in de praktijk bij de Belastingdienst en twee dagen colleges volgen en studeren.'

Poolen stelt voor om voor managers binnen de Belastingdienst met een niet-fiscale achtergrond een masterclass fiscale sturing te organiseren.

### Permanente educatie

Voor fiscalisten en accountants die bij de Belastingdienst werken wordt bovendien een education permanente programma georganiseerd met uiteenlopende werkvormen, zoals vaktechnische themadagen, masterclasses en topmasterclasses en conferenties met bijvoorbeeld de NOB of buitenlandse belastingdiensten.

Poolen bepleit dat instromers bij de Belastingdienst in de eerste drie jaar bij minstens drie verschillende bedrijfsonderdelen of segmenten worden ingezet, zodat integraal denken vanzelfsprekend is. Ook dit aspect – brede inzetbaarheid en ervaring – zal tijdens het symposium nog verschillende keren aan de orde komen.

De programma's van de BelastingdienstAcademie zullen gestoeld zijn op een paar pijlers, namelijk vakinhoudelijke kennis, soft skills (zoals sociale en communicatie vaardigheden), leren werken in de diverse relevante ketens en samenwerking, zowel multidisciplinair als met externe partijen.

### Niet slim tegen je zin

Joseph Kessels, hoogleraar-emeritus Human Resource Development aan de Universiteit Twente, en onlangs als adviseur betrokken bij het SER-advies 'Een leven lang leren', vertelt over de manier waarop mensen kennis ontwikkelen. 'Je kunt niet slim zijn tegen je zin', stelt hij. Volgens Kessels gaan werknemers die kiezen voor de Belastingdienst als werkgever 'niet voor de bonus', maar zijn

ze geïnteresseerd in 'ontwikkeling, groei en excellentie'. Dat vraagt iets van een werkgever. Hij schetst de kenmerken van de 'kenniswerkers', een groep die 'hoogopgeleid is, sociaal, slim en snel'. Het is een groep die meer geïnteresseerd is in verbinding dan in positie.

Volgens hem denken werkgevers sinds het midden van de jaren negentig van de vorige eeuw anders over kenniswerkers. Beïnvloed door onderzoek van McKinsey kwam er een kentering. Kenniswerkers komen niet zomaar naar je toe, maar je moet als werkgever moeite doen om talent te vinden en duurzaam bij je te laten werken. Hij refereert aan het boek 'The war for talent', dat begin deze eeuw verscheen. 'Als je talent wilt hebben en behouden, moet je er oorlog voor voeren, was de boodschap.' Als gevolg van een grote uitstroom krijgt de Belastingdienst hier ook mee te maken, zegt hij. Met de uitstroom gaat veel expertise, 'the deep smarts', verloren. Het is dus belangrijk om ervoor te zorgen dat kennisontwikkeling voortdurend plaatsvindt.

### Geen strakke hiërarchie

Kessels verwijst naar het WRR-rapport 'Naar een lerende economie: investeren in het verdienvermogen van Nederland', dat in 2013 verscheen. Hierin houdt de WRR een krachtig pleidooi voor de integratie van leren en werken. Dat zal zich voor een groot deel moeten afspelen in een niet-hiërarchische omgeving, schrijft de WRR. Kessels: 'Strakke hiërarchieën zijn niet gunstig voor kennisontwikkeling.' Ook bepleit de WRR meer zelfsturing en autonomie van medewerkers.

Kessels schetst de omstandigheden die noodzakelijk zijn voor een organisatie waarin het mogelijk is om te leren. Hij stelt dat het leerplan van een organisatie 'een rijk land-



Joseph Kessels



schap' is. 'Dat gaat niet over het cursusprogramma, maar over de leerfuncties die in de dagelijkse werkomgeving aanwezig zijn. Is de omgeving zodanig dat je snel kennis kunt ontwikkelen? Dat is voor veel organisaties moeilijk. Het vermogen om verbindingen te leggen is de basis voor de intelligentie van de organisatie.'

Een belangrijke vraag is ook: waar loop je warm voor, wat is je innerlijke drijfveer? 'We zijn niet slim op basis van gehoorzaamheid of omdat we ervoor betaald worden. Je kunt niet slim zijn tegen je zin.'

Bovendien is er een zekere mate van rust en stabiliteit nodig. Het gevaar van te veel rust en stabiliteit is dat mensen een beetje kunnen indutten. Dat is niet de bedoeling. Om dit te voorkomen is er iets nodig wat Kessels 'creatieve onrust' noemt. Creatieve onrust zorgt voor vernieuwing en innovatie. Maar te veel creatieve onrust is ook niet goed, want dan gebeurt er niets. 'Ze moeten met elkaar in balans zijn. Dat is een belangrijke opgave.'

### Autonomie versus sturing

Het geloof in eigen kunnen is een krachtiger indicator voor succes dan een opleiding en intelligentie, zegt Kessels. 'De omgeving moet het geloof in jouw eigen kunnen versterken en aanmoedigen', concludeert hij. En natuurlijk willen mensen bekwaam zijn. 'Anders hadden ze het nooit zo ver gebracht in de evolutie.'

In zijn verhaal komt het belang van een inspirerende en motiverende leer- en werkcultuur steeds terug. Hij wijst op dilemma's en paradoxen die dan om de hoek komen kijken. 'Kennisonwikkeling vereist nieuwsgierigheid, betekenisvol werk, vertrouwen, geloof in eigen kunnen, autonomie, vrijheid en zelfsturing.' De performanceverbetering in een organisatie lijkt daar soms haaks op te staan, aldus Kessels. 'Want performanceverbetering vraagt om prestatieafspraken, administratieve regels en procedures, centrale sturing, kwaliteitscontrole, gehoorzaamheid, verantwoording, toezicht en inspectie.' Hij concludeert dat die twee benaderingen op gespannen voet staan met elkaar. 'Een spanning die hoog kan oplopen in een organisatie als de Belastingdienst, die in zwaar weer verkeert en onder politieke druk staat.'

### The method is the message

Kessels wijst op de verschillende manieren om kennisontwikkeling te benaderen. Enerzijds is er de competentiegericht benadering. Eerst wordt er een competentieprofiel vastgesteld op basis van de kerntaken. Vervolgens wordt de competentiekloof bepaald: wat kan de medewerker nog niet? Daarna wordt bedacht hoe men die kloof kan overbruggen, dus wat er nodig is op het gebied van opleiding en ontwikkeling. Tenslotte wordt het resultaat van die opleiding vastgesteld, met een proeve van bekwaamheid in een realistische context. 'Het is logisch, maar niet inspirerend.' Een andere benadering is veel interessanter, vindt hij. 'Laat jonge medewerkers bij ervaren collega's op bezoek gaan en uitzoeken: wat is hier moeilijk aan, hoe wordt hier gewerkt? Misschien kunnen zij die oudere collega's ook nog wat adviezen geven.' Dit soort sociale leerprocessen in een werkomgeving zijn belangrijk, vindt hij.

Bij die andere benadering past ook dat je bij kennisontwik-

keling niet uitgaat van wat mensen niet kunnen, maar van wat ze wel kunnen. 'Wat zijn je sterke punten? Wat heb je nodig om beter te worden? Hoe zou je aan collega's het bewijs kunnen leveren dat je goed bent? Hoe maak je jezelf aantrekkelijk voor het werk dat je graag wilt doen? Dat is een heel ander uitgangspunt bij het ontwerpen van leerprocessen.' Neem deze benadering serieus bij het ontwerpen van leerprojecten en bij het organiseren van het werk, adviseert hij. 'The method is the message, de methode die je toepast is een krachtiger instrument dan de inhoud.'

### Opleidingen KPMG

Robert van der Jagt, partner van KPMG Meijburg, vertelt hoe de kennisontwikkeling en vooral kennisdeling in zijn organisatie is geregeld. Automatisering en de ontwikkeling van tools zijn niet het probleem, maar de cultuurzijde is 'een dingetje', zegt hij. The tone from the top is belangrijk. 'Het gaat niet zonder steun van het management en de leiding van een organisatie.' Hij vertelt over een gesprek dat hij die ochtend had met een collega die afkomstig is van KPMG Roemenië. Zij vertelde dat het hoofd van de tax praktijk aldaar de kennisdeling enorm stimuleerde. De belastingadviseurs moeten hun adviezen geanonimiseerd delen. Dat liep heel goed, totdat de man wegging. Zijn opvolger vond deze kennisdeling ook een prima werkwijze, maar hij droeg het niet uit. Met als gevolg dat het als een kaartenhuis instortte. 'Kennisdelen moet je enthousiast stimuleren.'



Robert van der Jagt

Van der Jagt vertelt hoe de opleidingen bij KPMG Meijburg geregeld zijn. Adviseurs volgen een Opleidingstraject via de NOB. 'Daar hebben we een intern traject aan vastgeplakt bij de KPMG Business School. Jonge mensen gaan een paar dagen naar het buitenland, waar ze andere professionals ontmoeten.' KPMG Meijburg heeft geen standaard opleidingsbudget. Mensen geven zelf aan waar ze behoefte aan hebben en dat wordt per casus besproken. Ook wordt er veel aandacht besteed aan vaktechnisch overleg in allerlei vormen, variërend van overleg op locatie tot bijeenkomsten die men via beeldschermen kan volgen. 'We proberen het zo toegankelijk mogelijk te maken.' Ook internationaal is er veel vaktechnisch overleg. 'Er is meer globalisering dan ooit, er komt veel op belastingadviseurs af. De kennisdeling op internationaal gebied heeft een grote stimulans gekregen.' Zo is er op donderdagmiddag een wekelijkse call. Mensen kunnen inbellen en spreektijd vragen voor belangrijke ontwikkelingen. 'Dan kan de rest van de wereld je horen.' Ook zijn er 'thinktanks' over de hele wereld, die in het weekend plaatsvinden. Plus internationale specialistengroepen, de tax knowledge groups. 'We stimuleren alle initiatieven.'

## Taxonomie

Bij de kennisdeling vervult intranet een belangrijke functie. Van der Jagt: 'We hebben de strategische keuze gemaakt om alle content die we gebruiken intern te plaatsen en niet in the cloud.' KPMG Meijburg koppelt alle externe content, bijvoorbeeld van uitgeverijen, aan hun interne content. 'Als je iets leest over een bepaald onderwerp wil je ook weten wie op dat gebied in onze organisatie de expert is. Wie heeft daar een presentatie over gegeven, is er een powerpoint beschikbaar? Als je de interne en externe content gescheiden houdt, blijft er een kloof bestaan.'

Voorheen was het zo dat medewerkers hun eigen dossiertjes maakten in outlookmappen. Alles wat op dat gebied relevant was, sloegen ze daar op. 'Dan heeft iedereen een eigen bibliotheek en wordt kennis niet gedeeld. Dat is zonde. Nu gebruiken we daarvoor intranet, zodat iedereen ervan kan profiteren. Dit wordt georganiseerd door een klein team van twee mensen die verantwoordelijk zijn voor kennis- en informatiemanagement.'

Omdat men jaren geleden ontevreden was over de kennisdeling en de zoekmachine, werd 'de Ferrari onder de zoekmachines' aangeschaft. Dat was niet de oplossing, althans niet de enige. 'Dat komt doordat de content in de fiscaliteit zo op elkaar lijkt en het zo'n grote ongestructureerde berg is. Voor de zoekmachine was er geen doorkomen aan.' Het antwoord was: structureren en metadateren. 'Het uitgangspunt is dat je het makkelijk moet maken om iets te vinden, want als je iets snel vindt, raak je niet gefrustreerd.'

Van der Jagt wilde dat fiscale informatie digitaal net zo simpel te vinden zou zijn als een auto of een huis. Een auto of een huis vind je door allerlei kenmerken aan te geven, zoals het merk van de auto of het aantal kilometers, of de locatie van het huis en de omvang, zodat het systeem kan filteren. 'In de fiscaliteit bestond dat niet. Dat komt doordat we er geen etiketjes op plakken, wij niet, de uitgeverijen niet, de rechterlijke macht niet.' Dat was het begin van de taxonomie. Die taxonomie is er nu. Volgens Van der Jagt vindt nu

een pilot plaats waaraan uitgeverijen en de Hoge Raad meedoen; als de Hoge Raad een fiscaal arrest publiceert, geeft hij meteen aan waarover het gaat op basis van de terminologie uit de taxonomie.

## Adviezen delen

Het kan nog beter. 'Het fiscale vakgebied is event driven', zegt Van der Jagt. 'Als klanten bij mij komen, gaat het altijd ergens over. Ze gaan trouwen of scheiden, of ze kopen een huis of een bedrijf, of ze zijn ontslagen.' De belastingadviseur gaat dan in gedachten na welke fiscale aspecten hieraan vast kunnen zitten. In zijn hoofd passeren alle fiscale middelen die relevant kunnen zijn de revue. Dat geldt niet alleen voor de belastingadviseur, maar ook voor de inspecteur of de rechter. Als hij dat bedacht heeft, gaat hij zijn computer gebruiken. 'Maar waarom zou die eerste slag ook niet geautomatiseerd kunnen? Ik wil dat de kennis op die manier wordt ontsloten, event driven.' Daar wordt nu aan gewerkt. Van der Jagt laat de landingspagina van het kennisportaal van KPMG Meijburg zien en demonstreert wat er gebeurt als hij bijvoorbeeld de fiscale wetgeving met betrekking tot monumentenpanden wil zien, of alle EU-jurisprudentie op het gebied van bronbelasting en investeringsfondsen. 'Hier zie je alle gewezen arresten en lopende procedures.' Een ander voorbeeld is Brexit. 'Hier zie je alle presentaties die we daarover gehouden hebben.' Hij tikt Apple in en direct volgt het oordeel over staatssteun van de Europese Commissie. Ook verschijnt direct de link naar de site van de Europese Commissie. Van der Jagt: 'Dit is geen rocket science. Het is laaghangend fruit. Dit kunnen jullie bij de Belastingdienst zelf ook zo inrichten, met gebruikmaking van de fiscale taxonomie.'

Ook is KPMG Meijburg bezig met adviesdeling. 'De tooling, de techniek, is het probleem niet. Het gaat vooral om menselijk gedrag. Wij streven ernaar dat medewerkers de adviezen die ze schrijven met elkaar delen. Dat gaat maar mondjesmaat.' Zijn idee is dat medewerkers de adviezen niet meer zelf hoeven aanleveren, maar dat het systeem er zelf naar zoekt; alle informatie is immers al digitaal. Bijvoorbeeld door te zoeken naar het woord 'advies', of door te selecteren op de lengte van een document. 'Het is er nog niet, maar als we dit weten te ontwikkelen geeft dat een enorme boost aan kennisdeling in de organisatie.'

## Actualiteitencollege

Een ander praktijkverhaal over kennisdeling komt van Silje Donderwinkel. Zij begon in 2013 als trainee bij de Belastingdienst en is nu projectleider permanente educatie bij de BelastingdienstAcademie, en Cock Roovers, vaco invordering bij MKB Rotterdam. Silje vertelt dat Belastingdienstmedewerkers voorheen eens per jaar op signaalniveau werden bijgepraat over fiscale wijzigingen in dat jaar. Medewerkers gingen naar presentaties over hun eigen middelen en processen en andere middelen en processen. Donderwinkel: 'Nu doen we dat anders. We hebben samen met een aantal vaco's gekeken naar de belangrijkste wijzigingen en die zijn gedigitaliseerd. De actualiteit is vertaald in korte filmfragmenten, animaties en wist-je-datjes. Deze informatie is geplaatst in de digitale leeromgeving van de Belastingdienstacademie.' Roovers was voorheen betrokken bij



Silje Donderwinkel

de 'live' colleges en is nu betrokken bij de actualiteitencolleges. Donderwinkel en Roovers laten zien hoe zo'n actualiteitencollege eruit ziet. Inmiddels zijn er 28 actualiteitencolleges. Het voordeel van deze manier van werken is dat medewerkers tijd- en plaatsafhankelijk nieuwe informatie tot zich kunnen nemen. 'Je bepaalt zelf wanneer je een college volgt. Binnen een uur ben je op signaalniveau bijgepraat.'

### Tax talent traineeship

Het volgende praktijkverhaal komt van Ashley Battle. Zij hoort bij de derde lichting tax talent trainees bij de Belastingdienst. Battle begint haar verhaal met een citaat van Benjamin Franklin: 'Investing in knowledge pays of the best interest.' Ze legt uit hoe het tax talent traineeship werkt. 'Op deze manier investeert de Belastingdienst in jonge mensen. Het is meer dan een kijkje in de keuken. We draaien direct mee in de praktijk van alledag, leveren onze bijdrage en werken aan complexe dossiers. De doelstelling is dat tax talents doorstromen naar functies op strategisch niveau. We werken hard en we bieden nieuwe inzichten aan de organisatie. Er is een continue wisselwerking.'

Het tax talent programma duurt 2 jaar. Die periode benutten de tax trainees om te werken, opdrachten te maken, te leren en te netwerken. Elke vier maanden wisselen de trainees van werkplek. Welke werkplekken dat zijn verschilt per trainee, het is maatwerk. Battle: 'Mijn ervaring is dat je in vier maanden genoeg tijd hebt om te weten welke werkzaamheden er gedaan worden, wie de collega's zijn en hoe de lijnen lopen. Als je die drie dingen weet, kun je vanuit helicopterperspectief naar de organisatie kijken.'

Ze geeft aan waar zij zich tot nu toe mee beziggehouden heeft. Ze startte als trainee bij GO Amsterdam, bij de Ven-



Cock Roovers

nootschapsbelasting, daarna ging ze naar MKB, naar Loonheffingen, nu werkt ze bij wetgeving bij het Ministerie van Financiën, bij formeel recht en invordering. In september 2017 zal ze naar het buitenland gaan, waarschijnlijk naar de Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD) in Parijs. Ook zal ze nog een landelijke rol vervullen en die van vaktechnisch aanspreekpunt, maar dat moet nog ingevuld worden. 'Het doel is dat je een goed beeld krijgt van het fiscale speelveld bij nationale en internationale overheidsorganisaties.'

Battle vertelt dat in het tax talent traineeship niet alleen de verdieping van de vaktechniek centraal staat, maar ook de ontwikkeling van soft skills. Zo krijgen de trainees trainingen in onder andere onderhandelen en procederen.

### Controlebevoegdheden versus privacy

Battle gaat ook in op de inhoud van haar werk. Zo hield ze zich bezig met de wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties (DBA), wat neerkwam op afschaffing van de Verklaring Arbeidsrelatie (VAR). 'Dat betekende een nieuwe werkstroom voor de Belastingdienst.' Opdrachtgevers/werkgevers en zelfstandigen kunnen overeenkomsten voorleggen aan de Belastingdienst met afspraken over hun werkwijze. Als de Belastingdienst de overeenkomst goedkeurt, hoeft de opdrachtgever geen loonheffingen in te houden. Battle was in verschillende rollen nauw betrokken bij de DBA.

Een ander onderwerp waarmee ze zich bezighield, is de Automatic Number Plate Recognition (ANPR). Onlangs wees de Hoge Raad een aantal arresten. Kort gezegd komen deze arresten erop neer dat de Belastingdienst niet beschikt over voldoende specifieke wettelijke grondslag om de ANPR-gegevens te kunnen gebruiken. Er is een span-





Ashley Battle

ningsveld tussen de controlebevoegdheden van de Belastingdienst enerzijds en het recht op privacy van de burger anderzijds. Bij het ministerie van Financiën analyseerde Battle of deze arresten uitstralingseffecten hebben, welke dit zijn en waaraan de wettelijke grondslag moet voldoen om het gebruik van ANPR-gegevens door de Belastingdienst te legitimeren.

Binnenkort zal Battle deel uitmaken van de Innovatiegroep Niet-geïdentificeerde bankgegevens niet-ingezetenen. 'Hierover is veel kennis aanwezig bij ervaren medewerkers, maar als zij weggaan, vloeit die kennis weg. Het streven is om een platform te creëren dat kennisdeling mogelijk maakt op het gebied van woon- en vestigingsplaatsonderzoek. Door dat platform zullen de gegevens gemakkelijk toegankelijk zijn voor Belastingdienstmedewerkers.'

Samen met de andere tax talent trainees van haar lichter deed ze onderzoek naar manieren om de doorlooptijden van bezwaarprocedures bij MKB te bekorten. Op dit moment worden verschillende van deze aanbevelingen geïmplementeerd. 'Je realiseert je dat je maar een klein deeltje bent van de hele organisatie', zegt Battle. 'Dat is een belangrijk besef om straks een strategische functie te vervullen.'

### Vakkennis

Vervolgens vindt een paneldiscussie plaats onder leiding van Theo Poolen. Deelnemers aan het symposium konden schriftelijk vragen indienen voor het panel. Het panel bestaat uit Henk Joosten, directeur BelastingdienstAcademie, Driek Kamps, directeur MKB, Hans van der Vlist, directeur FIOD, en Jaap Zoon, directeur GO. Voorafgaand aan de paneldiscussie wordt een filmpje vertoond waarin de panelleden alvast een voorschot nemen op de discussie.

Kamps: 'Kennis ontwikkelen en kennis vergroten is iets

waar een organisatie als de Belastingdienst altijd mee bezig moet zijn. Als werkgever moet je zorgen voor een klimaat dat dit faciliteert en mogelijk maakt. En als medewerker moet je nieuwsgierig en eager zijn.'

Zoon stelt: 'Vakkennis en passie zijn randvoorwaardelijk om te kunnen werken aan de compliance van belastingplichtigen.'

'De BelastingdienstAcademie zal een netwerkademie worden, die zich richt op het verbinden van de buitenwereld en de binnenwereld', zegt Joosten. 'We zijn in overleg met rechtspraak, adviseurs, universiteiten, misschien zelfs de wetgever. Dat is onze relevante omgeving. We moeten voldoende adaptief zijn om het goede werk te doen.'

Van der Vlist zegt: 'We moeten de professional maximaal faciliteren om zijn werk te kunnen doen, een lerende organisatie zijn en technologie inzetten.'

### Samenspel

Wat vinden ze tot nu toe van het symposium? 'Er is veel nieuw elan', zegt Kamps, doelend op het verhaal van Battle. Zoon merkt op dat hij jaloers is op de situatie bij KPMG Meijburg. 'Vorige week vroegen nieuwe instromers mij nog: waar staat hier het bestand de praktijkgevallen, waar kan ik die vinden? Dat is bij ons lastiger.'

Van der Vlist haakt in op het verhaal van Kessels, waaruit blijkt dat de kennisontwikkeling van de medewerker en de performanceverbetering van de organisatie elkaar soms bijten. 'Het gaat om de verbinding tussen die twee.' Volgens hem is die bij de FIOD in balans. 'Wij hebben zo'n 300 nieuwe medewerkers gekregen in de laatste drie jaar. Die brengen veel energie in de organisatie. Wij geven veel ruimte en dat rendeert geweldig. Als je ziet hoe snel mensen operationeel zijn. Dat is een samenspel tussen zittend en nieuw personeel.'

Joosten zegt: 'Vanmiddag staan twee begrippen centraal: kennis en netwerken. Daar moeten we op focussen. Wat is die kennis? En wat is het relevante netwerk. We moeten een service bieden die veel meer biedt dan waar we nu staan. Als ik de verhalen vanmiddag hoor, zie ik het werk voor me liggen.'

### Multidisciplinair

Een deelnemer uit de zaal heeft als vraag ingediend: 'Welk type professional willen we eigenlijk?' Kamps zegt: 'Een professional is niet iemand die in een hokje heel slimme dingen zit te doen, maar die verbinding zoekt. Die zijn deskundigheid wil delen. Interactie met elkaar is het belangrijkste. Als ik kijk naar mijn eigen segment, dan vind ik dat we ons best meer mogen ontwikkelen in elkaars richting. Dat we meer samenwerken en de breedte opzoeken. Dat we gevoel krijgen voor andere vakdisciplines, in ieder geval om op signalerend niveau een probleem te onderkennen.'

Zoon is het daarmee eens. 'We spreken altijd over integrale klantbehandeling. We stellen het subject centraal, de belastingplichtige. Het laatste wat die wil is dat wij als een verdeelde groep optreden. Dat is vreemd. Nieuwe medewerkers zijn verbaasd dat er uit onze fabriek nog een eindproduct komt. Ze kijken met veel waardering naar de kennis van de individuele medewerker, maar hoe is het gestructureerd en georganiseerd? Ik denk dat we daarin



Het panel met v.l.n.r. Driek Kamps, Jaap Zoon, Hans van der Vlist, Henk Joosten en Theo Poolen

een slag te maken hebben. De buitenwacht verwacht steeds meer transparantie.'

Van der Vlist zegt: 'Het ligt minder aan de professionals en meer aan de organisatie. We werken veel in segmenten en silo's, zo zijn we georganiseerd.' Hij verwijst naar het artikel van professor Leo Stevens, dat op de ochtend van het symposium in Het Financieel Dagblad verscheen. Stevens schrijft over horizontaal toezicht en stelt dat het bouwen van een vertrouwensrelatie tussen Belastingdienst en belastingplichtige leidt tot verbetering van de tax compliance. Hij stelt dat de Belastingdienst er verstandig aan doet daarbij te steunen op constructieve en betrouwbare belastingadviseurs. Zo kan onnodig dubbel werk worden vermeden. Tegelijkertijd moet de Belastingdienst ondernemers die denken buiten het zicht van de fiscus 'maar wat te kunnen aanrommelen' gericht en efficiënt controleren. Hij schrijft: 'Het moet niet gaan om óf horizontaal toezicht óf verticaal toezicht, maar om vertizontaal toezicht.' Volgens hem vereist dat een andere attitude dan het traditioneel afvinken van aangiften en het regulier uitvoeren van arbeidsintensieve boekenonderzoeken. Stevens stelt dat Belastingdienstmedewerkers moeten kennismaken met elkaars deskundigheid en gestimuleerd worden om meerwaarde te creëren door elkaars kennis beter te benutten. 'Dat kan worden bereikt door multidisciplinaire teamverbanden met overkoepelende leidinggevende deskundigheid.' Van der Vlist zegt: 'Die multidisciplinaire teams hebben we wel, maar niet zo veel.'

### Zwemmen in een grote vijver

'Als je nieuwe medewerkers gedurende de eerste twee of drie jaar bij verschillende onderdelen laat werken, operationaliseer je dat dan al niet?' vraagt Poolen.

'Dat willen we met de duale accountants', zegt Zoon. 'We hebben afgesproken dat zij met ingang van 2018 eerst een regioaanstelling krijgen in plaats van een segmentaanstelling.'

Kamps: 'We hebben ook gesproken over vaktechnische netwerken. Dat zouden MKB en GO ook moeten hebben.'

'Is dat geen verkokering?' vraagt Poolen.

'Dat zou het niet moeten zijn', vindt Kamps. 'Er moet uitwisseling zijn. Een landelijk vaco zou zijn voetsporen moeten hebben in GO en MKB.'

'Zou dat niet voor iedere medewerker moeten gelden? Zodat ze zicht krijgen op de ketens, en op de gevolgen die hun werk voor andere collega's heeft?' vraagt Poolen.

Zoon wijst erop dat de regioaanstelling in plaats van de segmentaanstelling voor duale accountants 'door de kandidaten niet met warmte wordt ontvangen'. 'Die afspraak komt voort uit wat professor Kessels performanceverbetering van de organisatie noemt. Maar we weten uit het verhaal van Kessels ook dat dat schuurt met wat nodig is voor kennisontwikkeling. Het is de kunst om daar vanuit beide invalshoeken naar te kijken.'

Joosten zegt: 'Het gaat niet alleen om samenwerken binnen de Belastingdienst. Eind maart schreven de secretarissen-generaal aan de informateur: Zorg dat jonge professionals ook in aanraking komen met de andere departementen en uitvoeringsdiensten, zodat ze leren zwemmen in die grote vijver.'

### Eergevoel

Hoe willen jullie investeren in de ontwikkeling van medewerkers? wil iemand uit de zaal weten.

Joosten zegt: 'Medewerkers moeten waarde toevoegen aan de organisatie. De computer gaat het van ons winnen, de

robot wordt je de baas. Behalve als je creatief en empathisch bent en kunt samenwerken. Om die skills gaat het. Dat is bijna impliciete kennis. Als je kunt functioneren in een genuanceerde omgeving als de Belastingdienst, met wetten en regels, met politiek bestuurlijke gevoeligheid en met veel open normen, dan voeg je waarde toe. Het is niet makkelijk.'

'Maar als ik een jonge medewerker ben en ik word belaagd door Robert van der Jagt en zijn collega's van "the big four", wat kan de Belastingdienst mij dan bieden?' wil Poolen weten.

Joosten zegt: 'Wij bieden gedegen opleidingen, we voeden ze zo op dat ze breed inzetbaar zijn.'

Kamps zegt: 'Wat wij te bieden hebben aan jonge mensen, en dat horen we terug van nieuwe medewerkers, is dat we mensen meteen op een klant dossier zetten. Ze krijgen direct te maken met klantbehandeling en fiscale en accountancyproblematiek. Ze krijgen snel verantwoordelijkheid. Dat hebben wij voor op de advieskantoren. Dus het is niet alleen het leren, maar ook het werk.'

Zoon beaamt dat. Hij wijst erop dat de natuurlijke uitstroom bij de Belastingdienst altijd bijzonder laag is geweest. 'Dat is omdat het werk boeit. Het doet een appél op het eergevoel van de medewerker. Die wordt uitgedaagd om het maximale uit zichzelf te halen.'

Van der Vlist zegt: 'Ik geloof hartgrondig in het investeren in mensen. Dat rendeert. Technologie heb je nodig, dat is ondersteunend, maar je moet investeren in mensen.' Hij vertelt over een bijeenkomst over de arbeidsmarkt die hij onlangs bijwoonde. 'Daar sprak een hoogleraar uit Maastricht die stelde: als je moderne technologie gaat inzetten in een organisatie die nog ouderwets is, heb je de garantie van een faliekante mislukking.' Hij stelt voor: 'Laten we de mooie dingen die we nu al doen opschalen en ruimte geven aan mensen. En laten we zorgen dat de technologie daarmee in verbinding is.'

## Dienend leiderschap

Wie is verantwoordelijk voor de nieuwe medewerkers? wil iemand uit de zaal weten. Van der Vlist verwijst naar het WRR-rapport 'Naar een lerende economie, investeren in het verdienvermogen van Nederland'. Hij zegt: 'Jonge mensen passen niet in hiërarchische organisaties. De lijst van de WRR past niet bij onze organisatiestructuur met al die lagen. Jonge medewerkers hebben behoefte aan netwerkverbanden. Daar past wat mij betreft dienend leiderschap bij.'

'Ik denk aan gedeelde verantwoordelijkheid', zegt Zoon. 'Het gaat ook om de medewerker zelf. Waar zit je ambitie? Wat is je drive? We hadden altijd veel eigen ondernemerschap, maar nu vragen we om delen, om gedelegeerd werk. Dat vraagt een andere werkwijze, met een gedeelde verantwoordelijkheid.'

'Ondernemerschap, is dat niet gewoon: bemoei je niet met mijn werk?' vraagt Poolen.

'Eigenlijk wel', zegt Zoon. 'En dat past niet bij ons werk. Je moet verantwoording afleggen over je werk.'

'Professioneel leiding geven hoort bij een professionele organisatie', zegt Kamps. 'Ik heb wel eens een medewerker gesproken die zei dat hij niet met zijn leidinggevende over zijn werk praatte, want daarvan had die leidinggevende

geen verstand. Affiniteit hebben met het werk, erop aangesproken kunnen worden, dat hoort ook bij leiderschap.' Hij vertelt dat binnen MKB een traject bestaat dat 'Samen investeren in MKB' heet en dat dat geldt voor alle medewerkers, ook voor leidinggevend. 'Zij moeten vraagbaak kunnen zijn en sturing kunnen geven.'

Joosten verwijst naar het artikel van Leo Stevens in Het Financieele Dagblad. 'Dat zegt Stevens ook: overkoepelende leidinggevende deskundigheid.'

## Klimop-zaak

'Kan de business dat aan, al die nieuwe medewerkers?' informeert Poolen.

'De kost gaat voor de baat uit', zegt Kamps. 'En het begeleiden hoeft ook niet 1 op 1 te zijn, je kunt het ook clusteren.' Zoon zegt: 'Alle medewerkers roepen al jaren: geef instroom. Zij zijn zich er echt wel van bewust dat nieuwe instroom om begeleiding vraagt. Dit hoort bij een toekomstgerichte Belastingdienst. Men vindt het opleiden en begeleiden van nieuwe medewerkers een heel dankbare taak.'

Joosten vertelt over een Belastingdienstmedewerker die nauw betrokken was bij het begeleiden van een nieuwe medewerker. 'Die zei dat hij er zelf zo veel van had geleerd.'

Van der Vlist vertelt over bijeenkomsten die jonge FIOD-medewerkers organiseren, FIOD Next. 'Wie deel wil nemen, komt daarnaar toe, op woensdagavond aan de Bernadottelaan in Utrecht. Er worden pizza's gehaald.' Op één van die bijeenkomsten blikten de hoofdverdachte van de Klimop-zaak – hij zit in de gevangenis en mocht onder begeleiding komen –, de advocaat, de Officier van Justitie, het team van het Functioneel Parket en het team van de FIOD terug op deze zaak. Van der Vlist: 'Daar zaten zo'n 70 medewerkers, jong en oud. Dat is echt kennis delen. Als je mensen de vrije hand geeft, gebeuren dit soort dingen.'

## Doorstroom

'Stel dat ik een jonge medewerker ben. Wat is mijn perspectief de komende drie jaar?' vraagt Poolen. Kamps zegt: 'Vroeger hadden we loopbaanperspectieven op basis van anciënniteit. Ik ben blij dat we daar vanaf zijn. Maar we moeten wel loopbaanontwikkeling aanbieden. Niet in de zin van life time employment, maar wel in carrièreperspectief.'

'We hebben een vaktechnische topstructuur', zegt Zoon. 'Daarin zitten elementen als vlootschouw, dus het schouwen van: waar zitten de vaktechnische talenten en wat moeten we die bieden om door te ontwikkelen?'

Poolen werpt tegen: 'Maar die vaktechnische topstructuur, dat is toch ver weg als je nu 23 bent? Daar kom je de eerste 10 jaar toch niet?'

'Dat weet ik niet', zegt Zoon. 'We hebben net een tax talent trainee gezien. Moet zij nog 10 jaar wachten om daar te komen? Wat mij betreft niet. Kijk naar de uitstroom. Wat er nu zit, zit er over zeven jaar niet meer. Het is belangrijk om naar de doorstroom te kijken.'

Van der Vlist zegt: 'Mensen willen snel, ze willen de ruimte. Daar is onze organisatie grotendeels niet voor klaar. Daar moeten we hard aan werken, anders houden we die mensen niet binnen.'

## Toppertjes

Iemand in de zaal merkt op dat het wel heel erg over 'de toppertjes' gaat. 'Maar wat doe je voor die 20.000 andere medewerkers? Die moeten ook aan bod komen, vind ik. Wij met z'n allen, mensen die lekker aan het werk zijn, willen ook meedoen. Als je eens wist hoe lastig het soms is om naar een cursus te gaan.'

Daar is beslist aandacht voor, stelt Kamps. 'Het werk verandert en dat vraagt iets van medewerkers. Binnen MKB heeft de gemiddelde medewerker 160 uur per jaar om zich te ontwikkelen in de vaktechniek. Niet iedereen wil carrière maken in verticale zin.'

Zoon zegt: 'Wij zijn trots op iedereen die we aan boord hebben. We hebben een breed opleidingsaanbod, zoals de webinars, de studiedagen, de summerschool. Ik weet dat er wel problemen zijn geweest met budgetten, maar we willen iedereen kansen bieden en mensen de gelegenheid geven zich verder te ontwikkelen.'

Poolen wijst op het education permanente programma. 'We hadden vanmiddag de actualiteitencolleges als voorbeeld. Er zijn masterclasses, er is e-learning. Doorontwikkeling van zittende medewerkers is belangrijk.'

De tijd voor de paneldiscussie zit erop. Poolen bedankt het panel en noemt nog de brief van de secretarissen-generaal aan de informateur. 'Die beveel ik jullie van harte aan. Zij stellen voor om te investeren in de diversiteit en kwaliteit van medewerkers. Kijk naar andere manieren van samenwerken, schrijven zij. Dat is vanmiddag al vaak aan de orde gekomen. De sg's zeggen ook dat er meer ruimte moet zijn voor maatwerk. Zij constateerden dat de mensen het kapitaal zijn en dat opleiden een noodzaak is. De sg's willen jongeren de kans geven op een uitdagende loopbaan bij de overheid, en de kennis van ouderen beter benutten. Dat spoort

heel goed met alles wat hier vanmiddag gezegd is.' Ook zegt hij dat professionals ruimte moeten krijgen. 'Wat wij het freies Ermessen noemen. Dat moet je wel intercollegiaal toetsen. Je moet niet alles dicht timmeren, maar je moet wel je beslissingen motiveren. En we moeten het vastleggen. Niet vastleggen is niet professioneel. We moeten transparant zijn.'

## Leuk inwerkprogramma

Het laatste onderdeel van het symposium is een kennismakingsgesprek met Jaap Uijlenbroek, directeur-generaal Belastingdienst. Uijlenbroek studeerde bestuurskunde en informatica, promoveerde aan de Technische Universiteit Delft, vervulde diverse directeursfuncties bij verschillende departementen en is deeltijd-hoogleraar arbeidsverhoudingen in de publieke sector aan de Universiteit Leiden. Voordat hij bij de Belastingdienst kwam, was hij directeur-generaal vastgoed en bedrijfsvoering rijk bij het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Op 23 januari dit jaar begon hij als dg bij de Belastingdienst. 'Dat was wel hectisch. Dat was de week dat de Commissie Onderzoek Belastingdienst met haar onderzoeksrapport kwam en de kabinetsreactie geformuleerd moest worden. De week erna was het grote debat met de staatssecretaris en de week daarna de uitzending van Zembla. Ik weet niet wie het geregeld had, maar ik vond het een leuk inwerkprogramma.'

'Training on the job', constateert Poolen. 'Wat viel je op?' 'De Belastingdienst zit in zwaar weer. Er ligt een gigantische veranderopgave en in de implementatie en realisatie zijn we elkaar een beetje kwijt geraakt. Dat is echt ontspoord met de vertrekregeling en de besluitvorming daarover.' Uijlenbroek wijst erop dat dit een enorme impact had



Vragen uit de zaal. In dit geval van Maaïke Koolen.



op de Belastingdienst. 'Ook hoe de dienst in het nieuws komt, want dat komt wel bij de medewerkers binnen. Die moesten op verjaardagsfeestjes uitleggen wat er toch aan de hand was. En je ziet als gevolg van de besluitvorming over de vertrekregeling financiële compensatie binnen de dienst gezocht moest worden, de grote mismatch tussen de macro analyses en hoe dat micro op de werkvloer uitpakt in termen van deskundigheid en beschikbaarheid van mensen. Dat geeft veel spanning.'

### Trots

Wat zijn prioriteiten? Er speelt heel veel, stelt de dg. 'Energiezichts behoefte de besturing aandacht. Daar zijn grote ingrepen gedaan. De Raad van Bestuur is afgeschaft. We gaan de structuur anders regelen, volgens een klassiek dg-model. Huiselijk gezegd: directeuren in positie en minder stafsturing. Ook zijn we bezig met de herijking van de investeringsagenda. We houden de ambitie overeind. Maar wat is een realistisch tijdpad? Wat kan de organisatie aan? Aansluitend op wat Hans van der Vlist net zei: kun je nieuwe technologie zomaar in iedere organisatie introduceren? Daar proberen we in de herijking een balans in te vinden.' Moet de cultuur van de Belastingdienst veranderen? 'Dat kwam vanmiddag in een vraag uit de zaal al aan de orde: vergeet je peloton niet als je met de kopgroep bezig bent', zegt Uijlenbroek. 'Als je 30 jaar ervaring hebt bij de Belastingdienst, moet je daar trots op zijn en dat moet de dienst uitstralen. Ervaring is een belangrijke asset, die moeten we niet weggooiden. Daarin zie ik iets ambivalents. We zeggen: o wat erg, alle mensen met ervaring gaan weg. Maar we zeggen ook: werk je hier al 30 jaar? Moet je niet iets anders gaan doen? Dat heeft iets inconsistenten.'

### Goed openbaar bestuur

Uijlenbroek vindt het slecht om op een negatieve manier over de cultuur van de Belastingdienst te praten. 'De Belastingdienst bestaat al 200 jaar, come on you guys, we zijn een goede Belastingdienst, dus zo slecht kan die cultuur niet zijn. Ik praat liever over cultuurverrijking. Je moet wel meegaan met de ontwikkelingen, maar dat is van alle tijden. De Belastingdienst zag er in de jaren 60 of de jaren 80 ook anders uit dan nu. Dat hoort er gewoon bij. Zo moeten we er ook over praten. Wat willen we erbij leren? Andere technologie, andere toezichtsystemen, andere manieren van samenwerking. Aan de zachte kant heb je net zoveel verrijking nodig als aan de harde kant. Dat is niet of of, maar en en.' Hij heeft het liever over het leuke van het werken bij de Belastingdienst. 'Je moet een appél doen op diepere normen en waarden. Dat kunnen wij als rijksoverheid zó gemakkelijk doen.' Als voorbeeld noemt hij goed bestuur. 'Wat maakt dat een land welvarend is? Mensen zeggen vaak: een land is welvarend als het bedrijfsleven het goed doet. Dat is niet zo. Het gaat om goed openbaar bestuur. Dat is randvoorwaardelijk voor welvaart en welzijn. Goed openbaar bestuur is ook een goed functionerende Belastingdienst die eerlijk en integer en met rechtsstatelijke zuiverheid belasting int.'

Jong talent werven is één ding, maar hoe houd je die mensen vast? Ook die vraag wordt voorgelegd aan Uijlenbroek. 'Ik wil talent behouden, maar tegelijkertijd heeft talent ook

ruimte nodig. Als mensen bij ons blijven, graag. Maar het is ook goed als ze na vijf, zes, zeven jaar naar de marktsector gaan. En dan hoop ik dat ze daar de normen en waarden uitdragen die ze bij de Belastingdienst geleerd hebben.' Hij voegt eraan toe: 'We zijn een heel grote organisatie met heel veel mensen. Er kan er maar één directeur-generaal zijn of de voorzitter van een bepaalde expertise groep. Ik zou willen dat we meer talent hebben dan we op alle mooie plekken kunnen wegzetten, dan doen we het goed.'

### Taakstellingen

Iemand in de zaal wil weten of het budget van de Belastingdienst niet simpelweg ontoereikend is. 'Dat is wat mij betreft een verkeerde vraag', zegt Uijlenbroek stellig. 'Dan zeg je: we hebben veel werk, dus er moet geld bij. We moeten onze taakstellingen verwerken en de politiek de consequenties van die taakstellingen voorleggen. Dan kan de



DG Jaap Uijlenbroek

politiek keuzes maken.' Volgens Uijlenbroek is het probleem dat de Belastingdienst dat niet kan. 'Wij zijn onvoldoende in control om te zeggen waar de nalevingstekorten liggen en hoe we die kunnen aanpakken. Wat kunnen wij leveren binnen de financiële kaders? Dat kunnen we niet aangeven. We moeten zorgen dat we aanstuurbaar zijn.'

Een van de aanwezigen in de zaal zegt: 'Maar de Belastingdienst is het enige onderdeel van de rijksoverheid dat geld oplevert.'

'Dat is ook het gemak waardoor de taakstellingen nooit gerealiseerd zijn', zegt Uijlenbroek. 'Hierdoor komt het dat de Belastingdienst nooit geleerd heeft aanstuurbaar te zijn. Ik noem het even een truc, het is een truc die Belastingdienst vaker heeft uitgehaald. Geef ons 100 miljoen euro en wij zorgen voor 500 miljoen euro extra belastingopbrengsten. Een jaar later kan niemand laten zien dat het inderdaad zo heeft gewerkt. Dat heeft de Rekenkamer ook gezegd. Je moet vanuit een intrinsieke motivatie aanstuurbaar willen zijn. Dat hoort bij een goed openbaar bestuur en bij een goede Belastingdienst. We moeten niet gezien worden als een wingewest. De rechtsstatelijkheid moet leidend zijn.'

### Allemaal mannen

Tot slot zegt Uijlenbroek: 'Besef dat een dg niet het verschil kan maken. Jullie moeten het verschil maken, jullie zijn de mensen die de Belastingdienst dragen. Ik doe een groot appél op jullie. Jullie moeten de Belastingdienst helpen om in een verbeterde situatie terecht te komen, los van het feit

dat er omstandigheden zijn waar jullie geen bijdrage aan hebben geleverd. De vaas is gebroken, hoe lang blijven we huilen? Laten we er het beste van maken en de stappen zetten die nodig zijn. Bouw mee aan de Belastingdienst van de toekomst.'

Poolen bedankt de directeur-generaal en de andere sprekers. Wilma Kamminga, voorzitter van de symposiumcommissie van de VHMF, spreekt het slotwoord. 'Ik ben hartstikke trots', zegt zij.

Ze wil wel even iets kwijt over de vier directeuren in het panel. 'Allemaal mannen. Wat mij betreft zit daar volgend jaar minstens één vrouw bij.' Kamminga wijst op het belang van learning on the job. 'Ik hoop dat de mensen die nu naar Switch gaan en deze dienst gaan verlaten zichzelf neerzetten als mensen die de nieuwkomers kunnen begeleiden. Learning on the jobtrajecten zijn belangrijk. Geef nieuwe mensen de tijd en de rust om zich te kunnen ontwikkelen.' Ook roept ze de aanwezigen op om te investeren in kwaliteit. 'Kwaliteit begint echt bij jezelf. Als je gelooft in jezelf en in je omgeving, dan komt het van de grond. Noblesse oblige.'



Slotwoord van Wilma Kamminga

# VHMF-seniorendag 2017

door Paul Tekstra

Ook dit jaar wordt weer een seniorendag georganiseerd, waaraan post-actieve leden en actieve leden vanaf 60 jaar met hun partners kunnen deelnemen.

Het Hoofdbestuur heeft de organisatie in handen gelegd van Hans Swinkels en Paul Tekstra. De organisatoren hebben ervoor gekozen deze dag in te vullen met een vaartocht op de Utrechtse Vecht. Als datum wordt 6 september aangehouden. We vertrekken om 11.00 uur vanuit Maarssen en verwachten rond 17.00 weer bij de afvaartplaats terug te zijn. Deze locatie is goed per auto of openbaar vervoer te bereiken. Er wordt, zoals bij eerder gehouden seniorendagen, een kleine bijdrage van de deelnemers gevraagd.

De tot de doelgroep behorende (post-)actieve leden ontvangen komende maand juli een uitnodigingsbrief met nadere informatie over deze dag, waarna u zich op de aangegeven wijze kunt aanmelden.



# Ambtenarenweetjes

door Monique Lavies

## 10-Stappenplan ter voorbereiding nieuwe privacywet

De Autoriteit Persoonsgegevens (AP) heeft tien stappen benoemd die organisaties kunnen helpen in de voorbereiding op de nieuwe Europese privacywetgeving.

Vanaf 25 mei 2018 moeten organisaties voldoen aan de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). Overtreddingen van de verordening kunnen oplopen tot boetes van € 20 miljoen of 4% van de wereldwijde jaaromzet.

De AP heeft samen met de andere Europese privacytoezichthouders ook guidelines opgesteld die meer uitleg geven over wanneer en hoe organisaties een privacy impact assessment moeten uitvoeren.

De Belastingdienst heeft de werving van een programmamanager onlangs in gang gezet.

## Verantwoordelijk bij organisaties

De AVG geldt voor de hele Europese Unie (EU) en vervangt in Nederland de huidige Wet bescherming persoonsgegevens (Wbp). Deze nieuwe verordening versterkt en breidt privacyrechten van mensen uit en zorgt voor meer verplichtingen voor organisaties die persoonsgegevens verwerken. De nadruk ligt –meer dan nu– op de verantwoordelijkheid van organisaties om te kunnen aantonen dat zij zich aan de wet houden. De AP adviseert organisaties op tijd te beginnen met de implementatie van de regels.

## Tien stappen

De AP heeft tien stappen opgesteld die organisaties kunnen doorlopen in de voorbereiding op nieuwe privacywetgeving. Stap 1 is volgens de AP zorgen voor bewustwording van je organisatie.

Wat houden de regels in? Wat betekenen deze voor menskracht en middelen? De AP wijst in stap 2 op rechten van betrokkenen. Organisaties moeten zorgen dat mensen hun rechten kunnen uitoefenen. Het gaat dan om bestaande rechten zoals het recht op inzage en verwijdering van hun gegevens. Maar ook om nieuwe rechten, zoals het recht op dataportabiliteit: het recht om persoonsgegevens te ontvangen die een organisatie van hen heeft, deze zelf op te slaan en door te geven aan een andere organisatie.

## Verplichte klachtenbehandeling

Ook moeten organisaties er rekening mee houden dat mensen bij de AP klachten kunnen indienen over de manier waarop organisaties met hun gegevens omgaan. De AP is verplicht deze klachten te behandelen.

## Bijhouden register

Verder adviseert de toezichthouder organisaties in kaart te brengen welke persoonsgegevens zij verwerken, waar zij vandaan komen en met wie de organisatie ze deelt. Onder de AVG moeten organisaties een register bijhouden om te kunnen aantonen dat ze in overeenstemming met de wet handelen.

## Privacy impact assessment

Onder de AVG kunnen organisaties verplicht zijn een privacy impact assessment (PIA) uit te voeren. Dat is een instrument om vooraf de privacyrisico's van een gegevensverwerking in kaart te brengen om vervolgens maatregelen te kunnen nemen om de risico's te verkleinen.

De Europese privacytoezichthouders hebben guidelines met criteria opgesteld om het risico te bepalen. Daarnaast publiceert de Autoriteit persoonsgegevens (AP) op termijn een lijst van verwerkingen waarvoor een PIA verplicht is.

## Meer guidelines

In december 2016 publiceerden de Europese privacytoezichthouders al guidelines die een aantal andere begrippen uit de AVG verduidelijkten: functionaris gegevensbescherming (FG), dataportabiliteit en leidende autoriteit. De toezichthouders hebben inmiddels hun guidelines hierop aangepast.

## Uitvoeringswet Algemene verordening gegevensbescherming

De Uitvoeringswet Algemene Verordening Gegevensbescherming strekt tot uitvoering van de AVG en intrekking van de Wet bescherming persoonsgegevens. Een groot deel van de materiele bepalingen van de verordening inzake de verwerking van de persoonsgegevens werkt rechtstreeks en daarvoor is geen verdere omzetting nodig. Maar op tal van punten vereist de verordening nadere regeling bij nationale wetgeving of maakt die mogelijk.

Bron: persbericht Autoriteit persoonsgegevens 13 april 2017



## Wet normalisering rechtspositie ambtenaren gepubliceerd

De Wet normalisering rechtspositie ambtenaren (Wnra) is in het Staatsblad gepubliceerd en zal naar verwachting per 1 januari 2020 in werking treden.

De Wnra heeft een aantal wijzigingen tot gevolg. Zo zullen ambtenaren een tweezijdige, privaatrechtelijke arbeidsovereenkomst met hun werkgever sluiten en niet langer een eenzijdige publiekrechtelijke aanstelling krijgen. Verder zullen de arbeidsvoorwaarden niet meer in publiekrechtelijke rechtspositieregelingen en aanstellingsbesluiten neergelegd worden maar in privaatrechtelijke cao's en individuele arbeidsovereenkomsten.

### Ambtelijke status

Het werken voor het publieke belang blijft bijzonder werk, onder bijzondere omstandigheden, voor een bijzondere werkgever. De ambtelijke status verdwijnt dan ook niet door de nieuwe wet: iedere medewerker in dienst van een overheidswerkgever blijft ambtenaar.

Er komt een nieuwe Ambtenarenwet. Hierin blijven bepalingen staan die speciaal voor ambtenaren gelden, zoals het afleggen van de eed of belofte, het bekleden van vertrouwensfuncties en de beperking van bepaalde grondrechten, bijvoorbeeld de vrijheid van meningsuiting.

### Materiële arbeidsvoorwaarden

Ook de materiële arbeidsvoorwaarden van het overheids-personeel, zoals salaris, eindejaarsuitkering of vakantieturen, veranderen niet door de nieuwe wet. Bij de omzetting naar een arbeidsovereenkomst blijven deze behouden.

De inhoud van de materiële arbeidsvoorwaarden is en blijft een zaak van de sociale partners.

In het overleg van werkgevers en vakbonden worden de arbeidsvoorwaarden besproken en vastgesteld. Als zij bij de onderhandelingen over nieuwe cao's kiezen voor wijzigingen, is dat aan hen.

De materiële arbeidsvoorwaarden zullen voortaan niet meer in publiekrechtelijke rechtspositieregelingen worden neergelegd, maar in privaatrechtelijke cao's met een beperkte looptijd.

Net als in de marktsectoren zijn sociale partners bij de overheid straks vrij om te bepalen waarover (en met wie) zij een cao sluiten. Dat neemt niet weg dat een zo groot mogelijk draagvlak onder het personeel, net als nu, belangrijk blijft.

### Ontslagrecht

Voor ambtenaren gaat het private arbeids- en ontslagrecht gelden. Dit betekent dat de ambtenaar bij geschillen of ontslag niet langer in bezwaar gaat bij de eigen werkgever en in beroep kan gaan bij de bestuursrechter. Als overleg tussen werkgever en ambtenaar niet tot een oplossing leidt, kan de ambtenaar zich tot de (civiele) kantonrechter wenden.

Een ambtenaar kan niet eerder ontslagen worden dan nadat het UWV of de kantonrechter daar toestemming voor heeft gegeven. De procedure bij ontslag verandert dus. Wel moet de werkgever -net als onder het ambtenarenrecht- een in de wet genoemde grond voor ontslag hebben.

### Uitzonderingen

De nieuwe wet gaat gelden voor het merendeel van de huidige ambtenaren en hun werkgevers. Ook komen er nieuwe groepen bij, namelijk medewerkers van overheidswerkgevers die nu al op basis van een arbeidsovereenkomst werken. Dit zijn bijvoorbeeld medewerkers van de Nederlandse Bank, de Sociale verzekeringsbank en het UWV.

Een aantal groepen wordt, om verschillende redenen, uitgesloten van de nieuwe wet.

Dit zijn onder andere:

- Alle politieambtenaren: politieagenten, rechercheurs en administratief en technisch personeel;
- Alle defensieambtenaren : zowel militair als burgerpersoneel;
- Rechterlijke macht: rechters, officieren van justitie en procureurs-generaal
- Deze groepen komen niet onder het private arbeidsrecht maar behouden hun publiekrechtelijke aanstelling.

Bron: stb.2017,123 en [www.p-direkt.nl](http://www.p-direkt.nl)

## Wijziging IKAP-regeling Rijkspersoneel

Met ingang van 1 januari 2017 is de IKAP-regeling rijks-personeel gewijzigd in verband met de wijziging van het fiscaal kader voor die regeling. Deze wijziging brengt de IKAP-regeling rijkspersoneel in overeenstemming met de werkkostenregeling. Daarnaast zijn enkele technische wijzigingen doorgevoerd.

IKAP werkt met bronnen en doelen. Met IKAP kunnen ambtenaren bijvoorbeeld ervoor kiezen om een deel van hun salaris in te leveren voor de aankoop van een fiets die (mede) voor het woon-werkverkeer gebruikt wordt. De bron (het salaris) wordt dan voor een doel (fiets) ingezet.

Omdat over bronnen belasting moet worden betaald en over doelen niet, levert dit een belastingvoordeel op. De IKAP-doelen kunnen worden ingezet omdat deze zijn aangewezen in de 'vrije ruimte' van de Werkkostenregeling (WKR).

De belastingvrije bestemmingsmogelijkheden voor vakliteratuur, een studie/opleiding voor een beroep, openbaar vervoerbewijzen die mede voor het werk worden gebruikt en een aanvulling op het woon-werkverkeer blijven onverkort van toepassing.

Voor belastingvrije bestemmingsmogelijkheden als bedrijfsfitness, een fiets voor het woon-werkverkeer, de inrichting van een telewerkrimte éénmaal in vijf kalenderjaren en vakbondscontributie verandert er evenmin iets.

Bron: Strcrt 20 december 2016, nr 68811.

## Pensioenleeftijd Ambtenaren

Ambtenaren zijn van alle beroepsgroepen degenen die het jongst met werken stoppen. De gemiddelde pensioenleeftijd van de hele arbeidsmarkt was in 2016 64 jaar en 5 maanden. Werknemers in het openbaar bestuur, overheidsdiensten, onderwijs en zorg gingen een klein jaar eerder met pensioen, namelijk met 63 jaar en 7 maanden. Dat blijkt uit onderzoek van het Centraal Bureau voor de Statistiek.

Ruim één op de zes ambtenaren gaat de komende 5 jaar met pensioen. De piek van de grote uittocht van oudere ambtenaren is in 2018, 2,9% van de totale bezetting. De jaren daarna vlakt de uitstroom af tot 2,7%.

Enkele jaren geleden viel de vrees voor kwaliteitsverlies nog wel te bespeuren. Die fase is voorbij. Er zijn vanwege bezuinigingen en een andere manier van werken steeds minder ambtenaren. Natuurlijk verloop is daarom een welkome en relatief goedkope uitweg om de omvang de bezetting terug te dringen.

Zeger van der wal, bijzonder hoogleraar Bestuurskunde bij het Instituut Bestuurskunde (Universiteit Leiden) roept overheidsorganisaties op om hun voordeel te doen met de senior-ambtenaar, nu die nu nog niet met pensioen is. Het is volgens hem volkomen improductief om een oudere generatie af te schrijven, helemaal omdat iedereen uiteindelijk tot 67 jaar door zal moeten werken. Hij vindt het veel interessanter om te kijken naar mentoring en omgekeerde mentoring, zodat de generaties elkaar kunnen versterken. Zijn overtuiging is dat een jonge overheidsmanager veel kan leren van een 60 jarige manager.

Bron : Binnenlands bestuur, 23 maart 2017

## Eerste Kamer stemt in met verhogen minimumjeugdloon

Het minimumjeugdloon zal in stappen worden afgeschaft vanaf 21 jaar. Jongeren gaan een volwaardig salaris ontvangen. De Eerste Kamer heeft op 24 januari 2017 het wetsvoorstel van minister Asscher van Sociale Zaken en Werkgelegenheid aangenomen.

De huidige vormgeving van het minimumjeugdloon past niet meer bij de arbeidsmarkt en inkomenspositie van werkende jongeren. Ook loopt Nederland internationaal uit de pas.

De komende jaren gaat het minimumjeugdloon daarom in stappen omhoog zodat jongeren van 21 jaar het minimumloon (WML) gaan verdienen.

Het loon van jongeren van 18, 19 en 20 zal meestijgen om het risico te beperken dat de verschillende leeftijden een rol gaan spelen bij het aannemen van mensen.

Om baanverlies te voorkomen neemt het kabinet compenserende maatregelen.

Bron: persbericht Ministerie SZW, 24 januari 2017

## Harmonisatie beleid buitenlandse dienstreizen

Met ingang van 1 januari 2017 zijn het Reisbesluit buitenland, het ARAR, het Reglement Dienst Buitenlandse Zaken en de Reisregeling buitenland gewijzigd in verband met de rijksbrede harmonisatie van het beleid ten aanzien van buitenlands dienstreizen.

In het kader van het toenemend aantal internationale contacten van de departementen is het wenselijk om rijksbreed een uniform kader op te stellen voor het reisbeleid buitenland. Mede omdat veel buitenlandse dienstreizen gemaakt worden door ambtenaren samen uit verschillende departementen. Hierdoor ligt het voor de hand dat ambtenaren van de rijksoverheid tijdens buitenlandse dienstreizen niet onder verschillende omstandigheden werken.

Zo kan het voorkomen dat een ambtenaar die per vliegtuig een dienstreis maakt, businessclass mag vliegen terwijl een ambtenaar van een ander departement die hem op die reis vergezelt economy class moet reizen.

### Duurzaam reisbeleid

Uniformering van het reisbeleid wordt gerealiseerd door veel meer zaken te regelen in de Reisregeling buitenland. In de Reisregeling zijn nieuwe bepalingen opgenomen die zien op de trein-of vliegklasse waarin wordt gereisd, het bevorderen van het zo vroeg mogelijk boeken van tickets, (privé)verlenging, verdragingsvergoeding, wanneer per trein wordt gereisd in plaats van per vliegtuig en loyaliteitsprogramma's.

Bron: Stb 2016, 481 en Scr1, 30 december 2016, nr 68974.

# Ledenadministratie VHMF

Ingeval van: - Adreswijziging  
- Wijziging eenheid  
- Pensioen/VUT  
- Aanmelding/opzegging lidmaatschap,

Opsturen naar:  
Ledenadministratie VHMF  
Antwoordnummer 10614  
2800 WB GOUDA  
e-mailadres:  
ledenadministratie@vhmf.nl

wordt u verzocht van dit formulier gebruik te maken. Leden die met pensioen of FPU gaan kunnen hun lidmaatschap omzetten in een postactief lidmaatschap tegen een gereduceerde contributie.

Titel: \_\_\_\_\_

Naam en voorletters: \_\_\_\_\_ Roepnaam \_\_\_\_\_ m/v

SAP-nummer \_\_\_\_\_ Geboortedatum \_\_\_\_\_

Huisadres: \_\_\_\_\_

Postcode/Woonplaats: \_\_\_\_\_

In dienst van (Min. / regio / kantoor): \_\_\_\_\_

Kantooradres: \_\_\_\_\_

Postcode/Woonplaats kantoor: \_\_\_\_\_

Telefoon privé: \_\_\_\_\_ Telefoon kantoor: \_\_\_\_\_

Privé e-mailadres: \_\_\_\_\_

Extern e-mailadres kantoor: \_\_\_\_\_

Reden mutatie (aankruisen)

Nieuw lid M.i.v.: \_\_\_\_\_ \*(Ondertekenen)

Adreswijziging: M.i.v.: \_\_\_\_\_

Postactief lid: M.i.v.: \_\_\_\_\_

Buitengewoon lid: M.i.v.: \_\_\_\_\_

Beëindiging lidmaatschap M.i.v.: \_\_\_\_\_

Wijziging eenheid M.i.v.: \_\_\_\_\_

- Opzegging dient schriftelijk of per E-mail vóór aanvang van het nieuwe kalenderjaar te geschieden. Zonder opzegging eindigt het lidmaatschap niet automatisch bij ontslag of pensionering. Bij opzegging gedurende het jaar blijft de contributie over het lopende jaar volledig verschuldigd.
- De contributie per 1 januari 2017 bedraagt € 15,30 per maand voor actieve leden en € 91,80 per jaar voor postactieve leden. Als u nog in loondienst bent, kunt u voor de contributie gebruik maken van de IKAP-regeling.
- Hij/zij draagt zorg voor de centrale inning van de contributie via P-Direkt. Hem/Haar is bekend dat deze inhouding via de salarisadministratie in SAP ook bekend is bij het dienstonderdeel waar hij/zij werkzaam is.

Datum, \_\_\_\_\_

Handtekening, \_\_\_\_\_

