

# informatief

# 62

Informatief is een uitgave van de Vereniging van Hogere ambtenaren bij het Ministerie van Financiën - juli 2009

## Verlag symposium VHMf

Verlag Algemene  
ledenvergadering

VHMf jaarrede 2009

Samenwerking  
handhavingspartners





# Colofon



**drs. H.A.A.M. Rutten  
(Erik)**



**J.A.A. Herings  
(Hans)**



**J.W.J. Swinkels  
(Hans)**



**P.B.J. Ham  
(Paul)**



**mr. J.M.J. Engelen  
(Jo)**



**mr. J. Glazenburg  
(Jurjen)**



**R.H.J.A. Roodenrijs  
(Rob)**



**P.M.H. Soomers  
(Paul)**



**F.A. van Wuijckhuise RE RA  
(Frank)**



**P.M. Tekstra  
(Paul)**



# Vanuit het bestuur

## Inhoud

- 03 Vanuit het bestuur
- 05 Verslag Algemene ledenvergadering 8 april 2009
- 08 Jaarrede 2009 door de voorzitter
- 14 Verslag symposium VHMf 8 april 2009
- 22 Even voorstellen nieuw bestuurslid Rob Roodenrijs
- 22 Ledenmutaties
- 23 Samenwerking en informatieuitwisseling tussen handhavingspartners
- 27 Aanmeldings- en mutatieformulier

De foto's van de jaarvergadering en het symposium zijn gemaakt door Jan Willem Mannaerts

Sluitingsdatum volgende Informatief: 15 oktober 2009

**Er is weer veel gebeurd in de Belastingdienst tussen de jaarvergadering en dit moment van schrijven. Veel zaken die zich in het aandachtsveld van de VHMf bevinden. Maar het betreft wel veel zaken die nog niet onomkeerbaar vast staan.**

Onomkeerbaar daarentegen is wel het overlijden van onze collega Roel Dekker. Hij was een gepassioneerde medewerker van de Belastingdienst en een zeer betrokken VHMf-lid. Veel huidige bestuursleden hebben Roel gekend en meegemaakt binnen de vereniging en binnen het bestuur. Roel kon fanatiek zijn, zeker als het om aanpassingen van de financiële regelingen betrof zoals FPU en pensioen. Extra wrang dat Roel hier zelf niet meer van heeft mogen genieten. Wij herinneren ons Roel als een uitstekende bestuurder die altijd onomwonden en goed gemotiveerd uitkwam voor zijn meningen en ideeën. Hij had veel humor en was altijd vol belangstelling voor de mens achter zijn gesprekspartners. Wij zullen Roel missen.

De jaarvergadering en het symposium zijn weer achter de rug. In deze Informatief hebben wij een verslag opgenomen. Het bestuur kijkt vol trots terug op deze dag. De organisatie, de verzorging en de bijstand door B/CKC met betrekking tot het symposium waren weer uitstekend. Vol enthousiasme is de symposium-commissie al gestart met de organisatie voor het jaar 2010. Zet het in uw agenda: 8 april 2010, het symposium van NOB en VHMf, zoals altijd voorafgegaan door de jaarvergadering van de VHMf. Het bestuur van de VHMf bedankt iedereen die 8 april 2009 mogelijk heeft gemaakt en kijkt met vertrouwen en verwachtingsvol uit naar 8 april 2010.

De Belastingdienst ontwikkelt zich zeer snel en op zeer veel fronten. Dat hoort ook bij een levende organisatie zult u wellicht denken. Maar de snelheid van onderzoeken, voorgestelde veranderingen, aanpassingen van voorgestelde veranderingen en realisatie daarvan krijgen nu zo'n vaart dat de kans op 'uit de bocht vliegen' stijgt. Dat zou de reputatie van de dienst geen goed doen en het bergt vervolgens het risico in zich, dat werken voor onze dienst meer tot een plicht verwordt dan tot een plezier. Dat is zorgwekkend voor de individuele medewerker maar des te zorgwekkender voor de Belastingdienst want zonder enthousiasme en betrokkenheid kan geen enkele organisatie functioneren.

De ene inslag is nog niet verwerkt of de volgende komt er al weer aan. De inhoud van het McKinsey-rapport dringt wellicht

langzaam door, maar de aanbiedingsbrief van interim-DG Maarten Ruys aan de Staatssecretaris bij dit rapport is onthutsend helder. Het stof is nog niet neergedaald of er komen al weer nieuwe en andere 'onheils' berichten over bezuinigingen met daarbij gelijk een vertaling daarvan in de hoeveelheid formatieplaatsen. Er loopt een extern onderzoek over de haalbaarheid van ETM, ons nieuwe inningsstelsel. De veranderingen bij de Douane zouden wel weer eens anders kunnen gaan dan in de laatste aanpassingen van maart zijn omschreven. De nieuwe Directeur-generaal, Peter Veld, heeft geen interim-aanstelling. Hij heeft wellicht meer tijd dan zijn directe voorganger. Interimmanagers hebben vaak weinig tijd en willen in ieder geval resultaat in hun periode. Dat is soms lastig voor de medewerkers.

De VHMf is het inhoudelijk eens met een aantal op het sturingsvlak gelegen wijzigingsvoorstellen. Het feit echter dat medezeggenschap, bonden en medewerkers die het direct aangaat niet of veel te laat worden betrokken - en dan een onrealistisch korte tijd krijgen om te reageren - veroorzaakt zodanige wrevel dat je de inhoud vergeet en weinig genegen bent om coöperatief mee te denken. Deze manier van sturen baart de VHMf grote zorgen. Zeker als je ziet waar de leiding denkt ook bezuinigingen te kunnen vinden, namelijk bij sportdagen, teamuitjes en bijzondere beloningen. En een nog riskantere in dit verband: een stijging van de directe tijd. De productie moet omhoog. Er wordt, nota bene, lokaal zelfs al gedreigd met gedwongen ontslagen, zonder enig overleg met de bonden hierover. Dit kan toch echt niet!

Met minder mensen zal meer gedaan moet worden; dat betekent onherroepelijk een stijging van de werkdruk. Dat kan op sommige plekken en bij sommige mensen, dat klopt. Maar deze efficiëncyslag als uitgangspunt en als oplossing voor de bezuinigingen terwijl de medewerkers de ene na de andere reorganisatie over zich heen krijgen is vragen om problemen. Dat ziet de dienstleiding klaarblijkelijk ook: een van de items van de procesportefeuille P&O is het terugdringen van het ziekteverzuim.

Terug naar de inhoud van de voorstellen van McKinsey. De VHMf pleit al jaren voor een andere aansturing. Dus dat daar nu iets gaat veranderen heeft onze instemming. Wij hebben twijfels of de oplossing in 'een Informatie-manager per MT' kan worden gevonden. Na de focus op externe inbreng, meer diversiteit en jongere en ambitieuze managers staart men zich nu blind op de IM-ers als de redders in de nood. Wanneer komen er weer 'gewoon' mensen uit het vak in ons management? Daarnaast moet worden opgelet dat een verworvenheid als zelfsturing niet wordt weggegooid, samen met het badwater van het collegiaal management. Zelf nadenken en zelf invullen hoe je je werk doet is goed. Daarbij moeten de kaders wel bekend en ruim zijn. De moderne manager en kenniswerker weten zelf wat goed is voor hun functioneren. Als je alleen mag doen wat voorgeschreven is op een manier die ook al vastligt, dan ligt robotisering op de loer. Daarom pleiten wij voor ruimte voor invulling van de manier waarop je je werk kunt doen.

Het bestuur van de VHMf heeft behoefte aan discussie over hoe om te gaan met de organisatorische wijzigingsvoorstellen in de IV-keten. Wij nodigen u uit ons te laten weten hoe u er tegenaan kijkt. Uiteraard geldt dit in het bijzonder voor onze leden die werken in de IV-keten.

Heel af en toe verschillen wij in het hoofdbestuur wel eens van mening. Dat gebeurde bijvoorbeeld tijdens de discussie over de

bijdrage voor Informatief van de vakbroederscommissie Formeel Recht. De discussie over de noodzaak van informatie-uitwisseling en de ethische grenzen die daarbij in het vizier komen was zeer levendig. Daarom ook bij dit onderwerp weer onze oproep: pak de pen of het toetsenbord en vertel ons, uiteraard met redenen omkleed, wat jullie van dit onderwerp vinden.

Verder kijkend dan de eigen Belastingdienst doen zich ook een aantal ontwikkelingen voor die ons allemaal raken. Langer doorwerken staat al bijna niet meer ter discussie. "Het moet," zeggen economen en zeggen de leidende politici in het kabinet hen na - of is het andersom? "De uitkeringen zoals pensioenen zijn anders niet meer door de maatschappij op te brengen".

Het zijn vreemde discussies. Immers de wat oudere collega's hebben er zelf voor gespaard en daar boven op via een omslagstelsel bijgedragen dat nog oudere collega's al met vervroegd pensioen konden gaan. Wat is er nu anders dan dat er tien jaar geleden al bekend was? Toen wisten we ook al dat de maatschappij en dus ook de ambtenaren zouden vergrijzen. Waarom eerst overstappen naar middellood en nu pas beginnen over latere ingangsdata van het pensioen? Waarom niet meteen gezegd wat er verwacht kon worden? Het is te begrijpen dat de intensiteit van de lopende kredietcrisis niet goed is ingeschat. Maar dat het niet altijd goed gaat in de economie is een wetmatigheid die al eeuwen bekend is. Dat kan niet de reden zijn om een heel stelsel nu ter discussie te stellen. De VHMf zoekt naar een oplossing op pensioengebied die een jarenlange rust op dit front geeft. Wat ons betreft zal de oplossing alle betrokkenen, dus zowel gepensioneerden, oudere als jongere collegae, in gelijke mate moeten raken. De lasten kunnen niet onbeperkt iedere keer op dezelfde schouders worden gelegd.

De discussie over de ambtenarenstatus duurt voort. Kamerleden blijven vinden dat die afgeschaft kan worden. De VHMf is blij met het duidelijke standpunt van minister Ter Horst. Zij wil vasthouden aan de aparte status voor de medewerkers van de rijksoverheid. Gelukkig zijn er dus ook positieve ontwikkelingen. De vernieuwing van de rijksoverheid levert interessante gedachten op, naast uiteraard de onontkoombare opdracht om bezuinigingen te realiseren. Via de CMHF zijn twee bestuursleden van de VHMf gevraagd deel te nemen aan gesprekken en conferenties over de ambtenaren van de iets verdere toekomst. Samen met vertegenwoordigers van andere centrales en de werkgeversdelegatie van Binnenlandse Zaken wordt volop gediscussieerd over de maatschappij van de toekomst en wat de rijksambtenaar dan moet kunnen. Wat moet de werkgever bieden dat dergelijke mensen ook binnen komen en of blijven, is ook zo'n onderwerp. Ter bevordering van de discussie worden er zogenaamde inspiratie-colleges gegeven door wetenschappers, trendsetters en andere sprekers waarvan gedacht wordt dat zij kunnen helpen bij het benoemen van de toekomst. Nu eens niet financieel georiënteerd maar vooral gericht op competenties van werknemers en faciliteiten van de werkgever. Interessant om te doen en uitdagend om ook op dit terrein de belangen van onze achterban te kunnen behartigen.

Het bestuur van de Vereniging van Hogere (de akte is afgelopen week gepasseerd) ambtenaren bij het Ministerie van Financiën wenst jullie een fijne vakantie.

Geldrop, 4 juni 2009.

# Verslag Algemene ledenvergadering 8 april 2009

door de secretaris Hans Swinkels

## 1. Opening

De voorzitter, Erik Rutten, opent de algemene ledenvergadering van 2009 om 9.45. Hij verwelkomt de aanwezige leden. Hij kondigt aan dat de agendapunten 8 en 9 gewisseld zullen worden.

## 2. Binnengekomen stukken en mededelingen

- 2.1. De secretaris deelt mee dat er buiten enkele afmeldingen geen binnengekomen stukken zijn.
- 2.2. Bij de mededelingen worden zoals gebruikelijk de leden gememoreerd die sedert de vorige jaarvergadering zijn overleden. Zij worden door de vergadering staande herdacht.

## 3. Verslag van de algemene ledenvergadering van 10 april 2008

Het verslag wordt met dank aan de secretaris zonder op- of aanmerkingen goedgekeurd.

## 4. Financieel verslag en de begroting van de penningmeester

- 4.1. De jaarrekening over 2008 wordt door de penningmeester kort toegelicht. Deze was reeds eerder bij de uitnodiging voor de vergadering aan de leden kenbaar gemaakt. De vergadering stemt zonder op- of aanmerkingen in met de gepresenteerde cijfers.
- 4.2. Het reeds eerder gepubliceerde verslag van de kascommissie wordt aan de ledenvergadering voorgelegd. Overeenkomstig het voorstel van de kascommissie wordt het bestuur gedechargeerd voor het gevoerde beleid.
- 4.3. De begroting voor het jaar 2009 wordt door de vergadering goedgekeurd.
- 4.4. De vergadering stemt eveneens in met het voorstel om de contributie over het jaar 2010 te handhaven op



hetzelfde bedrag als in het jaar 2009.

- 4.5. Met algemene stemmen worden als leden van de kascommissie voor het jaar 2009 Hans de Die en Carel Diekerhof benoemd.

## 5. Wijziging van de verenigingsnaam, de statuten en het huishoudelijk reglement

- 5.1. Na een korte discussie besluit de vergadering met algemene stemmen de verenigingsnaam overeenkomstig het voorstel te wijzigen in "Vereniging van Hogere ambtenaren bij het Ministerie van Financiën". De afkorting tot VHMF wordt daarbij gehandhaafd.
- 5.2. De voorgestelde statutenwijziging werd via het verenigingsblad "Informatief" aan de leden ter kennis gebracht.
- 5.3. Op verzoek van de vergadering vindt een kleine aanpassing in het voorstel van artikel 2, tweede lid van de statutenwijziging plaats. Daarbij wordt de schrijfwijze van de Vereniging van inspecteurs van 's Rijks belastingen aangepast overeenkomstig de schrijfwijze in de voormalige statuten van die vereniging. Tevens wordt de fusie van de Vereniging van inspecteurs van 's Rijks belastingen met de Vereniging van Adjunct-inspecteurs van 's Rijks belastingen in het tweede lid opgenomen. Met inachtneming van deze wijzigingen wordt de voorgestelde statutenwijziging met algemene stemmen goedgekeurd.
- 5.4. De voorgestelde wijziging van het huishoudelijk reglement wordt zonder op- of aanmerkingen met algemene stemmen goedgekeurd.

## 6. Bestuursverkiezing

- 6.1. De bestuursleden Frank van Wuijckhuise, Hans Herings, Paul Ham, en Paul Soomers worden met luid applaus met algemene stemmen herkozen.
- 6.2. Hoewel de derde zittingstermijn van Erik Rutten afloopt wordt hem met inachtneming van artikel 7, zevende lid van de statuten met algemene stemmen

door de vergadering een extra zittingstermijn toegestaan aangezien hij pas één jaar het voorzitterschap bekleedt.

- 6.3. Als nieuw bestuurslid wordt met algemene stemmen benoemd Rob Roodenrijs.

## 7. Jaarrede

Door de voorzitter, Erik Rutten, wordt de jaarrede uitgesproken.

Aangezien de jaarrede integraal zal worden gepubliceerd in "Informatief" zal in het verslag slechts een korte samenvatting worden opgenomen van de besproken punten.

In de jaarrede gaat de voorzitter in op de onevenwichtige verdeling van de belastingdruk in de Vennootschapsbelasting, de problemen van de Algemene wet rijksbelastingen en de organisatie van de Belastingdienst. Deze punten zijn al eerder ook met de Staatssecretaris van Financiën besproken.

Ook de reorganisatie Douane wordt besproken. Met name wordt daarbij ingegaan op de herziene organisatie van de Douane Nederland waarbij op de eerdere ideeën terug is gekomen. De nieuwe organisatie zal bestaan uit een centrale eenheid Douane Nederland in Rotterdam en negen zelfstandige douanekantoren. Daarna gaat de voorzitter in op de kredietcrisis en de gevolgen daarvan voor onze CAO en pensioenen. Met name bespreekt hij daarbij ook de voorgestelde verhoging van de AOW-gerechtigde leeftijd. Ook de dekingsgraad van het ABP komt in dit kader aan de orde. Hij geeft daarbij aan dat de pijn ten minste verdeeld dient te worden over alle groepen.

De voorzitter gaat ook in op het georganiseerd overleg Belastingdienst en onze positie daarin.

Ten slotte wordt nog kort gememoreerd dat het goed gaat met de vereniging. Zo zijn er vakbroederschapscommissies op een aantal gebieden, zoals winst, formeel recht, Omzetbelasting en Loonheffing. Ook de



diverse EP's van de afdelingen worden goed bezocht. Gebleken is dat de leden zeer tevreden zijn over de rechtsbijstand die we afnemen van het advocatenkantoor Dijkgraaf.

De jaarrede dit keer wordt gevolgd door een videofilm over "leidinggeven met drive" waarin de directeur van SintLucas te Bostel iets vertelt over de werkwijze van zijn onderwijsinstelling.

## 8. Gast spreker

Als gast spreker spreekt de voorzitter van de MHP, Richard Steenborg, de vergadering toe.

Hij stelt zichzelf kort voor. Hij geeft aan dat hij uit het bedrijfsleven komt en daarnaast heeft hij een aantal taken verricht voor de overheid en semi-overheid.

Daarna gaat hij in op de MHP en de betekenis daarvan als vakcentrale voor het middelbaar en hoger personeel. De belangrijkste opdracht die hij zichzelf heeft gesteld is het werken aan de binding binnen de MHP en de naamsbekendheid naar buiten toe.

Hij stelt ook de economische crisis aan de orde. Daarbij bespreekt hij de gevolgen voor de werkgelegenheid maar ook het sociaal akkoord dat recent is gesloten.

Hij bespreekt ook de pensioenen en de voorgestelde verhoging van de AOW-leeftijd. Daarbij geeft hij inzicht in de besprekingen die daarover zijn gevoerd tussen de vakcentrales en het kabinet.

Verder gaat hij in op welke wijze hij wil proberen om de naamsbekendheid van de MHP te vergroten, waarbij hij benadrukt dat getracht moet worden om zoveel mogelijk te opereren onder de vlag van de MHP. Daarnaast wil hij echter ook de entiteiten handhaven van de organisaties die bij de MHP zijn aangesloten omdat daar de kenniswerkers zitten die toegang hebben tot de directiekamers.

## 9. Bespreking van de jaarrede en de actuele ontwikkelingen

Ben Schuurmans geeft aan dat hij van mening is dat het te gemakkelijk is om zondermeer de verhoging van de pensioenleeftijd af te wijzen. Hij geeft het bestuur mee om eerder te werken aan mogelijkheden om deeltijd pensioen in te voeren en het de oudere werknemer mogelijk te maken langer werkzaam te zijn in de dienst. De voorzitter geeft aan dat de VHM niet de hakken in het zand zet met betrekking tot de verhoging van de pensioenleeftijd maar dat in dat geval wel gekeken moet worden naar de noodzaak daarvan. Als blijkt dat wijzigingen noodzakelijk zijn, dient de rekening wel eerlijk verdeeld te worden over alle leeftijdsgroepen. Richard Steenborg onderstreept vanuit de MHP deze mening van de voorzitter.

Paul Gunnewijk constateert dat met het oog op de crisis een pas op de plaats wordt gemaakt en dat er te weinig flexibel wordt gewerkt. Men moet oppassen dat de jongeren vertrekken en er geen nieuwe mensen worden aangenomen. Richard Steenborg gaat op deze vraag in. Hij is van mening dat er een goede combinatie moet worden gemaakt tussen privé en

werk. Op die wijze zul je ook een aantrekkelijke werkgever zijn voor de jongeren. Ook de voorzitter gaat daar nog op in waarbij hij bijvoorbeeld pleit voor een ruimere mogelijkheid van de pasregeling waarbij ouderen langer kunnen werken en er ruimte komt voor jongeren en hun opleiding.

Wiecher Stoetman vraagt zich af of we niet soepeler moeten zijn ten aanzien van een verruiming van de werktijden. Zodat we ook aantrekkelijker kunnen zijn voor jongeren. Erik Rutten geeft als reactie dat we als VHM niet tegen de verruiming van de werktijden zijn. Wel zijn we van mening dat dit moet geschieden op basis van vrijwilligheid en dat er van de zijde van de werkgever dan ook iets tegenover dient te staan in de vorm van een extra vergoeding of faciliteiten.

Maaïke Koolen vraagt naar bezuinigingen. Zij geeft aan dat daarbij ook de secundaire arbeidsvoorwaarden in het gedrang dreigen te komen. Als voorbeeld geeft ze aan dat men tweede klas zou moeten gaan reizen en dat bepaalde opleidingen niet doorgaan. Ze is van mening dat we als VHM daarin minder afwachtend en meer proactief zouden moeten zijn. De voorzitter gaat op de vraag van Maaïke Koolen in. Hij tracht aan de hand van het referentiemodel uit te leggen op welke wijze de budgetten worden vastgesteld. Hij geeft aan dat hij liever ziet dat er op sommige zaken wordt bezuinigd dan dat er ontslagen vallen of dat er ingegrepen wordt op het inkomen. Maaïke geeft aan dat zij wel van mening is dat eventuele bezuinigingen transparant moeten zijn. Erik Rutten deelt die mening en geeft aan dat de voorzitter van de COR die ook aanwezig is daar ook zeker op zal letten.

Wim van der Voort pleit voor een betere toegankelijkheid van de Belastingdienst voor de burger. Zo stelt hij voor om de belastingtelefoon af te schaffen en te zorgen dat de burger zijn eigen accountmanager krijgt. Hij onderstreept zijn mening met enkele voorbeelden uit zijn privé ervaringen.

Erik Rutten gaat er kort op in. Hij geeft aan dat er inderdaad vaak zaken fout gaan. Als echter de Belastingtelefoon er tussenuit zou worden gehaald zou er op de kantoren wellicht te weinig tijd zijn voor de gewone werkzaamheden omdat het aantal vragen van belastingplichtigen explosief is gestegen.

Wellicht dat de voorgenomen wijziging van de Algemene wet rijksbelastingen enige verlichting geeft en het aantal vragen kan verminderen.

Ten slotte krijgt Richard Steenborg nog even het woord. Hij geeft daarbij aan dat het systeem van de SER en Stichting van de arbeid een goed systeem is ook al lijkt dit erg stroperig. Internationaal kijkt men vaak naar dit systeem. Veel zaken worden op een goede wijze geregeld door dit Nederlandse systeem.

## 10. Rondvraag en sluiting

De vergadering maakt geen gebruik van de rondvraag.

De voorzitter sluit vervolgens de vergadering onder dankzegging aan de aanwezigen voor hun inbreng en aandacht.

# VHMF

# jaarrede 2009

Uitgesproken op 8 april 2009 door  
de voorzitter drs. H.A.A.M. Rutten

Dames en heren,

Op 7 november 2007 heeft het bestuur van de VHMF op verzoek van de Staatssecretaris van Financiën, Jan Kees de Jager, aan hem een brief gestuurd met daarin de belangrijkste punten die in een eerder gesprek met hem aan de orde waren gekomen.

Deze punten waren:

- een onevenwichtige verdeling van de belastingdruk in de Vennootschapsbelasting;
- problemen van de Algemene wet rijksbelastingen;
- de organisatie van de Belastingdienst.

Het bestuur heeft deze brief vervolgens op 28 mei 2008 met de Staatssecretaris en de dienstleiding besproken.

De drie bovengenoemde punten zal ik in deze jaarrede eerst bespreken, daarna zal ik ingaan op recente ontwikkelingen zoals de inrichting van de Douane, de kredietcrisis, het sociaal akkoord, het herstelplan ABP en tot slot wil ik graag nog iets zeggen over de vereniging zelf.

Over de eerste twee punten heeft u in allerlei publicaties veel kunnen lezen en ook via Buitenhof, Nova en BNR-nieuws-radio hebben u allerlei meningen hierover bereikt. Aan de AWR hebben wij vorig jaar samen met de NOB zelfs een symposium gewijd.

De discussie over multinationals die te weinig vennootschapsbelasting zouden betalen lijkt alweer ver weg. Een uitvloeisel van de parlementaire behandeling was de toezegging van de Staatssecretaris aan de Tweede Kamer om in 2008 een onderzoek te laten instellen. Het onderzoek bestaat uit een door het Centraal Bureau voor de Statistiek

uitgevoerde analyse naar de verdeling van de effectieve Vpb-druk. Het onderzoek is gebaseerd op statistische gegevens over een periode van 2001 tot en met 2006. Een van de bevindingen van dit rapport is dat grote en internationaal georiënteerde ondernemingen inderdaad een lagere effectieve Vpb-druk kennen dan andere ondernemingen.

Wat hierbij opvalt, is dat een periode wordt beschreven waarin er eigenlijk nog geen sprake was van een aantal zaken die de laatste jaren grote invloed hebben gehad op de Vpb-grondslag. De veranderingen op basis van de 'Wet werken aan winst' waren nog niet ingevoerd, het Bosal-arrest had zijn grootste effect nog niet gehad en er waren nog weinig overnames geweest door private equity-fondsen. Desondanks komt het CBS tot de conclusie dat multinationals toen al minder Vpb betaalden dan kleinere, nationaal georiënteerde ondernemingen.

Op basis van het CBS-onderzoek concludeert de Staatssecretaris dat internationaal opererende ondernemingen de mogelijkheid hebben om hun groepsvorderingen en -schulden, die relatief eenvoudig verplaatsbaar zijn, zo te verschuiven dat deze ondernemingen minder Vpb hoeven te betalen.

De Staatssecretaris heeft nieuwe wetgeving aangekondigd, om tot een evenwichtiger verdeling van de belastingdruk over verschillende soorten ondernemingen te komen. Hierbij zal onder andere worden gekeken naar het voorstel van een drietal hoogleraren om uitgaande groepsrente niet aftrekbaar te maken maar daartegenover inkomende groepsrente niet te belasten. Indien deze wetgeving leidt tot een grotere Vpb-grondslag, zou mogelijk het Vpb-tarief voor alle ondernemingen kunnen worden verlaagd.



Een belangrijke ontwikkeling die nu voor ons ligt is het ontwerp van een "nieuwe AWR". Dit heeft de Staatssecretaris al op ons symposium van vorig jaar aangekondigd.

Dit proces bevindt zich nog in een prematuur stadium, maar baart ons toch al enige zorgen. In grote lijnen lijkt de gekozen inzet dat de belastingschuld rechtstreeks uit de wet gaat voortvloeien. Op een persoonlijke internetpagina staat de informatie die de Belastingdienst over iemand heeft. Ontbrekende inkomensbronnen moeten door de belastingplichtige zelf worden ingevuld. Er zijn in dat beeld geen formele momenten meer waarop de belastingschuld wordt vastgesteld.

Het "wegschrijven" van formele momenten lijkt spanning te doen ontstaan met het algemene bestuursrecht, dat immers de begrippen "beschikking" en "besluit" een centrale rol geeft.

Op zich zelf is dit een creatieve invalshoek die waardering verdient. De VHMf mist echter een meer principiële benadering van de keuze voor de positie van de Belastingdienst in de maatschappij. Zie ook onze adviezen over een systeem van voldoening op aangifte.

De vraag is: wie is nu eigenlijk verantwoordelijk voor een juiste belastingheffing. De burgers en bedrijven of de overheid? Naar de mening van de VHMf lijkt de verantwoordelijkheid voor een juiste belastingheffing in dit systeem nog steeds te dicht bij de overheid te worden gelegd. De benadering van de modernisering lijkt daarnaast erg sterk te zijn vormgegeven vanuit de invalshoek van de particuliere belastingplichtige. Daarbij valt echter te overwegen dat de belastingopbrengst voor het overgrote deel van of via bedrijven wordt geheven. Het introduceren van een compleet nieuw heffingssysteem zou zeker voor de loonbelasting en de omzetbelasting geen enkel risico met zich mee mogen brengen. In tijden van crisis is de financiering van stimuleringsbeleid immers van groot belang. Veel specialisten formeel recht maken zich zorgen over de ingezette lijn. De VHMf gaat er echter vanuit dat in een vroeg stadium met de meningen van de collega's van de uitvoering van de diverse belastingen rekening zal worden gehouden.

In het reeds genoemde gesprek met de Staatssecretaris en de dienstleiding heeft het bestuur nadrukkelijk aangegeven, dat de reeds vele malen geschilderde problemen van de Belastingdienst, niet los gezien mogen worden van de organisatie, zoals die vanaf 2003 gestalte heeft gekregen.

Het was, zo hadden wij ons voorgenomen, de laatste keer dat we dit op de agenda zouden zetten. Overwegingen als: "de wal moet het schip maar keren" en uitspraken als: "bij voortdurende herhaling wordt het misschien wel ineffectief", lagen ten grondslag aan dit besluit.

De Staatssecretaris beloofde aan het eind van het gesprek dat hij zou nog eens naar de effecten van de reorganisatie zou laten kijken.

Het bestuur van de VHMf was dan ook verheugd, toen begin dit jaar duidelijk werd dat aan de nieuwe Directeur-generaal Maarten Ruys, gevraagd was om aan het eind van zijn interim-periode zijn visie te geven over de lopende processen en de besturingsfilosofie van de Belastingdienst.

Daarom heeft het bestuur toch maar besloten om een korte

brief naar de Directeur-generaal te sturen, met als bijlagen: de jaarredes van 2005 t/m 2008 en het commentaar van de VHMf op het Rapport 'Onderweg naar Balans'.

Deze brief aan de DG bestaat voor een gedeelte uit citaten uit de eerder genoemde brief aan de Staatssecretaris van november 2007.

Enkele van deze passages uit die brief wil ik u niet onthouden. Ik citeer:

"In de publiciteit worden de huidige problemen van de Belastingdienst vooral geweten aan de bezuinigingen, de niet op haar taken berekende automatiseringssystemen en de nieuwe taakstellingen. Daarbij blijft een ander groot probleem echter steeds onbesproken.

In tegenstelling tot uw standpunt in de Tweede Kamer op 19 april 2007, waarin u aangaf dat de problemen van de reorganisatie inmiddels tot het verleden behoorden is de VHMf van mening, dat een belangrijke oorzaak van de forse terugval in prestaties van de Belastingdienst, zoals blijkt uit de jaarverslagen 2000 t/m heden, gezocht moet worden in interne oorzaken en vooral in de doorgevoerde reorganisatie 2003.

Vooraf denken wij daarbij aan de besturingsstructuur en cultuur, het model van collegiaal management en de doorgevoerde schaalvergroting. Ook hebben we aan de dienstleiding kenbaar gemaakt dat onder de medewerkers een sfeer van defaitisme is gegroeid.

De Auditdienst Financiën heeft vorig jaar samen met KPMG de reorganisatie onderzocht en vervolgens het zeer kritische rapport "Onderweg naar balans" uitgebracht. De opgelegde onderzoeksbeperkingen vielen daarin erg op; de schrijvers van het rapport achtten een echt vervolgonderzoek hoogstnoodzakelijk. De VHMf heeft in een artikel over dit rapport in ons blad "Informatief" van juni 2007 geconstateerd dat zeer veel van de kritiek van de VHMf op de interne aspecten van de reorganisatie door de schrijvers van het rapport gedeeld wordt. Verder heeft het artikel duidelijk willen maken, geheel in lijn met het rapport, dat een onderzoek naar de gevolgen van de reorganisatie voor de heffing, controle en inning van belasting, dringend geboden is. Het toezichtsniveau van voor de reorganisatie is nog heel ver weg."

Einde citaat.

De DG heeft als antwoord zowel schriftelijk als mondeling zijn dank uitgesproken voor de aangeleverde informatie en aangegeven dat hij de toegestuurde stukken met interesse heeft gelezen. Hij verwacht zeker zijn voordeel te kunnen doen met onze inzichten en opvattingen.

Ik kom nu toe aan de reorganisatie van de Douane. Deze is reeds in 2007 gestart. De kern van het plan was kortweg gezegd: een versterking van het toezicht aan de buitengrens, met name Rotterdam en Schiphol. In het binnenland zou het toezicht voornamelijk bestaan uit horizontaal toezicht, denk aan convenanten en certificering. Een en ander mede met het oog op nieuwe Europese wetgeving.

Een aantal nationale taken, zoals de heffing van Accijns en BPM zou worden overgedragen aan de Blauwe regio's. Met deze taken zouden ook de medewerkers overgaan.

Los van de reorganisatie speelde al een verschuiving in de douaneprocessen. Het proces van aangiftebehandeling, waarbij vroeger vrachtwagenchauffeurs aangifte deden aan het loket, is meer en meer vervangen door de elektronische aangifte, gedaan via expediteurs. Deze verschuiving heeft al tot een aanzienlijke afname van de bezetting in het binnenland geleid. De planning was aanvankelijk ambitieus: al begin 2008 zou bijvoorbeeld de heffing van de Accijns worden overgedragen aan de Blauwe regio's. Echter met name de bezetting van de blauwe regio's in het binnenland maakte het verhaal gecompliceerd. Formeel kennen de meeste van deze regio's namelijk al een overbezetting.

Al snel werd deze planning losgelaten en ingeruild voor "een organisch model". Er leek weinig meer te gebeuren. Maar intussen vertrokken de mensen bij de Douane in het binnenland: bij verdere carrièrestappen moest gekozen worden voor hetzij overgang naar de Douane in het Westen hetzij de Blauwe dienst; nieuwe instroom was er nog nauwelijks. Op deze manier creëert een dergelijk proces een dynamiek uit zichzelf.

Dat er iets moest gebeuren binnen de Douane was onontkoombaar. Door teruggelopen formaties van Douane Noord en Douane Zuid dreigden zij ten opzichte van de andere regio's erg klein te worden.

Klaarblijkelijk was inmiddels de ongerustheid van het personeel bij de Douane zo hoog opgelopen dat enkele medewerkers contact gezocht hebben met de pers.

In het voorwoord van de laatste 'Informatief' roept de VHMf dan ook de dienstleiding op, om een dergelijk signaal heel serieus te nemen en om het tempo van de beweging het Douaneproces van de binnengrenzen naar de buitengrenzen aan een heroverweging te onderwerpen. Het idee bij deze oproep is, dat in het verleden de Douane zo dicht mogelijk probeerde aan te knopen bij de bedrijfshandelingen en dat dit ook voor vormen van horizontaal toezicht en meta-toezicht, nog steeds geen verkeerd uitgangspunt is.

De leiding van de Belastingdienst heeft geconstateerd dat inmiddels het reorganisatieproces dringend toe is aan een nieuwe impuls. Niet alleen vanuit de gedachte om het personeel meer zekerheid te verstrekken maar ook vanuit de constatering dat het tempo van de Europese wetgeving achter blijft bij de verwachtingen en dat het tempo waarin bedrijven aansluiten bij de ontwikkeling van horizontaal toezicht, achterblijft.

Begin maart heeft de Directeur-generaal zijn visie op de contouren voor de organisatie van de Douane tot 2011 uiteengezet.

De hoofdlijnen zijn:

- Accijns blijft bij Douane, BPM gaat naar Blauw.
- De meeste grotere vestigingen, ook die in het binnenland, blijven bestaan.
- Er komt een centrale eenheid Douane Nederland in Rotterdam, met een voorzitter Douane.
- Er komen negen zelfstandige douanekantoren met verantwoordelijk management.

Veel moet uiteraard nog ingevuld worden. Onder andere de plaats van de medezeggenschap. Hierbij alvast een oproep om de medezeggenschap zo laag mogelijk in de nieuwe organisatie te beleggen.

Het bestuur van de VHMf meent in de voorstellen voor de inrichting van de Douane bewegingen te bespeuren naar schaalverkleining en een andere besturing.

Er is sprake van een management op kantoonniveau met een voorzitter; dat management wordt geacht dagelijks aanwezig te zijn. Het is afwachten of deze richting ook bij de Blauwe kant van onze dienst ingeslagen zal worden.

Hierbij komt dat op dit moment op last van de DG door het onderzoeksbureau McKinsey een onderzoek wordt ingesteld naar de problemen bij de IV-keten vanuit de vaststelling dat het prestatieniveau van de organisatie, met name de IV-keten, tekortschiet. Het is dan ook niet denkbeeldig dat de uitkomsten van dit onderzoek invloed op de organisatie en de besturingsfilosofie zullen hebben.

Immers, ik citeer uit de opdracht:

" Het kernvraagstuk is: de Belastingdienst moet de kwaliteit van het huidige productieproces garanderen en tegelijkertijd de gewenste veranderingen realiseren en moet dat doen op een manier die tegelijk efficiënt en effectief is". Einde citaat.

Dames en heren, inmiddels heeft de kredietcrisis de hele wereld in zijn greep.

Mijn voorganger, Jo Engelen, brak in 2006 al een lans voor het Rijnlandse model en constateerde een overwaardering van het Anglo-Amerikaanse model. Dorien Pessers waarschuwde in haar artikel in Informatief al voor de gevolgen van een te ver doorgevoerde economisering van de maatschappij. Bush, Greenspan en de banken wilden niet luisteren en wij zitten met de gebakken peren.

De kredietcrisis lijkt ook de CAO onderhandelingen te gaan raken. Onze CAO echter loopt nog tot eind 2010. De verwachting is dat er daarna weinig ruimte voor verbetering zal zijn; maar de wereld verandert snel.

Weliswaar wordt onze CAO niet opengebroken maar door een stijging van de pensioenpremie wordt onze afgesproken loonsverhoging gedeeltelijk tenietgedaan. Een derde deel van de premieverhoging komt namelijk voor rekening van de werknemers. En doordat de budgetten van de ministeries bevroren worden dreigt minister Ter Horst zelfs met ontslagen.

Waarschijnlijk had zij een scenario voor ogen dat met een stijging van de salarissen van 3% en een verhoging van het werkgeversdeel van de pensioenpremie met 2%, voor onze werkgever 5% hogere lasten dreigden en dat die binnen het budget moeten worden opgevangen. Hans Herings heeft dit vast even doorgerekend voor Guusje ter Horst. Vijf procent van 30.000 is 1500 formatieplaatsen minder bij de Belastingdienst.

De reactie van minister Ter Horst is misplaatst.

Misplaatst omdat volgens minister Bos, in het vragenuurtje over het herstelplan ABP, het zogenaamde Referentiemodel onverkort wordt toegepast. Dit betekent dat de ruimte voor arbeidskosten voor de overheidswerkgevers de markt met een vertraging volgt en dus in ieder geval niet nul zal zijn.



Misplaatst omdat de regering alles in het werk stelt om mensen aan het werk te houden. Ambtenaren die ontslagen worden kosten langs de weg van de uitkeringen nog steeds geld maar leveren geen bijdragen meer.

Misplaatst omdat miljardensteun voor falende private financiële ondernemingen supersnel wordt toegezegd maar dat 600 miljoen meer pensioenpremie voor ambtenaren onmiddellijk tot commotie leidt en per omgaande tot ontslagen moet leiden.

Misplaatst omdat de rekening van de graaicultuur niet bij de werknemers van de publieke sector thuishoort.

Misplaatst omdat het ABP-bestuur, geheel volgens de reglementen, tot een premieverhoging heeft besloten van maximaal 3%. Dit om het uitstel van indexering zo kort mogelijk te houden. De pensioenwet schrijft voor dat alle stakeholders een evenwichtige bijdrage aan het herstel moeten leveren. De voorgestelde premieverhoging is voor een deel de last van werkgevers. Werkgevers, zoals Shell en nota bene ING, storten ook grote bedragen in het pensioenfonds om de financiële positie te herstellen.

Dit zorgt overigens voor extra ruimte voor de overheids-werkgevers, aldus minister Bos in datzelfde vragenuurtje, omdat volgens het eerder genoemde Referentiemodel de overheid ook in deze de markt zal volgen. Bovendien, zo benadrukt onze vakcentrale CMHF, is het een tijdelijke premieverhoging: alleen gedurende de hersteltermijn.

Een prominent lid van onze vereniging reikte mij naar aanleiding van de kredietcrisis en de daaraan ten grondslag liggende graaicultuur, een interessant idee aan.

De inkomensheffing wordt uitgebreid met een nieuwe box voor inkomens boven de Balkenende-norm. Deze box krijgt de naam: box 7!

Waarom zeven? Zeven is een geluksgetal: mensen met een dergelijk inkomen zijn bevoorrecht: zij zijn in de gelukkige omstandigheid, dat zij de zwaarste lasten kunnen dragen. Box 7 kent een tarief van 72% en geen aftrekmogelijkheden, dus geen aftrek van hypotheekrente, geen aftrek van pensioenpremies et cetera.

"Dan schuif je er toch gewoon een BV-tje tussen", hoor ik u denken.

Dat wordt wat ingewikkelder maar het leidt ongetwijfeld tot een fel begeerde Vakbroederscommissie die dit probleem gaat uitwerken. Met de Amerikaanse econoom Jeffrey Sachs, zou ik willen zeggen: "Taxes are the price we pay for civilisation".

Via de kredietcrisis zijn we als vanzelf aanbeland bij het sociaal akkoord van maart 2009 en de pensioenen. In de publiciteit wordt vaak de voorgestelde verhoging van de AOW-leeftijd naar 67 jaar in een adem genoemd met de verhoging van de spilleeftijd voor de pensioenen naar 67 jaar.

Deze moeten echter los van elkaar gezien worden. Opge-merkt dient te worden dat het enkel verhogen van de AOW-leeftijd naar 67 jaar, voor de lager betaalden een groot probleem oplevert, aangezien voor hen de AOW het grootste gedeelte van het pensioen vormt.

De commissie Bakker, die zich bezig hield met de arbeidsparticipatie, heeft voorgesteld om beide leeftijden op te schuiven naar bijvoorbeeld 67 jaar, met aanpassing van de

fiscale regelgeving.

Hierin schuilt voor velen van ons een verslechtering omdat dat ook inhoudt dat het opbouwpercentage terug gaat naar 1,75%, waardoor langer werken om een acceptabel pensioen te verkrijgen geen uitzondering zal worden.

De dekkingsgraad van het ABP - dit is de beleggingen gedeeld door de verplichtingen - was op 1 januari 2009 ongeveer 90%. Deze dekkingsgraad is erg afhankelijk van de rekenrente die gebruikt wordt voor de waardering van de toekomstige verplichtingen.

De dekkingsgraad is gebaseerd op de zogenaamde de SWAP-rente, geheel volgens voorschriften uit het Financieel Toetsingskader voor pensioenen. Deze is echter erg volatiel gebleken in de afgelopen jaren.

Als in plaats van de toevallige rentestand op 1 januari een tienjarig gemiddelde gehanteerd zou worden, dan zou de gehanteerde rekenrente één procent hoger uitvallen.

Daarmee zou de dekkingsgraad per 1 januari 2009 105% bedragen, in plaats van 90%. Het herstelplan had niet geschreven hoeven te worden. Deze wens voor een langjarig gemiddelde werd onlangs in het programma Buitenhof door Dick Sluimers van de APG-groep uitgesproken. Het is te hopen dat de Nederlandse Bank bereid is om het Financieel Toetsingskader aan te passen.

Los van de kredietcrisis is ook de kwestie actueel of ons pensioenstelsel in ongewijzigde vorm houdbaar is. Met name de vergrijzing en de gewijzigde maatschappelijke verhoudingen zouden hieraan debet zijn.

Het bestuur van de VHMf plaatst vraagtekens bij deze stelling. Het bestuur zal binnen CMHF en MHP zeer kritisch deelnemen aan de discussies over dit onderwerp. De VHMf heeft nu reeds het standpunt betrokken dat als er wijzigingen in het pensioenstelsel worden aangebracht, de rekening van deze wijzigingen zoveel mogelijk verdeeld zou moeten worden over alle groepen: jongere actieven, oudere actieven, vutters, FPU-ers en pensioengerechtigden.

De VHMf is, via de verbinding met de vakcentrale CMHF, het afgelopen jaar weer actief geweest in het Georganiseerd Overleg Belastingdienst. Daar hebben de andere centrales zich nu ook aangesloten bij het door ons al vanaf het begin ingenomen standpunt: geen functiestramiënen voor groepsfuncties. Helaas hebben wij dit voor de managementfuncties niet kunnen bereiken, maar misschien komt het verstand met de jaren. Wij blijven ervoor strijden. Ook blijven wij attent op de manier waarop wordt omgegaan met nevenwerkzaamheden, speciaal bij medewerkers die voor anderen aangiften invullen. Op de een of andere ma-



nier zijn moeizaam gemaakte afspraken moeilijk tussen de oren van het middenmanagement en de hun adviserende P&O-ers te krijgen.

Onze vertegenwoordigers in het GOBd treden op dit terrein soms noodgedwongen als adviseur op voor hooggeplaatste P&O-deskundigen.

De vele reorganisaties in de Belastingdienst benaderen wij zoveel mogelijk met gezond verstand en met het sociaal flankerend beleid als leidraad. Natuurlijk zijn er bedrijfs-economische belangen om voor bepaalde wijzigingen te pleiten maar de menselijke maat en de omstandigheden van de betrokken medewerkers mogen nooit uit het oog worden verloren. Daar staan wij voor.

Bij zaken die op een ander niveau spelen dragen wij via CMHF en MHP dezelfde visie uit: met een open blik kijken naar voorgestelde veranderingen. Daarbij houden we wel rekening met de gevolgen voor de betrokken medewerkers. Reorganisaties moeten zin hebben; er moet een eind komen aan het veranderen om het veranderen.

Geachte aanwezigen, de vereniging bloeit als nooit tevoren. "Informatief" is prachtig vernieuwd. We hebben een nieuwe website. U moet echt eens surfen naar [www.vhmf.nl](http://www.vhmf.nl). Dit kan ook op uw werkplek. De VHMF is ook aanwezig op BD-plaza.

We hebben nu ruim anderhalf jaar ervaring met de begeleiding van rechtspositionele problemen door het advocatenkantoor van Jacques Dijkgraaf. Uit een recente evaluatie is gebleken dat beide partijen zeer tevreden zijn en dat er sprake is van een aangename samenwerking. Het bestuur krijgt doorlopend van leden te horen dat ze zich door Jacques en zijn mensen uitstekend geholpen voelen.

Er zijn op dit moment vakbroederscommissies actief op het gebied van Winst en Formeel recht en recent zijn ook vakbroederschappen voor OB en LH opgestart. Voor de OB is er al een eerste bijeenkomst geweest, voor de LH zal de startbijeenkomst op korte termijn plaatsvinden.

Heeft u interesse, neem dan contact op met de secretaris.

De afdelingsvergaderingen worden goed bezocht en de aansluitende zeer interessante EP's trekken vaak erg veel deelnemers. Een woord van dank aan de afdelingsbestuurders is dan hier ook op zijn plaats. Het klapstuk van het afgelopen jaar was de najaarsvergadering van de afdeling Zuid-Holland. Hun EP over 'Onzakelijke uitgaven' trok meer dan 150 bezoekers. Ik had de eer om deze EP te openen.

Na mij nam Prof. Philip Albert het woord. Hij vertelde dat hij naast professor ook een soort regio-vaco was bij een adviesgroep in het Rotterdamse. Op het technisch overleg van

deze adviesgroep, was een vast agendapunt "Lopende controles van de Belastingdienst". Dit agendapunt was echter al tijden leeg!

De voelbare schaamte in de zaal had mij er bijna toegebracht om opnieuw voor deze jaarrede een uitgebreid onderzoek te doen naar het toezichtsniveau van de Belastingdienst.

Echter omdat het toezichtspalet van onze dienst inmiddels zeer vele kleuren bevat, is dit niet goed mogelijk. Het zou ook teveel een herhaling van zetten zijn. Bovendien wil ik de collega's, betrokken bij nieuwe vormen van toezicht of werkend in allerlei portefeuilles, proeftuinen en projecten, niet te kort doen.

Dames en heren, "It is time for a change".

Ik wil u oproepen om vol overgave deel te nemen aan alle vormen van toezicht en alle vernieuwing met een "open mind" te bezien.

Ik wil onze DG en onze Staatssecretaris het vertrouwen geven, dat zij Belastingdienst weer zodanig op de kaart zetten dat het weer een dienst wordt om trots op te zijn.

De VHMF zal net zoals altijd meedenken en alles kritisch blijven volgen.

Kritisch, zoals blijkt uit de onderstaande opmerkingen uit de afdelingen, die ik u niet wil onthouden.

De Belastingdienst dient naast een enorme inspanning op het gebied van de automatisering en op het gebied van het nieuwe toezicht, ook over een afdoende verticaal toezichtspotentieel te beschikken voor klanten die niet bereid zijn om een convenant te sluiten.

En vice versa: bij klanten die wel een convenant hebben gesloten hoort af en toe ook verticaal toezicht. Scheltema zegt vanmiddag hierover: je moet toch ook wel bevestigd worden in je normen en waarden door af en toe een controle.

De dienstleiding moet erop toezien dat medewerkers in alle lagen van de Belastingdienst worden betrokken bij nieuwe vormen van toezicht.

Blijft dit achterwege en blijft het nieuwe toezicht beperkt tot een kleine groep, dan neem je de medewerkers niet mee in de vernieuwing die je voor ogen hebt. De gevolgen hebben we bij de Douane al via de krant kunnen vernemen.

Dames en heren, "It is time for a change". Daarom kunt u aansluitend op deze jaarrede genieten van een korte film, waarin de directeur van het SintLucas uit Boxtel een kleinschalige organisatie schildert met een uitstraling en een drive om jaloers op te zijn.

Zijn credo is: "Het beste uit jezelf halen om het beste uit de ander te halen".

Je zou voor de Belastingdienst hierbij kunnen denken aan de verhouding M0 - M1, M1 - M2 of M2 - teamleden of zelfs de Belastingdienst in verhouding tot de burger.

Het is de vraag, of de Belastingdienst deze uitstraling en deze drive op korte termijn kan benaderen. Maar met een bekende collega-spreker zou ik willen antwoorden: "Yes we can"!

Ik heb gezegd.



# Verslag symposium VHMF

op 8 april 2009

in de Jaarbeurs te Utrecht

door Teunie Stoffele

## 'Op naar een proactieve Belastingdienst'

De Belastingdienst wil vooruit. Daarom koos de VHMF dit jaar voor een progressief thema: een proactieve Belastingdienst. Het jaarlijkse symposium trok zoals verwacht veel belangstelling. Het resultaat daarvan is een goed gevulde zaal in de Utrechtse Jaarbeurs. Tussen twee en vijf uur spreken meerdere sprekers ieder vanuit hun eigen vakgebied inspirerend over hoe zij aankijken tegen een meer initiërende, proactieve fiscus.

Helemaal vooruitstrevend is het dan ook dat de symposiumcommissie voor het eerst in de geschiedenis van de VHMF koos voor een vrouwelijke dagvoorzitter: Janet Helder. Zij opende het symposium met een verfrissende vraag. Volgens Helder is het niet de vraag of de Belastingdienst de buitenwereld vertrouwt maar of de buitenwereld de Belastingdienst vertrouwt. "Uit sociaal-wetenschappelijk onderzoek blijkt dat burgers en bedrijven die veel vertrouwen stellen in de overheid beter voldoen aan hun verplichtingen. Met andere woorden: vertrouwen in de overheid bevordert compliant gedrag." Tijd dus voor de Belastingdienst om meer proactief te werk te gaan en vertrouwen te winnen bij de burger.

### Inleiders

In Utrecht treden achtereenvolgens als inleiders op: Albert van der Meer (econoom en sinds 2005 lid van het Managementteam van de Belastingdienst), Frank van IJzerloo (onderzoeker en adviseur bij Zenc, onderzoeks- en adviesbureau op het gebied van Overheid, Zorg, Innovatie en ICT, en lid van de Kafkabrigade) en tot slot prof. dr. Harrie Aardema (consultant bij advies- en managementbureau BMC en als bijzonder hoogleraar publiek management verbonden aan de Open Universiteit Nederland). Aan het einde van het

symposium was er een discussie tussen de inleiders en de zaal.

De symposiumsprekers worden afgewisseld met een aantal videopresentaties ter illustratie van het thema van het symposium: "Op naar een proactieve Belastingdienst". Hierin vertellen andere mensen uit het vak hun argumenten en mening over een proactieve fiscus. Deze DVD wordt na afloop van het symposium naar de managementteams in de Belastingdienst toegestuurd.

De eerste spreker van de dag is Albert van der Meer. Van der Meer was programmamanager Risicobeheersing, Informatiebeveiliging en Integriteit en sinds 2005 is hij lid van het Managementteam Belastingdienst. In zijn portefeuille heeft Albert van der Meer onder andere bedrijfsvoering, beveiliging en risicomanagement. Het getuigt volgens Van der Meer van gevoel voor tijdsgeest om het symposium als thema 'proactief' te geven. De huidige economische crisis is ontstaan bij een gebrek aan proactiviteit en preventieve maatregelen. Vandaar dat hij het initiatief van de VHMF toejuicht. "Ik geloof er heilig in dat je beter een crisis kunt voorkomen dan dat je hem moet bestrijden." En daarom moet je, volgens Van der Meer, proactief zijn zodat je problemen in de toekomst voor kunt zijn.

## Verandering en actualiteit

De klanten van de Belastingdienst veranderen volgens Van der Meer niet zo snel in hun gewoonten, wensen en gedrag. Wel vinden er in algemene zin verschuivingen plaats; er zijn meer kleine ondernemers dan twintig jaar geleden en er zijn meer allochtone belastingplichtigen. Belangrijker dan de veranderingen op groepsniveau zijn echter de veranderingen in het leven van de individuele Nederlander. Door kleine veranderingen in een mensenleven verandert het fiscale gedrag en daar moet de Belastingdienst op inspelen. De fiscus moet proactief zijn om te voorkomen dat ze crisis veroorzaakt in het financiële leven van burgers. Een goede samenwerking tussen burger en Belastingdienst leidt tot meer betrokkenheid en compliance. En dat is en blijft de doelstelling.

Volgens Van der Meer wordt deze compliance bereikt door als Belastingdienst in de actualiteit te werken. Dat betekent dat de fiscus zo actueel en zo scherp mogelijk moet anticiperen op wat er nu verandert in het leven van de belastingplichtige. De Belastingdienst moet haar eigen administratie op orde hebben zodat er vertrouwen en zekerheid gecreëerd wordt. Deze administratie is echter niet altijd op orde. Hij is de eerste, maar zeker niet de laatste die deze middag de casus van Stella aanhaalt als voorbeeld van administratief wanbeleid. Verder noemt Van der Meer de IV-keten en de bezwaarschriften als voorbeelden van waar het mis gaat binnen het huis van de Belastingdienst.

Zeker bij de bezwaarschriften kan het anders volgens Van der Meer. Simpelweg door actief contact te zoeken met de

burger. "Achter heel veel bezwaarschriften zit niet de intentie om een formele juridische procedure op te starten. Heel vaak zit er achter een bezwaarschrift een stomme fout." De fiscus zou standaard bij ieder bezwaarschrift de belastingplichtige op moeten bellen. Zo voorkom je dat je als Belastingdienst salvo's blauwe brieven moet versturen en omgekeerd enorme stromen post van de belastingplichtige moet ontvangen.

*drs. A van der Meer (lid managementteam Belastingdienst):*

**"Proactiviteit betekent dat je aan de voorkant van je processen de zaken moet regelen."**

De Belastingdienst is goed op weg want er wordt steeds vaker gebeld. Nu is het zaak om hier een gewoonte van te maken. Om het geheel helemaal proactief te maken stelt Van der Meer ook voor om de bereikbaarheid voor de burger te vergroten en dus tot acht uur 's avonds open te zijn. De meeste mensen werken namelijk overdag, dus zal de Belastingdienst zich moeten aanpassen.

## Toezicht

Op het gebied van toezicht en proactiviteit is nog veel winst te behalen, aldus Van der Meer. De beperkte capaciteit die beschikbaar is voor toezicht moet daar worden ingezet waar het niet zo nauw wordt genomen met het voldoen aan wettelijke verplichtingen. Aan de andere kant mogen burgers en bedrijven die wel conform de wet aangeven en betalen vaker te horen krijgen dat ze het goed doen. Door het toezicht nog meer te moderniseren wil Van der Meer het toezichtpalet van de fiscus verbreden. Als voorbeeld daarvan neemt hij de Douane. Door de aanschaf van hypermoderne scanapparatuur kunnen er veel meer containers uit schepen en vliegtuigen gecontroleerd worden. Maar scanning alleen is niet voldoende. "Daarna komt traditioneel toezicht om vast te stellen of de scan-signalen juist waren."

Een tweede voorbeeld dat Van der Meer noemt om de proactiviteit binnen het toezicht te vergroten, is horizontaal toezicht. "We willen nog meer met informatie van derden gaan werken. Dan bedoel ik niet als contra-informatie, maar als de informatie waar de aangifte op gebaseerd is." Dit betekent nog steeds dat de belastingplichtige verantwoordelijk is voor zijn eigen aangiften, maar dat het hem makkelijker gemaakt wordt om compliant te zijn.

Ook moet de Belastingdienst meer de straat op. Daar vinden de economische activiteiten plaats waar de fiscus nog geen weet van heeft. Er moet voor gezorgd worden dat ook over deze activiteiten belasting wordt betaald zoals dat in de wet staat.

Vervolgens wil Van der Meer dat er vaker met handhavingscommunicatie gewerkt wordt. Bedrijven en burgers moeten gericht gewezen worden op wat hun plichten zijn en hoe daar toezicht op wordt uitgeoefend. Startende onderne-





mers moeten door de Belastingdienst zelf benaderd worden. De winst voor compliance is bij deze groep het grootst. Als je starters als het ware opvoedt om compliant te zijn zullen zij dit gedrag vaak voortzetten.

Naast handhavingscommunicatie moet er ook meer samenwerking komen met andere handhavingsorganisaties. Dat het onmogelijk is voor een belastingambtenaar om naast de financiën van de KLM ook nog even de veiligheid van de toestellen te controleren, snapt iedereen. Er moet op zoek worden gegaan naar situaties waarin toezicht van verschillende organisaties met elkaar kunnen integreren. De ANPR-acties zijn daar een mooi voorbeeld van.

### Overheidsinformatiepunt

Mits goed uitgevoerd is Van der Meer voor meer samenwerking bij de front-office. Dit zogenaamde overheidsinformatiepunt (digitaal, telefonisch en fysiek) zou alle informatie van de overheid voor de burger moeten bevatten. Dit kan de burger heel veel opleveren. Het zou hem veel tijd en moeite kunnen besparen doordat hij maar met één overheid hoeft te communiceren voor al zijn overheidszaken. Van der Meer waarschuwt dat zo'n informatiepunt zijn doel voorbij schiet wanneer er niet genoeg kennis in huis is. Voor een goede front-office heb je een sterke back-office nodig met specialisten die kwaliteit kunnen leveren. Er moet aan de voorkant goed worden nagedacht of het voor de burgers iets oplevert en of de organisatie dat aankan. "Als we dat laatste niet kunnen, moeten we onze organisatie eerst op orde brengen, zodat we er zeker van zijn dat we kunnen realiseren wat we willen realiseren. Immers, een goed functionerende Belastingdienst is een organisatie die zijn doelstel-

lingen haalt."

Aan het einde van zijn betoog krijgt Albert van der Meer nog een vraag uit de zaal over hoe hij tegenover samenwerking met externe, commerciële partijen staat. Primair vindt Van der Meer dat je als overheidsorganisatie moet doen waar je voor staat. Hij gelooft er niet in dat marktpartijen (omdat ze commercieel zijn) per definitie efficiënter werken, maar staat wel open om het gesprek met ze aan te gaan. "Als het zo is dat je externe partijen moet aantrekken wegens een gebrek aan ambtenaren, dan moet je eerst de discussie met de politiek eens aangaan. Private partijen kosten namelijk ook geld."

Na de videopresentatie introduceert dagvoorzitter Janet Helder de tweede spreker van de middag: Frank van IJzerloo. Van IJzerloo werkt als onderzoeker en adviseur bij Zenc. Hij houdt zich voornamelijk bezig met vraagstukken rondom procesherontwerp, dienstverlening en ketensamenwerking. Frank is één van de casusonderzoekers van de Kafkabrigade en voornamelijk vanuit deze rol zal hij de zaal toespreken.

### De Kafkabrigade

In zijn bij vlagen humoristische betoog heeft Van IJzerloo het voornamelijk over de proactieve dienstverlening binnen de Belastingdienst. Maar voordat hij daar aan begint legt hij eerst even uit wat de Kafkabrigade is. De naam van de Kafkabrigade is afgeleid van de Tsjechische schrijver Franz Kafka, die aan het begin twintigste eeuw het boek "Het proces" schreef over bureaucratie. De Kafkabrigade is er om burgers en ambtenaren die vastlopen in de wet- en regelgeving te helpen.

*prof. mr. Dr. P.G.H. Albert (internationaal belastingrecht Nyenrode):*

**"De Belastingdienst moet zorgen dat ze zoveel mogelijk in de actualiteit werken."**

Via casus van individuele burgers werkt de Kafkabrigade toe naar constructieve verbeteringen in het proces. Niet alleen die ene persoon of ambtenaar wordt zo geholpen, maar er wordt een structureel probleem aangepakt. Achter iedere casus schuilt ook wel een structureel probleem. Voor meer uitleg verwijst Van IJzerloo naar de website [www.kafkabrigade.nl](http://www.kafkabrigade.nl).

De problemen waar mensen die bij de Kafkabrigade aankloppen tegenaan lopen, ontstaan niet uit onwil of onkunde bij de ambtenaren. "Hoe beter een ambtenaar zijn werk doet, hoe desastreuzer de uitkomst vaak is voor de burger." Burgers worden vermalen door verschillende overheden. Niet alleen door de Belastingdienst maar door allerlei ketens waar ze mee te maken krijgen. In de praktijk hebben burgers namelijk niet alleen met de Belastingdienst te maken, maar met allerlei overheidsinstanties of organisaties die allemaal informatie sturen en informatie van de burger verwachten. In deze tijd, waarin verschillende organisaties



met elkaar of langs elkaar heen opereren, lukt het bijna nooit om hier verbindingen tussen te leggen. Dat is jammer, vindt Van IJzerloo, want ieder van deze organisaties heeft een klein stukje van de oplossing van het probleem in handen.

### Kafkaëske casus

De zaken die bij de Kafkabrigade binnen komen, hebben veel impact op het leven van de betreffende burger of ondernemer. Ter illustratie geeft Van IJzerloo wat voorbeelden van mensen die bij de brigade aanklopten.

Allereerst is daar het verhaal van Laura. Laura is een moeder met twee dochters die er op een geven moment achter komt dat ze een deel van haar zorg- en huurtoeslag over een periode van drie jaar voor haarzelf en voor haar twee kinderen moet terugbetalen. Eén van haar dochters had namelijk een bijbaantje waarmee ze teveel verdiende. Voor een gezin met een laag inkomen zoals dat van Laura is dat een enorme belasting. Laura zit inmiddels in de schuldsanering. Antwoord op de vraag hoe dit zo ver heeft kunnen komen, kreeg ze niet van de Belastingdienst. Van de telefoniste aan de belastingtelefoon kreeg ze zelfs te horen dat zij ook niet begreep waar ze boven mee bezig waren. "Persoonlijk schrok ik wel van deze opmerking", zegt Van IJzerloo. Kortom: weinig duidelijkheid en een ellendige toestand. Vaak wordt binnen een organisatie, of in dit geval de fiscus, gedacht dat het om een uitzondering, een incident gaat. Maar volgens onderzoek van de FNV is dit absoluut geen uitzondering.

De casus van mevrouw Sessink is er inmiddels een geworden van grote bekendheid. Deze mevrouw riep de hulp in van de Kafkabrigade omdat ze problemen had met de Be-

lastingdienst en andere overheidsinstellingen. Ze heeft namelijk twee chronisch zieke dochters, waarvoor zij ieder jaar opnieuw een medische indicatie moest laten maken bij een specialist. Dat kost haar niet alleen veel tijd, maar ook nog eens klauwen met geld. Van IJzerloo: "Het is blijkbaar zo in Nederland dat gehandicapten en chronisch zieken telkens weer moeten kunnen aantonen dat ze nog steeds gehandicapt zijn." Bij dit voorbeeld werkten allerlei organisaties langs elkaar heen, die telkens opnieuw een indicatie vragen die een andere organisatie uit de keten al heeft. "Toch sturen zij iemand steeds opnieuw voor een medische indicatie naar een specialist." Dat kan veel makkelijker als organisaties informatie uitwisselen en dingen van elkaar aannemen.

*A.H. Cohlst MBA (lid managementteam Rivierenland):*

**"De grootste valkuil is dat je extern iets verkoopt wat je intern niet waar kunt maken."**

Het laatste voorbeeld is van een meneer die bijna volledig arbeidsongeschikt is. Hij krijgt een veteranenpensioen en heeft een klein fotografiebedrijfje achter in zijn tuin. Omdat hij af en toe iets verdient met zijn bedrijfje verliest hij het overzicht over zijn inkomen. Ineens moet hij duizenden euro's terug betalen om ze vervolgens de maand erop weer terug te krijgen van de Belastingdienst. Bij deze betreffende casus waren drie organisaties betrokken die allemaal zeggen: 'Sorry hier kunnen wij niks aan doen'. Dat is de houding van de overheid (niet alleen de Belastingdienst). Iedere organisatie opereert in zijn eigen koker of gebied en zo wordt de burger vooral niet geholpen. Als organisatie krijg je dat uiteindelijk terug op je bordje. Dergelijke situaties zoals hierboven genoemd zijn namelijk precies de incidenten die worden uitgezonden bij "Hart van Nederland" en die terechtkomen in artikelen in De Telegraaf of het Algemeen Dagblad.

### De 'kafkaknop'

Wat kan je als organisatie doen om deze kafkaëske situaties in het vervolg voor te zijn? Daar hebben Van IJzerloo en de Kafkabrigade de zogenaamde 'kafkaknop' voor uitgevonden. Staatssecretaris Ank Bijleveld van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties noemde de term tijdens het congres 'Verlichting van regeldruk voor burgers', op 2 april ook al.

De 'kafkaknop' wil zeggen dat medewerkers problemen moeten kunnen aandragen. "Met deze meldingsknop kan het dus niet meer voorkomen dat een klant te horen krijgt: "Helaas, hier kan ik u niet mee helpen." De 'kafkaknop' moet ervoor zorgen dat medewerkers binnen een organisatie bij hun leidinggevende aan de bel kunnen trekken als ze er niet uitkomen. En als de leidinggevende er niet uitkomt stapt deze weer naar zijn leidinggevende. "Desnoods tot de directeur aan toe. "Als het probleem eenmaal 'boven' is



blijkt dat het vaak niet zo moeilijk op te lossen is.”

Op deze manier wordt er niet alleen voor gezorgd dat een individueel probleem is opgelost, maar sla je duizenden vliegen in één klap door te voorkomen dat het probleem in je organisatie blijft. “Het vereist extra inspanning van de organisatie, maar dan ben je er wel.”

De Belastingdienst is goed op weg volgens Van IJzerloo. Dat is te zien aan de onderwerpskeuze voor het symposium, ‘een proactieve Belastingdienst’. Maar specifiek voor de fiscus is er nog veel winst te behalen. Zo verbaast hij zich over het feit dat er nog steeds zoiets bestaat als een T-biljet. “Jullie zouden je eigenlijk dood moeten schamen dat je eerst iemand teveel laat betalen.”

Ook bij de Wet tegemoetkoming studiekosten kan het makkelijker, aldus Van IJzerloo. Veel mensen weten niet dat ze hier recht op hebben en lopen daardoor geld mis. Dit is volgens hem makkelijk op te lossen wanneer de betrokken organisaties (Belastingdienst, Informatie Beheer Groep) informatie uitwisselen. Door de gegevens van de betrokken instanties te combineren is meteen duidelijk wie er recht heeft op deze extra bijdrage. “De bewijzen zitten al in jullie computers, je moet het alleen even samenbrengen. Gebruik elkaars informatie!”

Als je het over proactieve dienstverlening hebt, liggen hier kansen. Door systemen te laten integreren, voorkom je namelijk dat burgers klant moeten worden. Ze krijgen simpelweg waar ze recht op hebben.

## Eisen

Het resultaat van deze proactieve houding betaalt zich meteen uit. Klanten zijn tevreden. “Zoals ik al zei kunnen sommige situaties een enorme impact hebben op personen.” Daarnaast verbetert de organisatie. “Ik kan me haast niet voorstellen dat een directeur of wethouder dat niet zou willen.” Een prettige bijkomstigheid is dat daarmee ook de beeldvorming omtrent je organisatie beter wordt. “Je komt als organisatie in ieder geval niet meer negatief in Hart van Nederland op SBS 6. Die zoeken maar een ander onderwerp.”

*prof. mr. M. Scheltema (oud voorzitter van de WRR):*

“Soms word je ingehaald door de ontwikkelingen. Daarom moet je nadenken over de toekomst van de Belastingdienst.”

De eerder genoemde ‘kafkacasus’ zijn opgelost door een proactieve houding van de betrokken ambtenaar. Er zijn echter wel een aantal voorwaarden nodig om dit systeem van constateren en oplossen te laten werken. Het vereist een mentaliteitsomslag van leidinggevend en mensen op de werkvloer. Er moet namelijk echt wat gebeuren met de ideeën en problemen die mensen aandragen. Een klacht moet niet gezien worden als een probleem, maar als een kans om de organisatie te verbeteren. “Neem één incident



Harrie Aardema

en help daar duizenden mensen mee.”

Deze aanpak vereist maatwerk. Niet iedereen door één mal halen, maar net even dat stapje extra zetten om te zorgen dat problemen niet meer terugkomen in de toekomst. Als je echt proactief te werk wilt gaan, concludeert Van IJzerloo tot slot, ga je als instantie zelf op zoek naar je klanten. Zorg dat je als Belastingdienst zoveel mogelijk zelf aan de benodigde informatie komt. Dat is pas vooruitstrevend.

Na de pauze en weer een stukje video is het de beurt aan prof. Harrie Aardema om zijn licht te laten schijnen over een proactieve Belastingdienst. Aardema is partner/organisatieadviseur bij het adviesbureau BMC, dat zich bezighoudt met advieswerkzaamheden en participeert in onderzoeksprojecten en ontwikkelingstrajecten, met name in de publieke sector. Ook is hij sinds 2005 bijzonder hoogleraar publiek management aan de Open Universiteit Nederland. Hij hield bij zijn inauguratie een oratie met de titel: ‘Stille waarden – Een reflectie op overnormering in publiek management’. In zijn inleiding draagt hij nieuwe ideeën aan voor een alternatieve interventiestrategie binnen de publieke sector en dus ook de Belastingdienst.

## Veranderwoede en ongenoegen

De afgelopen tien tot vijftien jaar is er een toenemende wildgroei aan eisen en regels over overheidsorganisaties heen gekomen. Vanaf de jaren tachtig wordt er nagedacht over een beter functionerende overheid, op basis van het zogenaamde New Public Management-denken (NPM). Volgens het NPM-denken moest de overheid anders georgani-

seerd worden. Organisaties werden opgeroepen om meer ondernemend, klantgericht, sneller, flexibeler en bovenal minder bureaucratisch te werk te gaan. Aardema: "Er is al een jaar of 20 een fundamentele (her)bezinning gaande op het werk dat leidinggevend en controllers bij de overheid doen. Velen (blijven) zoeken naar een nieuwe invulling van de werkzaamheden."

*mr. P.S. Jorna (lid managementteam. Utrecht/Gooi):*

**"De Belastingdienst moet vooral gaan opereren vanuit de geest van de regelgeving."**

Ook de Belastingdienst is niet ontkomen aan vernieuwing en reorganisaties, van bovenaf opgelegd onder het motto 'planning & control' (P&C) en 'vernieuwingen'. Maar volgens Aardema is er bij de overheid en de Belastingdienst de afgelopen twintig jaar in essentie nog niet veel veranderd. Hij noemt de reorganisatie bij de fiscus uit 2003 zelfs 'min of meer een mislukking.' Van een Reinvented Government is nog steeds geen sprake. "We hebben nog steeds niet die minder bureaucratische en flexibelere, meer naar buiten gerichte en ondernemende overheid." Maar ondanks het feit dat het merendeel van deze veranderprojecten de afgelopen jaren is mislukt willen we het nog steeds: verandering.

Hoe komt het dat deze vernieuwingen niet tot veranderingen hebben geleid? Dat heeft volgens Aardema te maken met het feit dat er binnen een reorganisatie te weinig aandacht is geweest voor sociaalpsychologische en veranderkundige noties. "Er wordt vooral te weinig aandacht geschonken aan de menselijke kant, terwijl uit onderzoek blijkt dat deze mensen juist zorgen dat het gaat zoals het gaat op de werkvloer."

Het gevolg van de verwaarlozing van deze praktische en politiek-menselijke kant resulteert in een onderstroom van verzet binnen een organisatie. "Als een organisatieleiding te veel wil en probeert te regelen wat eigenlijk niet kan (bijvoorbeeld heel veel projecten tegelijk of een reorganisatie die niet echt gedragen wordt), dan organiseert zij hypocrisie bij degenen die dat zouden moeten waarmaken," aldus Aardema.

In plaats van naar hun leidinggevende te stappen stapelen de ergernissen van mensen op de werkvloer zich op. Er ontstaat het gevoel niet te kunnen voldoen aan alle nieuwe ambities die van boven worden opgelegd. "Mensen doen alsof ze het allemaal willen en kunnen waarmaken maar intussen denken ze: "Wie menen ze daarboven wel dat ze zijn om ons te vertellen dat we het niet goed doen; ze zijn hier nog nooit komen kijken wat we doen!" Het gevoel van ongenoegen is compleet.

### **Terugtrekken in petrischaaltjes**

Het gevolg van deze ontstane hypocrisie op de werkvloer vergelijkt Aardema met het 'terugtrekken in petrischaaltjes'. Doordat de werknemers op de werkvloer zich bedol-

ven voelen onder de nieuwe regels, terwijl dit vaak onvoldoende herkend wordt bij de leidinggevend, trekken ze zich terug in de eigen kring van lotgenoten (hun eigen petrischaaltje). Daar is het immers minder bedreigend. "Daar blijven ze hun eigen ding doen op de vertrouwde manier, ook al wekken ze de indruk loyaal mee te doen met de vernieuwingen." Niemand wil namelijk aan zijn baas toegeven niet mee te kunnen gaan met de vernieuwingen. Dat is slecht voor je positie en carrière.

Aardema legt uit dat dit de sociaal-psychologische verklaring is van verschijnselen als verkokering en hokjesgeest. Hiermee bereik je dus precies het omgekeerde van wat de reorganisatie eigenlijk moest doen, namelijk: meer openheid, eerlijkheid en transparantie binnen de organisatie. Dit heeft ook weer gevolgen voor het gedrag van leidinggevend en stafdeskundigen. Zij gaan nog beter en duidelijker de ideale structuur van de organisatie proberen op te tekenen. Dit resulteert echter in nog meer bureaucratie, en dat is wat ze juist wilden verminderen. Aardema: "Weliswaar bestaat zeer veel papieren controle, maar in gedrag is er eigenlijk nauwelijks controle."

Wat betekent dit nu voor de sfeer op de werkvloer? Door gaans blijft de arbeidscultuur plezierig en loyaal. Toch benadrukt Aardema dat dit slechts de buitenkant is. "Tegelijk hangt er een soort pijnlijke stilte over wat mensen werkelijk bezighoudt: als ze het achterste van hun tong laten zien zijn ze vaak ook wat defaitistisch en cynisch." Dit vergroot de afstand tussen de top en de werkvloer, tussen buiten en binnen en vooral ook tussen politiek en bestuur. Geconcludeerd kan worden dat door juist meer sturing en control van bovenaf op te leggen, er gedragsmatig op de werkvloer juist minder sturing en control ontstaat. Wat volgt is een gebrek aan hiërarchie.

### **Oplossingen**

De oplossing voor de bovengenoemde problemen is volgens Aardema tweeledig. In de eerste plaats noemt hij 'meervoudig kijken' en in de tweede plaats moet er minder naar de 'achterkant' worden gekeken en meer naar de 'voorkant'. Beide punten licht hij nader toe.

*prof. mr. M. Scheltema (oud voorzitter van de WRR):*

**"We hebben een richtlijn van de Europese Unie gekregen waarin staat dat buitenlandse bedrijven één loket moeten krijgen. Dat hadden we zelf ook wel eens kunnen bedenken."**

Met meervoudig denken (of kijken) bedoelt Aardema dat er meer is dan een enkel bedrijfseconomisch wereldbeeld en dat er meer dan een rationele kennis- en instrumentontwikkeling bestaat. Hiermee zet Aardema zich af tegen de tot nu toe heersende NPM-aanpak die redelijk eenzijdig is. "Waar tegenwoordig tamelijk massaal voor wordt gepleit is

een manier van werken, die inspeelt op 'variëteit'. Variëteit in de vorm van inhoudelijk verschillende ideeën en opvattingen van mensen op de werkvloer en oog voor verschillen in soorten werk en soorten mensen (talenten, drives). Aardema: "Het draait om de verschillende betekenissen die mensen in hun organisatorisch doen en laten geven aan de organisatorische werkelijkheid om hen heen."

*J. Olijve MPM (lid managementteam Rivierenland):*

**"Een navordering of een boete die begrepen wordt, zorgt ervoor dat er in de toekomst wel aan de belastingplicht wordt voldaan."**

Deze benadering brengt een fundamenteel andere manier van denken en doen met zich mee. "Gedragsnormen worden niet bepaald in papieren plannen, maar in de dagelijkse

'struggle for life' in organisaties, waarbij macht, posities, belangen en emoties een belangrijke rol spelen." Betekent dit dat alle planning van bovenaf hiermee overbodig is? Nee, vindt Aardema. Plannen maken kan een inspirerende werking hebben en een nuttig houvast zijn in het werk. Maar de verbinding met de werkvloer blijft essentieel. Die moet de plannen als zinvol en uitvoerbaar beschouwen.

Deze nieuwe manier om je organisatie vorm te geven vereist wel wat terughoudendheid van de plannenmakers. Volgens Aardema moeten zij voldoende rekening houden met omgevings- en procesdynamiek en niet zozeer de pretentie hebben om het gedrag van mensen te normeren.

Het tweede aspect van de oplossingsrichting is: "Minder bezig zijn met de achterkant en meer meedoen aan de voorkant." Hij haalt hiervoor drie eisen aan die er voor moeten zorgen dat er ook daadwerkelijk meer naar de voorkant wordt gekeken:

1. Reduceer de Planning & Control-cyclus tot het bruikbare:
2. Houd het onuitvoerbare tegen: en
3. Ondersteun 'Verbindend leiderschap'.

Aardema en van IJzerloo



## Verbindend leiderschap

En dat laatste, 'Verbindend leiderschap' is een erg belangrijk punt op het gebied van organisatievernieuwing. Zolang de verschillende 'leiders' in een organisatie – denk aan public controllers, (lijn-)functionarissen, directie en het MT – min of meer los van elkaar hun eigen ding blijven doen is het bijna onmogelijk om een goed functionerende organisatiestructuur op te bouwen.

*J. Olijve MPM (lid managementteam Rivierenland):*

“Zoek de samenwerking op met andere toezichtinstanties en wissel informatie met elkaar uit.”

De bovengenoemde aspecten zijn volgens Aardema een betere manier voor organisatievernieuwing dan het achterhaalde NPM-denken. “Het nieuwe denken over control gaat veeleer uit van één nieuwe handelingswerkelijkheid waarin controllers, beslissers en medewerkers samenwerken vanuit hun onderscheiden toegevoegde waarde.” In dit systeem zijn het de professionals die het werk doen, de leidinggevende die het werk faciliteren en de controllers die hen daarbij ondersteunen. De controllers hebben dus veel meer dan voorheen een ondersteunende functie. Zij verzamelen informatie en helpen de bestuurders om de beste beslissing te nemen. Accountants en rekenkamers vervullen nu de 'oude rol' van de controllers.

Een goede controller volgens Aardema, is er een die weet waar de beslisser mee bezig is en wat die nodig heeft om zijn werk goed te doen. Belangrijk is dat controllers en beslissers met elkaar 'op dezelfde golflengte zitten'. Er moet een cultuuromslag plaatsvinden waarin controllers en beslissers beseffen dat ze elkaar ten goede kunnen gebruiken in plaats van langs elkaar heen te praten. In de praktijk blijkt dit vaak nog niet te zijn doorgedrongen.

*prof. mr. Dr. P.G.H. Albert (internationaal belastingrecht Nyenrode):*

“Stel je bent een ondernemer die wel eens wat 'zwarte' omzet heeft. Als ik zo'n ondernemer was, dan zou ik een covenant sluiten want dan weet je dat er eigenlijk geen haan naar kraait.”

Hoe zorg je dat beslissers en controllers nader tot elkaar komen? Aardema: “Organiseer de verbinding in het werk zelf en niet in papieren structuren of abstracte competenties. Dus met beide voeten op de grond. Verplaats jezelf

daarbij in de logica en denkwereld van de ander in plaats van de ander te willen overtuigen van de eigen logica en denkwereld. Minder praten en beter luisteren. Durf daarnaast een beetje tegendraads en ongehoorzaam te zijn, zowel tegen 'het systeem' als tegen je eigen 'mentale programmering'.”

Het is niet eenvoudig, maar alles wat prof. Aardema noemt is leer- en trainbaar volgens hem. Inspirerend zijn de resultaten van een recent door Aardema uitgevoerd evaluatieonderzoek, waaruit bleek dat overheidsfunctionarissen die hun ambities en talenten diep in zichzelf weggestopt hadden hun 'authenticiteit' juist hervonden door in 'veilige' trainingssituaties te ervaren dat een ander gedrag dan zij gewoonlijk tentoonspreidden uiteindelijk veel effectiever was. Een andere manier van denken en de cultuuromslag die Aardema beschrijft kan ook niet van de een op de andere dag plaatsvinden. Daar is tijd en energie, maar vooral ook wil en durf voor nodig.

## Slot

Tot slot is er nog een discussie met de zaal. Uit de vaak felle uitspraken van de mensen blijkt dat er binnen de Belastingdienst veel boosheid heerst. Boosheid uit betrokkenheid. In tegenstelling tot wat professor Aardema vaak bij andere organisaties ziet, zijn de ambtenaren bij de Belastingdienst niet alleen trots op hun individuele werk, maar zijn ze ook trots op hun dienst in het algemeen. Dit beeld werd niet alleen bevestigd door de grote opkomst, maar vooral ook uit de uitspraken van ambtenaren uit de zaal.

*mr. P.S. Jorna (lid managementteam. Utrecht/Gooi):*

“Als burger en bedrijf heb je zelf de keuze op welke manier je aan je belastingplicht wilt voldoen.”

Toch gaf professor Aardema nog een extra tip mee aan de zaal naar aanleiding van vragensteller René Esser. René introduceerde in zijn betoog de APK-groep, waarvan hij de trekker is, als een ploeg die bezig is medewerkers te ondersteunen en te helpen bij het realiseren van hun verbeterplannen als die plannen door de interne bureaucratie dreigen vast te lopen. De APK-groep heeft daar nu zo'n anderhalfjaar ervaring mee. Aardema dankt René Esser voor zijn prachtige voorbeeldgedrag. De APK-groep heeft volgens Aardema precies dat gedaan wat moet, namelijk niet praten of schrijven maar vooral “handen ineen en doen”. Dat zal na het betoog van vanmiddag nu ook duidelijk zijn. Hiermee sluit Janet Helder de discussie met de zaal af en geeft de symposiumcommissie het woord om de middag af te sluiten. Paul Gunnewijk spreekt een woord van dank uit en sluit namens de symposiumcommissie de middag af. Net als de dagvoorzitter Janet Helder, kan hij niet tot een volledige eindconclusie komen. Wel hoopt hij dat deze middag mensen aan het denken zet over een proactieve toekomst van de Belastingdienst.

# Even voorstellen

bestuurslid Rob Roodenrijs



Op een ledenvergadering is (meestal) geen ruimte voor nieuwe bestuursleden om zich wat verder voor te stellen aan de leden. Dus dan maar op deze wijze.

Ik ben Rob Roodenrijs, bijna vijftig jaar, en daarvan bijna de helft werkzaam bij de dienst. Na mijn rechtenstudie in Rotterdam ben ik in 1985 op het toenmalige Opleidingsinstituut Financiën (OIF) begonnen aan de opleiding inspecteur I&A/OB. Na afronding ben ik aan de slag gegaan bij de Douane in Rotterdam. Daar was ik contactambtenaar en heb ik meegewerkt aan het ontwikkelen van efficiënte douaneprocessen, zodat de grootste haven ter wereld op douanegebied ook aantrekkelijk was. Na zeven jaar ben ik overgestapt naar de Directie Douane, waar ik mij veel heb beziggehouden met de automatisering van het douanevervoer, het NCTS-systeem, en de eerste stappen van Europa op automatiseringsgebied. Na weer zeven jaar werd de Directie opgeheven en belande ik bij DGBel op

het Ministerie. Binnen het team Handhavingsbeleid houd ik mij nog steeds bezig met douanezaken, beleidsontwikkeling binnen de Raadswerkgroep douane-unie in Brussel en het e-Customsprogramma van de Europese Commissie. Vooral het Brussel-werk trekt mij; het is altijd leuk om met buitenlandse collega's te praten en her en der in Europa te vergaderen en het nodige te zien.

Een jaar of vijf geleden ben ik gevraagd om mee te helpen de toch wat zieltogende afdeling Zuid-Holland van de VHMf op te peppen, wat ook wel gelukt is. Begin dit jaar ben ik gevraagd om het hoofdbestuur te komen versterken. Ik heb dat graag gedaan omdat ik dan ook echt kan bijdragen aan het vertegenwoordigen van uw belangen. Zeker in een tijd waarin weer veel zal gaan veranderen is het belangrijk dat vanuit onze inhoudelijke betrokkenheid kritisch naar de verrichtingen van ons management gekeken wordt. Ik wil daar graag aan bijdragen.

Ik ga dit inpassen naast de zorg over mijn tienjarige dochter, die in ieder geval één middag beslag legt op haar vader om paarden op- en af te zadelen, en sport (hockey en tennis) en het voorzitten van een afdeling van een politieke partij (die het goed doet in de peilingen) in mijn woonplaats Capelle aan den IJssel. Maar dat moet lukken.

Ik hoop u nog een nader te mogen ontmoeten, wellicht op een afdelingsbijeenkomst en anders op de volgende algemene ledenvergadering.

## Mutaties Ledenbestand

VERENIGING VAN HOGERE AMBTENAREN BIJ HET MINISTERIE VAN FINANCIËN

### Naar postactief

|            |                   |                       |
|------------|-------------------|-----------------------|
| 01-03-2009 | mr. W. Buis       | Ministerie DGFZ       |
| 01-03-2009 | M.J. van Kleef RA | Holland-Noord/Zaandam |
| 01-06-2009 | mr. G. Koelewijn  | CPP/Utrecht           |

### Nieuwe leden

|            |                            |                       |
|------------|----------------------------|-----------------------|
| 17-03-2009 | mr. C.J.M.M. Vriens        | Noord/Groningen       |
| 01-04-2009 | mr. J.P.M.R. van Os        | Holland-Noord/Zaandam |
| 01-05-2009 | A.H. Cohlst MBA            | Rivierenland/Arnhem   |
| 01-05-2009 | drs. B.J.M ten Tusscher RA | Utrecht-Gooi/Utrecht  |
| 01-06-2009 | mr. W.A. Wattel            | Rijnmond/Rotterdam    |

### Overleden

|            |                  |                        |
|------------|------------------|------------------------|
| 31-03-2009 | C.F. Ballintijn  | Postactief             |
| 03-04-2009 | H.W. Ellenkamp   | Postactief             |
| 05-04-2009 | R. Dekker RA     | Utrecht-Gooi/Hilversum |
| 10-05-2009 | drs. J. Eichhorn | Postactief             |

# Samenwerking en informatie-uitwisseling tussen Belastingdienst en andere handhavingspartners

door Hans Neijman

De strategische inzet van de Belastingdienst in 2009 is om steeds meer en vaker te handhaven samen met andere partners. Deze ontwikkeling vindt Rijksbreed plaats. Gezamenlijk handhaven kan zowel met de strafrechtelijke handhavingspoot (politie, OM) maar ook met de bestuursrechtelijke poot (gemeenten, ministeries, provincies). Het is logisch dat in een dergelijke samenwerking de partners elkaar van relevante informatie voorzien. Je mag dus verwachten dat de informatie-uitwisseling kan steunen op een ruimhartige regeling.

## Geschiedenis

Tot diep in de vorige eeuw was informatie-uitwisseling tussen de Belastingdienst en andere overheidsorganisaties zeer beperkt. Het idee daarachter was helder: de Belastingdienst ontvangt informatie van belastingplichtigen met als enige doelen belastingen te heffen en vervolgens in te vorderen. Niet meer en niet minder, klare taal!

Als de burger erachter kwam dat door hem ter beschikking gestelde informatie voor andere handhavingsdoeleinden werd gebruikt dan zou de bereidheid informatie te verschaffen wel eens kunnen afnemen<sup>1</sup>.

Tot 1982 kon verstrekking van informatie alleen geschieden na toestemming door of namens de Minister. Op 16 december 1982 verscheen de "Instructie Verstrekken inlichtingen inzake inkomsten- en vermogensbelasting" waarbij een beperkte delegatiemogelijkheid aan de regionale directies was opgenomen (nu zou dat mandatering heten).

Pas in 1993 verscheen het Voorschrift Informatieverstrekking (VIV) waarin de toenmalige doelgroepdirecties Ondernemingen Noord en Zuid alsmede de Directie Douane en de Directeur FIOD een belangrijke rol speelden bij de structurele informatieverstrekking. In bijlagen bij dit voorschrift werd op detailniveau aangegeven wie welke informatie mocht verstrekken en dat mocht soms ook incidenteel. Bovendien was een regeling opgenomen om als Belastingdienst spontaan informatie te verstrekken aan andere overheidsorganisaties.

In 1999 verscheen een kritisch rapport van de Registratiekamer (de voorloper van het huidige College Bescherming Persoonsgegevens) over de ontheffingsbevoegdheid van de geheimhoudingsplicht door de Minister, gebaseerd op artikel 67 lid 2 AWR en Invorderingswet.

De Registratiekamer concludeerde in dit rapport: "Aangezien van deze ontheffingsmogelijkheid steeds vaker ge-

<sup>1</sup> Hoge Raad 14 mei 1964 NJ 1964, 430: "de strekking van de geheimhoudingsplicht vindt zijn rechtvaardiging in het algemeen belang dat belastingplichtigen niet van het verstrekken van inlichtingen en bescheiden worden weerhouden door de vrees dat die gegevens voor andere doeleinden worden gebruikt dan voor een juiste en doelmatige uitvoering van de aan de Belastingdienst opgedragen taak".

bruik wordt gemaakt, wijst de Registratiekamer erop dat dit een spanningsveld oplevert tussen geheimhouding enerzijds en de belangen bij het verstrekken van gegevens anderzijds. Tegen die achtergrond wordt geconcludeerd dat de toepasselijke wettelijke regeling voor de verstrekking van persoonsgegevens door de fiscus - in het licht van privacywetgeving - niet meer up-to-date is. Het belangrijkste probleem is het ontbreken van een adequate wettelijke grondslag met bijbehorende waarborgen. De Registratiekamer acht het gewenst dat daarin - in het verlengde van de op dit moment aanhangige herziening van het belastingrecht - wordt voorzien."

In dit rapport deed de Registratiekamer de volgende aanbevelingen:

"In het licht van het grondrecht op privacybescherming dient de regeling (noot HN: om informatie te verstrekken) te voldoen aan bepaalde afwegingen en vereisten. Dat betekent dat:

- a de wet voldoende specifiek moet zijn;
- b de wetgever in dient te gaan op de noodzaak van gegevensverstrekking in verband met bepaalde maatschappelijke belangen;
- c de rol van de Belastingdienst duidelijk moet zijn in het kader van de vereiste verwantschap in taken en verantwoordelijkheden;
- d tenminste op hoofdlijnen een invulling gegeven dient te worden aan het gegevensverkeer;
- e zoveel mogelijk openheid moet worden betracht ten aanzien van de verstrekkingen".

Ik kom later terug op deze aanbevelingen.

In 2000 werd met steun van het platform versterking vaktechniek een project gestart met betrekking tot de informatieverstrekking door de Belastingdienst. Doel van dit project was om allereerst de regels uit het VIV te voorzien van een praktische leeswijzer voor de collega's. Een ander doel was eventuele juridische en praktische knelpunten te signaleren en voorstellen te doen ter verbetering van informatie-uitwisseling. In het najaar van 2001 kwamen de leeswijzer en de verbetervoorstellen uit. De leeswijzer vond gretig aftrek tot en met 2007: er zijn er duizenden verspreid!

De verbetervoorstellen en het rapport van de Registratiekamer bleven liggen en dat had alles te maken met wat na het voorjaar van 2001 gebeurde: de aanslagen op het World Trade Center, een toename van terreurdreiging, de invoering van de Wet bescherming persoonsgegevens (als opvolger van de Wet persoonsregistraties).

Als reactie op het gevoel van onveiligheid dat na 'nine eleven' ontstond en daardoor de focus op dreigingsniveaus en het voorkomen van terroristische activiteiten, zochten overheidsdiensten/ handhavingdiensten elkaar om door middel van convenanten informatie te delen. Het door de registratiekamer geconstateerde probleem van het ontbreken van een adequate wettelijke basis werd niet weggelaten. Dit veranderde ook niet toen vanaf 2004 de kennisgroep integrale overheidshandhaving (nu Landelijke Toezichtorganisatie, cluster externe samenwerking) een adviserende rol

bij bestuurlijke samenwerking op regioniveau in het algemeen en bij het sluiten van convenanten in het bijzonder ging spelen.

### **Nieuwe wetgeving per 1 januari 2008**

Pas in 2006 werden het rapport van de Registratiekamer en de verbetervoorstellen van de projectgroep omgezet in conceptwetgeving. De AWR en de uitvoeringsregeling AWR werden aangepast en in nieuwe artikelen 67 AWR en 43c Uitvoeringsregeling werd de informatie-uitwisseling in een nieuw wetgevingsjasje gestoken. Het nieuwe artikel 67 lid 2 is heel helder:

"De geheimhoudingsplicht geldt niet indien:

- a. enig wettelijk voorschrift tot de bekendmaking verplicht;
- b. bij regeling van Onze Minister (noot HN: dit is art. 43c Uitvoeringsregeling AWR) is bepaald dat bekendmaking noodzakelijk is voor de goede vervulling van een publiekrechtelijke taak van een bestuursorgaan;
- c. bekendmaking plaatsvindt aan degene op wie de gegevens betrekking hebben voor zover deze gegevens door of namens hem zijn verstrekt."

Dus òf een wet in materiële zin legt de Belastingdienst een verplichting tot infoverstrekking op òf Financiën zelf heeft gemeend dat informatieverstrekking noodzakelijk is en zwaarder weegt dan het privacybelang van betrokkene om informatie niet te verstrekken. In de uitvoeringsregeling AWR is een lijst van overheidsorganisaties opgenomen aan wie op verzoek van die organisatie informatie kan worden verstrekt. Populair gezegd heet dit een "white list".

Als de Belastingdienst informatie heeft die van belang kan zijn voor de handhavingstaken van een ander bestuursorgaan dan mag de Belastingdienst deze informatie dus niet zomaar spontaan verstrekken. Daartoe moet eerst een verzoek zijn gedaan, maar hoe weet de ander dat de Belastingdienst interessante informatie heeft? Als tussen de Belastingdienst en een in artikel 43c Uitvoeringsregeling AWR opgenomen overheidsorganisatie een convenant is gesloten wordt vaak een paragraaf opgenomen waarin wordt bepaald dat partijen geacht worden een doorlopend verzoek tot informatieverstrekking te doen. In dat geval kan de Belastingdienst wel spontaan informatie verstrekken. Is dit niet het geval dan zal op grond van artikel 67 lid 3 AWR door de Minister ontheffing van de geheimhoudingsplicht verleend moeten worden om (spontaan) informatie te kunnen verstrekken. Al met al is dit een omslachtige weg.

### **Nieuwe wetgeving per 1 januari 2009**

Artikel 43c Uitvoeringsregeling AWR is per 1 januari 2009 aangepast. Opvallende wijziging is daarbij de informatieverstrekking aan de Nederlandse Mededingingsautoriteit. Ik citeer:

"de raad van bestuur van de Nederlandse Mededingingsautoriteit (NMA): gegevens die van belang zijn voor de handhaving van de Mededingingswet, de Elektriciteitswet 1998 en de Gaswet."

Een ruime formulering want wat zijn "gegevens die van be-



lang zijn voor de handhaving van ...". Het lijkt erop dat de aanbevelingen door de Registratiekamer wat ruimer worden opgevat (zie met name letter d van deze aanbevelingen). In de toelichting bij deze wijziging in de Staatscourant staat echter dat voorlopig toch slechts van tevoren benoemde informatie aan de NMA wordt verstrekt<sup>2</sup>.

Kennelijk heeft de regelgever Financiën ook een parallel getrokken met de informatieverstrekking binnen samenwerkingsverbanden waarbij het bestrijden van gemeenschappelijke handhavingstekorten hoofdtaak is (voorheen noemden we dat vrijplaatsenaanpak), zie artikel 43c letter l Uitvoeringsregeling AWR.

## Ontwikkelingen in 2009

Deze ruimere formulering past in de behoefte aan samenwerking en informatiedeling tussen overheidsdiensten/handhavingdiensten die zich sinds 2001 verder heeft ontwikkeld en zich niet meer alleen richt op het voorkomen en bestrijden van terrorisme, en is zich meer en meer ook gaan richten op het voorkomen en bestrijden van (ernstige) criminaliteit en bestuurlijke overlast.

Zo zijn in de tweede helft van het huidige decennium in verschillende regio's tussen bestuurlijke en strafvorderlijke handhavingdiensten interventie strategieën ontwikkeld ter bestrijding en voorkoming van criminaliteit. In Amsterdam bijvoorbeeld met het zogenaamde "Wallenproject" en Rotterdam waar de huisjesmelkers projectmatig zijn aangepakt, of in Zuid Limburg waar een interventiestrategie zich richt op de aanpak van vrijplaatsen en coffeeshops.

In 2009 gaan tien Regionale Informatie en Expertise Centra (regionale samenwerkingsverbanden tussen politie, OM, gemeenten, Belastingdienst) van start die de bestuurlijke aanpak van georganiseerde (beroeps)criminelen gaan coördineren. In deze centra zal informatie bijeengebracht worden van criminelen. Deze informatie moet dan leiden tot effectieve bestuurlijke handhaving, bijvoorbeeld het niet verlenen van een gemeentelijke vergunning (al dan niet op basis van een BIBOB-procedure). De basis om informatie uit te wisselen is artikel 43c letter l. Naast de aanpak van gemeenschappelijke handhavingstekorten (dus die niet alleen zien op criminelen) werkt de Belastingdienst ook samen in interventieteams. Deze interventieteams bestrijden eveneens een gemeenschappelijk handhavingstekort, maar dit zijn dikwijls kortlopende projecten. Bovendien ligt de regiefunctie vaak bij de Arbeidsinspectie (onderdeel van Sociale Zaken). Kortom: een breed palet van bestuurlijke en strafrechtelijke handhaving.

De lezer die wacht op een uitgebreide analyse met betrekking tot de douanewetgeving moet ik helaas teleurstellen. De omvang van dit artikel laat de behandeling nu niet toe, maar wat in het vat zit verzuurt niet!

Ik volsta met de opmerking dat bij de heffing bij invoer artikel 15 van het Communautair douanewetboek en artikel 1:33 lid 3 van de Algemene douanewet van toepassing zijn en dat de verstrekking van informatie een heel ander regime kent.

## Conclusie en aanbevelingen

Uit artikel 67 lid 2 AWR blijkt dat spontane informatieverstrekking aan andere overheidsinstanties (dus infoverstreking niet op verzoek van een ander bestuursorgaan) niet mogelijk is. Dit doet zich regelmatig voor bij mogelijk misbruik van overheidsregelingen (uitkeringen, subsidies). De VHMf pleit voor aanpassing van dit artikel zodat spontane infoverstreking wel mogelijk is indien signalen daartoe aanleiding geven.

De geschiedenis tot en met heden overziend, kan gesteld worden dat informatieverstrekking aan andere overheidsorganisaties tot de normale bedrijfshandelingen van de Belastingdienst is gaan behoren. Het restrictieve ontheffingenbeleid tot en met de jaren 90 heeft plaatsgemaakt voor een redelijk liberaal verstrekkingenbeleid waarbij de belangen van de overheid als geheel voorop staan.

Uit de ontwikkelingen volgt dat de privacy van het individu in toenemende mate ondergeschikt wordt gemaakt aan het belang van de samenleving als geheel (de overheid).

De VHMf ondersteunt het uitgangspunt dat niet-compliance burgers geen gebruik kunnen maken van een slecht samenwerkende overheid omdat informatie niet gedeeld kan worden. Een gebrekkige informatie-uitwisseling mag geen onoverkomelijke hindernis opleveren. De VHMf juicht daarom de oprichting van Regionale Informatie en Expertise Centra van harte toe.

De wetgever zou dit uitgangspunt kunnen omarmen door een algemene ontheffing van de geheimhouding te verlenen als het gaat om het behartigen van belangen van zowel de overheid als de compliantie burger. Dus in plaats van een "white list" een "black list".

Voor de goede orde: de vakbroederschap hecht ook sterk aan de bescherming van persoonsgegevens. Met name in situaties met een meer massaal karakter krijgt dit reliëf. De vakbroederschap juicht de discussie die het bestuur in het naschrift start dan ook van harte toe.

Om recht te doen aan een juiste belangenafweging en om te voorkomen dat informatie te makkelijk wordt gedeeld zou bij de informatieverstrekking een privacyfunctionaris of formeel recht deskundige een belangrijke rol moeten vervullen.

Namens de vakbroederschap Formeel recht<sup>3</sup>,

Hans Neijman

<sup>2</sup> Staatscourant 2729, 31 december 2008, "Een lijst met een limitatieve opsomming van te verstrekken gegevens zal worden toegevoegd aan het Convenant inzake informatie-uitwisseling tussen de Belastingdienst en de Raad van Bestuur van de Nederlandse Mededingingsautoriteit"

<sup>3</sup> De vakbroederschap formeel recht bestaat naast Hans Neijman uit Jan ten Brink, Geert van de Bult, Marc van Elk, Frank van Wuijckhuise en Jan van der Zaan.

## Naschrift van het bestuur

Met name de conclusies waarin een sterke lans gebroken werd voor een vereenvoudiging van informatie-uitwisseling en het uitgangspunt dat “kwaadwillenden” geen kans mogen krijgen door gebrekkige informatie-uitwisseling en dat daardoor geen enkele belemmering zou mogen ontstaan voor het toezicht maakte in zijn consequenties binnen het bestuur een pittige discussie los.

Naast de formeel-juridische invalshoek roept de tendens dat privacy wijkt voor het overheidsbelang bij het bestuur van de VHMf de ethische vraag op waar in het kader van het (fiscale) toezicht door de overheid (Belastingdienst) op niet-verdachte personen (burgers en bedrijven) de grens ligt tussen privacybescherming en de inzet van controlemiddelen als het massaal opvragen van informatie bij andere instanties en het verstrekken van informatie aan andere instanties.

Heeft de overheid (en ook de privatiserende overheid!) het recht een niet-verdachte persoon continu te volgen door de inzet van kentekenscans, gegevens van flitspalen, trajectcontroles en verkeersbewakingssystemen? Daar komt straks ook nog rekeningrijden bij en wellicht OV-chipkaartgegevens. Dit alles om te beoordelen of het zakelijke kosten betreft, of er terecht geen correctie voor privégebruik in de aangifte verwerkt is en of terecht geen BPM-aangifte gedaan is?

Bij verkeerscontroles worden niet-verdachte personen staande gehouden en tevens de fiscale doopceel gelicht. En

als de politie niet zomaar in de kofferbak mag kijken, dan doet de aanwezige Douane-ambtenaar dat toch even? Mag je straks overal staande worden gehouden om je fiscale doopceel te lichten?

Niet ontkend kan worden dat dergelijke vormen van toezicht effectief kunnen zijn. Burgers kunnen er ook last van hebben als er geen goede informatie-uitwisseling tussen (overheids-)instanties plaatsvindt. Dat als je bij ieder contact met een andere instantie steeds weer de zelfde gegevens moet aanleveren en daardoor wrevel ontstaat: die informatie heeft “de overheid” allang, kan dat anno 2009 niet efficiënter?

Maar waar ligt de grens tussen ongewenste aantasting van privacy van niet-verdachte personen en gewenst toezicht? Hoeveel privacy wil je opofferen om geen “verdachte persoon” te missen, of omgekeerd: welke, hoeveel, verdachte personen zijn we bereid mis te lopen om onze privacy van niet-verdachte personen te beschermen? Geldt de stelling “als je niets te verbergen hebt heb je niets te vrezen”?

En als vervolg vraag: hoever ga je met opsporing bij verdachten en privacy van hem/haar en zijn/haar relaties?

Binnen het bestuur kwam de discussie los. Het bestuur van de VHMf roept u op om uw gevoelens in deze ethische vraag kenbaar te maken. Reageer via de redactie, direct naar het bestuur of bespreek het in de afdelingen.



# Ledenadministratie VHMF

**Ingeval van:**

- Adreswijziging
- Wijziging eenheid
- Pensioen/VUT
- Aanmelding/opzegging lidmaatschap,

**Opsturen naar:**  
Ledenadministratie VHMF  
J.W.J. Swinkels  
Drossaardslag 4  
2805 DC GOUDA  
e-mailadres:  
jwj.swinkels@planet.nl

wordt U verzocht van dit formulier gebruik te maken. Leden die met pensioen of VUT 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 voor aanvang van het nieuwe kalender jaar te geschieden.

Bij opzegging gedurende het jaar blijft de contributie over het lopende jaar volledig verschuldigd).

De contributie per 1 januari 2009 bedraagt € 15,30 per maand voor actieve leden en € 91,80 per jaar voor postactieve leden

\* Hij/zij gaat akkoord met centrale inning van de contributie door het Facilitair Salarisbedrijf te Zwolle. 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,

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

