



informatief

73

maart 2013

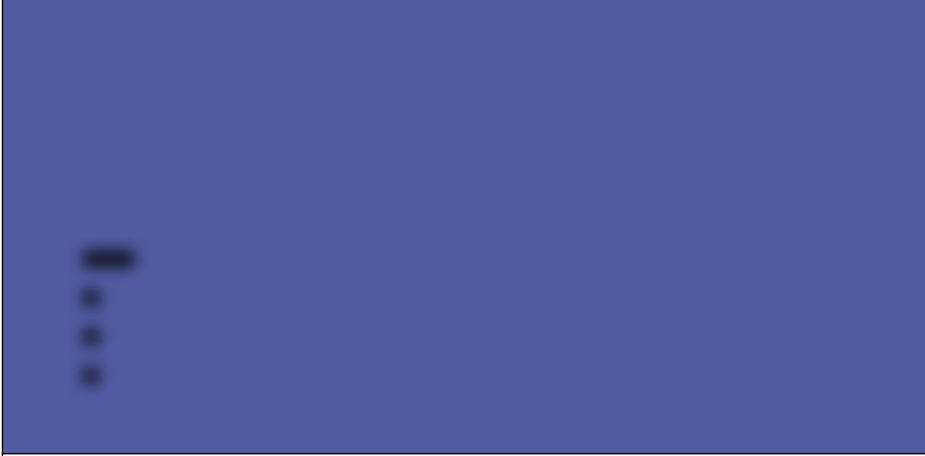
Informatief is een uitgave van de Vereniging van Hogere ambtenaren bij het Ministerie van Financiën



**Thema-nummer
Symposium VHMF 11 april 2013
Focus op Fiscale Fenomenen**

**Spiegeltje, spiegeltje
aan de wand...**

**Het nieuwe en het
oude heffen:
rotonde of stoplicht?**





Vanuit het bestuur

Inhoud

03 Vanuit het bestuur

Overzicht van de in dit themanummer opgenomen bijdragen

- **Woord vooraf**
- 05 - **Focus op Fiscale Fenomenen**
- **Thema**
- 06 - **Spiegeltje, spiegeltje aan de wand...**
- 08 - **De Belastingdienst 3.0**
- 09 - **Globaliserende ondernemingen en fiscaliteit**
- 10 - **Fiscale wetgeving in een veranderende wereld**
- 12 - **Digitalisering: een gigantische ontwikkeling die je niet mag missen**
- 13 - **Minder blauwe brieven, meer jonge werknemers en op pad met een iPad**
- 15 - **Fiscale fenomenen**
- 17 - **Hoe beschermen we op termijn de kernwaarden van de belastingheffing?**
- 18 - **Uitwisselen, transparant, privacy; iBelastingdienst denkt er over na...**
- 19 - **Wat is jouw vakmanschap?**
- 20 - **Interview met Tiny Beks, directeur Vaktechniek Belastingdienst**
- 21 - **Is trots zijn op je werk nog wel van deze tijd?**
- 22 - **Het nieuwe en het oude heffen, Ronde of Stoplicht**
- 24 - **Toekomst bij De Belastingdienst**
- 25 - **'Crowdmanagement'**
- 27 - **Tot slot**

Sluitingsdatum volgende Informatief: 15 mei 2013

Collega's

De symposiumcommissie is druk bezig met het invullen van de middag van onze jaarvergadering. Nieuw is dat u in dit nummer al uitgebreid kunt lezen over het onderwerp dat tijdens het VHMf-symposium op 11 april 2013 verder uitgediept gaat worden. Het is een heus themanummer geworden dat het bestuur met trots presenteert in deze Informatief. Als je deze artikelen leest schrijf je je vanzelf in voor het symposium, want de artikelen prikkelen de nieuwsgierigheid.

Een ander artikel, niet in Informatief, maar in het najaar van 2012 verschenen in Het Register, vakblad van het Register Belastingadviseurs, heeft al de nodige reacties opgevoerd. Erik Rutten heeft in dat blad op uitnodiging een reactie geschreven op het Rapport Stevens over horizontaal toezicht. Hij is in dat stuk vooral ingegaan op het voorstel van de VHMf over de invoering van VOA (voldoening op aangifte). Ook beschreef hij een misschien niet eens zo utopische gedachte dat een gecertificeerd belastingadviseur de materiële controle zou kunnen doen bij zijn cliënten en dat de controle van de Belastingdienst zich dan zou moeten kunnen beperken tot de fiscale interpretatie van het gepresenteerde. Enkele leden van de VHMf hebben hierop gereageerd, de dienstleiding (tot onze verbazing) helemaal niet, maar leden van het Register Belastingadviseurs des te meer. Het bestuur van deze organisatie en hun vakbureau hebben Erik daarom uitgenodigd om tijdens de nieuwjaarsbijeenkomst van het Register Belastingadviseurs zijn ideeën te presenteren in de Flint in Amersfoort. Tijdens een zeer druk bezochte bijeenkomst op 14 januari heeft Erik daar op een bijzonder aangename maar ook duidelijke wijze de ideeën uit de doeken gedaan. Professor Guido de Bont was gevraagd om te reageren en tegengas te geven. Deze laatste plaatste wel diverse, vaak hout snijdende, opmerkingen maar was het met de grote lijnen van het door de VHMf gepropageerde VOA-systeem eens. Erik Rutten is ook uitgenodigd om op 21 maart het VOA-systeem te komen presenteren in het WFR-café in Nieuwspoor in Den

Haag. Onder leiding van ons erelid Leo Stevens zal Erik hierover daarna in discussie gaan met de voorzitter van de Nederlandse Orde Belastingadviseurs (NOB), Marnix van Rij.

In dit nummer van Informatief geeft Erik voor het symposium een kort resumé over het VOA-systeem. Het idee voor een VOA-systeem heeft het bestuur als eerste aangeboden aan 'onze' staatssecretaris Frans Weekers. Deze presentatie, op verzoek van de staatssecretaris beperkt tot twee A-viertjes, kun je zelf lezen op www.vhmf.nl en in Informatief 72 (ook te vinden op de website).

Namens de VHMF heeft het bestuur, ondersteund door deskundige leden, ook gereageerd op het nieuwe wetsvoorstel "Soepel herzien". Het ministerie heeft het maatschappelijke veld via internet gevraagd te reageren. Dat heeft de VHMF ook gedaan. Inmiddels heeft ons een uitnodiging bereikt om hierover met vertegenwoordigers van het directoraat generaal fiscale zaken over deze materie van gedachten te wisselen. Het bestuur heeft laten weten graag op de uitnodiging in te gaan.

Vaak gaat dit stukje over 'blauw' en wordt minder over 'groen' gesproken. Dit terwijl daar toch ook het nodige gebeurt en leden van de VHMF ook dit in dienstonderdeel actief zijn. Het was daarom dat een delegatie van het bestuur een gesprek heeft gehad met de algemeen directeur Douane (ADD), Willy Rovers. Het was een gesprek in een zeer aangename en open sfeer, bovendien hadden we een mooi uitzicht op een actieve Rotterdamse haven. De zorgen zijn gedeeld maar ook de positieve verwachtingen zijn verwoord. Samen is geconstateerd dat de inhoud van het vak weer aandacht krijgt, onder andere door een initiatief om masterclasses logistiek te gaan opzetten, samen met het Nederlandse bedrijfsleven. De hoop was om dit meteen internationaal te kunnen aanpakken, maar dat is op dit moment nog niet realiseerbaar. Het idee blijft echter wel, en zo gauw het kan worden bij de masterclasses ook mensen van buiten de landsgrenzen betrokken, zowel voor het lesgeven als, net zo belangrijk, voor het volgen van de lessen. "Samen", dat is toch het motto waarop je de goederenbewegingen binnen de EU maar ook wereldwijd het beste in de grip kunt krijgen op een manier waarop het bedrijfsleven er mee kan omgaan.

Met Willy Rovers is ook gesproken over de stijging van het aantal gesignaleerde integriteitsoverschrijdingen. Dit baart de VHMF zorgen, maar de dienstleiding ook. Steeds meer medewerkers van de Belastingdienst, van hoog tot laag, komen financieel knel te zitten. De al jaren niet meer verhoogde salarissen en de steeds maar stijgende lasten en kosten van levensonderhoud maken het al niet makkelijk. Kom je in de problemen door scheiding, een niet te verkopen huis, ziekte of overlijden van een partner, dan kunnen de bergen voor een enkel individu wel eens onoverkomelijk worden.

Wij hebben de ADD gevraagd om niet pas te reageren als het te laat is, maar collega's in de problemen, vooraf, en binnen de vele mogelijkheden die de dienst heeft, te helpen. Het lastige daarbij is wel dat je moet weten dat collega's in de problemen zitten. Dat vraagt ook wat van de di-

recte omgeving van een dergelijke collega. Als je weet dat iemand in financiële problemen zit help dan, wijs op het bedrijfsmaatschappelijk werk of op de stichting personeelsfonds financiën. Dit zijn twee instituties binnen de dienst die hiervoor in het leven zijn geroepen. Beide, de BMW'er en het fonds, hebben afgesproken de voorgelegde kwesties vertrouwelijk te behandelen en zonder toestemming vooraf hier nooit met anderen over te praten.

Zowel Willy Rovers als de delegatie van de VHMF heeft aan het slot van ons gesprek geconstateerd dat een dergelijk gesprek zeker voor herhaling vatbaar is.

Zo aan het eind van deze 'Vanuit het bestuur' zult u misschien denken "en "hoe gaat het bij blauw", en "hoe gaat het met de cao, het sociaal flankerend beleid, met de pensioenen, met de CMHF en met de MHP"? Daarop zal Erik Rutten ingaan in zijn jaarrede, die hij tijdens de jaarvergadering in de Jaarbeurs in Utrecht op de ochtend van 11 april zal uitspreken.

Komt allen! Het bestuur ontmoet u graag zowel 's ochtends op de jaarvergadering als 's middags bij het symposium.

Geldrop, 22 februari 2012



Focus op Fiscale Fenomenen

“Belastingdienst in evenwicht, fiscale fenomenologie in de praktijk”

door Wilma Kamminga,
vanuit de symposiumcommissie

Collega's,
Het is maandagmiddag als mijn telefoon gaat en Paul mij vol enthousiasme meldt dat alle schrijvers en interviewers inmiddels hebben laten weten de deadline van vrijdag te gaan halen. Ik probeer hem in zijn relaas te onderbreken omdat ik midden in een projectoverleg zit, hetgeen hem alleen nog maar sneller en enthousiaster doet praten. Ik weet het... als symposiumcommissielid moet je nu eenmaal bevlogen, doortastend, verbindend en soms ontzettend eigenzinnig zijn, maar waarom is dat in onze club, bestaande uit Thijs Hellegers, Paul Gunnewijk en mijzelf, langzamerhand een 24/7 gegeven en instelling?
Terwijl ik nog over dit laatste sta na te denken voegt Paul er onbeschroomd aan toe; “O ja en als jij dan nog even een voorwoord schrijft waarin je aangeeft waarom we dit themanummer publiceren dan hebben we dat ook weer rond”. Zo eenvoudig kan het leven zijn....

En laten we wel zijn; wat is dit weer een leuke uitdaging. Na de in samenwerking met de Universiteit Groningen aangevane studies over de veranderende rol van de inspecteur in de afgelopen 30 jaar (thema symposium 2011) en het laveren tussen koopman en dominee (thema symposium 2012), valt het niet mee om een onderwerp te bedenken dat alle VHMF-leden aanspreekt.

We hebben dan ook een stevige zoektocht achter de rug waarin we met collega's en externen gesprekken hebben gevoerd over een scala aan mogelijke onderwerpen en hebben hierbij ons eigen bestuur herhaaldelijk bijna tot wanhoop gedreven. Wij spraken alleen maar over contouren en zij over concrete thematiek.

We wisten slechts één ding zeker; het thema moest actueel, vernieuwend, constructief en liefst (een beetje?) controversieel zijn.

En de tijd bleek er rijp voor. Onze organisatie is in rap tempo aan het veranderen, nieuwe directies, nieuwe instroom, onrust over bestaande zekerheden en tal van nieuwe mogelijkheden.

Met name de ophanden zijnde (en al aanwezige) instroom van nieuwe collega's trok onze aandacht. Hoe krijgen we deze jonge collega's meer betrokken bij onze vereniging? Gezien het tijdsgewricht van reorganisatie (en het herbezinnen van vakbonden) en vergrijzing is nieuwe aanwas namelijk meer dan noodzakelijk.

We signaleerden op dat moment ook een aantal trends die ineens tot maatschappelijke fenomenen leidden, zoals de diverse projecten X in Haren (verjaardagsfeestje) en Breda (sneeuwballengevecht) waarbij grote groepen mensen op geheel nieuwe wijze in beweging kwamen.

We kwamen in gesprek met jonge studenten, die er een sport van maken in zoveel mogelijk landen tegelijk op tijdelijke basis te werken en stuiten op zeer vermogende wereldburgers die zowel hun vermogen als zichzelf permanent over de wereld verplaatsen.

Ook de zeer recente publicaties van de OESO over de praktijken van multinationals die, hoewel niet illegaal, resulteren in oneerlijke concurrentie en gedupeerde belastingbetalers. Hun oproep dat het van groot belang is dat alle belastingbetalers, huishoudens en bedrijven, een redelijke bijdrage gaan leveren, is op zich al een fenomeen.

Onze interesse was gewekt, want wat is nu eigenlijk de fiscale relevantie van dergelijke fenomenen?

En sterker nog: “Hoe gaan we als Belastingdienst hiermee om; zijn we als organisatie toegerust en klaar voor de toekomst”? De titel voor het symposium 2013 was daarmee een feit: “Focus op Fiscale Fenomenen”.

Vervolgens maar eens een afspraak met Leo Stevens gemaakt, omdat hij daar naar onze verwachting wel een mening over zou hebben. We zijn hierin niet teleurgesteld! Zoals Thijs treffend na ons eerste gesprek met hem mailde: “...de synergie in onze commissie maakt dat we onze talenten volledig kunnen inzetten en zaken voor elkaar krijgen waarvan we alleen maar konden contourdromen.....”.

Onze zoektocht heeft dus inmiddels geresulteerd in een zeer interessant symposiumthema, een sprekersdelegatie waarop Pauw en Witteman jaloers zijn, een podium voor eigen Belastingdienst- en VHMF-bestuur om visie te poneren en oudgedienden om hierop te ageren, een kans voor jong nieuw talent om zich te laten zien, horen en aansluiten en – het allerbelangrijkst – wellicht het begin van een nieuwe episode ‘fiscaal evenwicht’.

Een eerste aanzet hiertoe geven wij in dit themanummer waarin trends, fenomenen en ontwikkelingen van diverse kanten worden belicht. Wij nodigen u dan ook van harte uit om op 11 april deze zoektocht met ons gezamenlijk voort te zetten.

Spiegeltje, spiegeltje aan de wand...

Uitwerking van het VHMF Symposiumthema 2013 'focus op fiscale fenomenen'

door Paul Gunnewijk en Thijs Hellegers

'Eigenlijk is het heel eenvoudig' staat op het wandtegeltje dat mijn oudste zoon mij een paar jaar geleden cadeau deed. Was het een erkenning voor mijn niet aflatende streven complexe zaken terug te brengen tot de kern? Of was het een ludieke hint naar mijn talent om voor elke oplossing een probleem te bedenken? Ik vrees het laatste. Hoe dan ook, het tegeltje hangt er nog en ik ga nu een poging doen het thema van het symposium terug te brengen tot behapbare (pro)porties.

De maatschappij weerspiegelt zich in de Belastingdienst. Dat is de essentie van 'focus op fiscale fenomenen'. Wat, de Belastingdienst als spiegel van de maatschappij? Ons personeelsbestand is al jarenlang geen afspiegeling meer van de maatschappij. We hebben een scheve leeftijdsopbouw en zo ongeveer alle minderheids- en achterstandsgroepen zijn relatief ondervertegenwoordigd. Klopt.

Wat ik bedoel is dat het maatschappelijk gebeuren meteen zijn weerslag heeft in ons werk. De discussie over de on-evenwichtigheden in de woningmarkt is op tal van manieren verbonden met de belastingheffing: aftrekbaarheid van hypotheekrente, verhuurdersheffing, huurtoeslag, belastingplicht van woningcorporaties, vastgoedfraude, verlaging van het BTW-tarief op verbouwingen. Als ophef ontstaat over het omkatten van paardenvlees kijken we naar de rol van de Douane bij het toezicht op het grensoverschrijdend goederenvervoer. De handel in verdovende middelen krijgt volop aandacht van onze groene en blauwe collega's. Inkomensplaatjes worden grotendeels ingekleurd door alle mogelijke heffingen en toeslagen. Meer dan de helft van alle Nederlanders is 'klant' bij de Belastingdienst. Draai je aan één stelschroefje, dan weerspiegelt zich dat in ons werk.

Focus op fiscale fenomenen richt het zoeklicht op deze verwevenheid tussen maatschappij en belastingheffing c.q. Belastingdienst. Wij zien een viertal trends die bepalend zijn voor het functioneren van de maatschappij én van de Belastingdienst:

Digitalisering

ICT bepaalt in toenemende mate onze manier van werken en leven. Kantoorgebouwen zijn steeds minder nodig om ons werk te kunnen doen; dat kan overal en altijd. De wereld van de dienstverlening is vaak digitaal en virtueel. Een servicedesk of een call center kan overal ter wereld zitten. Digitale producten worden 24/7 ontwikkeld, rond de wereld en met de zon mee. Het aangrijpingspunt voor de fiscus is niet langer fysiek, maar virtueel en daardoor moeilijker te traceren.

Globalisering

Burgers en bedrijven gaan de grenzen over. Producten komen uit de hele wereld in ons land op de markt. Het is vaak moeilijk te bepalen waar belastbare handelingen plaatsvinden en welk belastingregime daarop van toepassing is. Hetzelfde geldt voor de woonplaats van personen en de vestigingsplaats van bedrijven. Mensen wonen en werken op de wereld als of deze één grote stad is. Afstanden en reistijden vormen geen reden meer iets te doen of te laten.

Individualisering

Maatschappelijke instituties als kerken, vakbonden, politieke partijen en omroepen verliezen macht en betekenis. De calculerende burger maakt zijn eigen afwegingen: wat kost het mij en wat levert het mij op? Welk risico loop ik op ontdekking van een 'fout' in de aangifte? Belasting betalen vormt een kostenpost; staat daar wel voldoende tegenover? Verticaal toezicht is dan een noodzakelijke aanvulling op horizontaal toezicht. Tegelijkertijd moet de Belastingdienst uitvoering geven aan de toeslagen – niet alleen belasting heffen, maar ook bedragen uitkeren.

Vergrijzing

De demografische opbouw van Nederland verschuift richting een omgekeerde piramide. Relatief veel ouderen en weinig jongeren. Voor de Belastingdienst geldt dit zowel intern als extern. Intern is de vergrijzing sterk waarneembaar omdat door de jarenlange wervingstop de gemiddelde leeftijd gestegen is tot rond de 50 jaar. Tegelijkertijd schuift de pensioenleeftijd op. Het personeelsbeleid van de Belastingdienst moet hierop inspelen: zorgen dat ouderen actief betrokken blijven bij het werk; jongeren werven om invulling te kunnen geven aan spoor 3.

Extern geldt dat de komende jaren veel bedrijven worden overgedragen of gestaakt. Dat levert veel extra werk op

voor de Belastingdienst. Moderne media maken nieuwe vormen van communicatie met belastingplichtigen mogelijk. Via een uitgekende kanalenstrategie willen we het gebruik van digitale dienstverlening bevorderen: website, telefonie. Daarnaast zal er altijd een aantal klanten blijven dat aangewezen is op papieren informatie en op baliebezoek.

Deze trends leiden tot verschillende fenomenen die door groepen burgers ook anders geleefd en beleefd worden. Zo gaan de burgers die worden genoemd in de Quote 500 anders om met de trend globalisering dan studenten en jonge carrièrebouwers. Het is duidelijk dat vele groepen te bedenken zijn die alle een andere fiscale relevantie hebben. Waar deze trends de belastingheffing raken, spreken we van fiscale fenomenen. Belastingplichtigen zien kansen en in een soort van kuddegedrag gaan zij die kansen massaal najagen. Verzekeringsmaatschappijen hebben zo jarenlang garen gesponnen bij de aftrekbaarheid van lijfrentes. Hypotheken worden niet afgelost omdat mensen het zo fijn vinden dat ze een aftrekpost hebben. Objectief bezien onzin, maar het gebeurt. Anderzijds laten burgers en bedrijven zich sturen door fiscale maatregelen. De fiscale begunstiging van 'schone' auto's heeft geleid tot een hausse in de verkopen van milieuvriendelijke vervoermiddelen. De verlaging van de overdrachtsbelasting daarentegen heeft nauwelijks effect gehad op de huizenverkoop. Zo eenvoudig is het dus ook weer niet.

Terecht heeft Leo Stevens aandacht gevraagd voor de fiscale kernwaarden: belastingheffing naar draagkracht, het beginsel van de minste pijn, pay as you go, het legaliteitsbeginsel en het gelijkheidsbeginsel. Binnen de Belastingdienst kennen we van oudsher de drie D's (doelmatigheid, doelgerichtheid en doeltreffendheid) en de drie R-en (rechtmatigheid, rechtszekerheid en rechtsgelijkheid). De laatste jaren zien we steeds vaker de vraag opkomen of 'fair share' ook deel uitmaakt van die algemene beginselen. Strikt genomen mag iedereen binnen de grenzen van de wet de voor hem of haar gunstigste oplossing nastreven. Als echter de uitkomst daarvan gaat wringen (zie: Starbucks, Mitt Romney, Rolling Stones), dan gaat het publieke debat al snel over de vraag of dat wel de bedoeling kan zijn. Als concern of als persoon heb je wel wat uit te leggen als je in verhouding tot je verdiensten weinig of geen belasting afdraagt.

Fiscale fenomenen zullen in de komende jaren vaker voorkomen en dan een grotere impact hebben. Gevolg daarvan is dat het werk van de fiscale professional steeds meer gaat bestaan uit toezicht houden op en optreden tegen uitwassen. Liefst uitwassen die als fenomeen een voorbeeld dreigen te worden voor grotere groepen belastingplichtigen. Door nu deze fenomenen beter in het licht te zetten en daarmee ook de zeer nadelige kanten voor de maatschappij te belichten kunnen we ze onschadelijk maken. Dit vraagt deskundig en goed georganiseerd optreden van de Belastingdienst en haar (fiscaal) specialisten. Uiteraard met behoud van de fiscale kernwaarden en met inachtneming van de algemene beginselen van behoorlijk bestuur. De nieuw



ontworpen structuur van segmenten en stafdirecties vormt een goede uitvalsbasis om de toekomst tegemoet te treden. Tegelijkertijd is sprake van verdergaande concentratie en benutten van de mogelijkheden van virtueel werken en wordt gezocht naar methoden en werkstijlen die voorkomen dat er verkokerd gewerkt wordt.

Doel van het symposium is aandacht te vragen voor fiscale fenomenen en duidelijk te maken dat de strakke oplijning die we nu in de organisatie zien niet het eind doch slechts het begin van een oplossing vormt. De Belastingdienst is voortdurend in verandering en dat zal ook zo blijven doorgaan. Vergelijk het maar met een sportclub, waarvan de teams in verschillende competities meedraaien en de spelers tijdens de wedstrijden continu bewegen. "Ben ik nu aanvaller of verdediger en gaan we voor de beker of worden we kampioen". Zo is enkele jaren geleden de stap gezet naar één Douane Nederland. De 13 'blauwe' Belastingregio's zijn onder aansturing gebracht van één algemeen directeur; met ingang van 2013 zijn zij georganiseerd in vier segmenten en zes stafdirecties.

Ter ondersteuning van bovenstaande beschouwing zijn in dit themanummer diverse artikelen opgenomen die het de lezer makkelijker maken zijn eigen beeld op de toekomst meer tastbaar te maken.

De Belastingdienst 3.0

Interview met Harry Bril, afdelingsmanager End User Services in Apeldoorn

door Yvonne Loijen en Fleur van Haasteren.

Leuker kunnen we het niet maken, wel makkelijker. Dat is wat we meegeven aan de belastingplichtigen. En dat is eigenlijk ook exact wat er binnen de dienst zelf zal moeten gebeuren om ervoor te zorgen dat we het concept “Het nieuwe werken” kunnen toepassen.

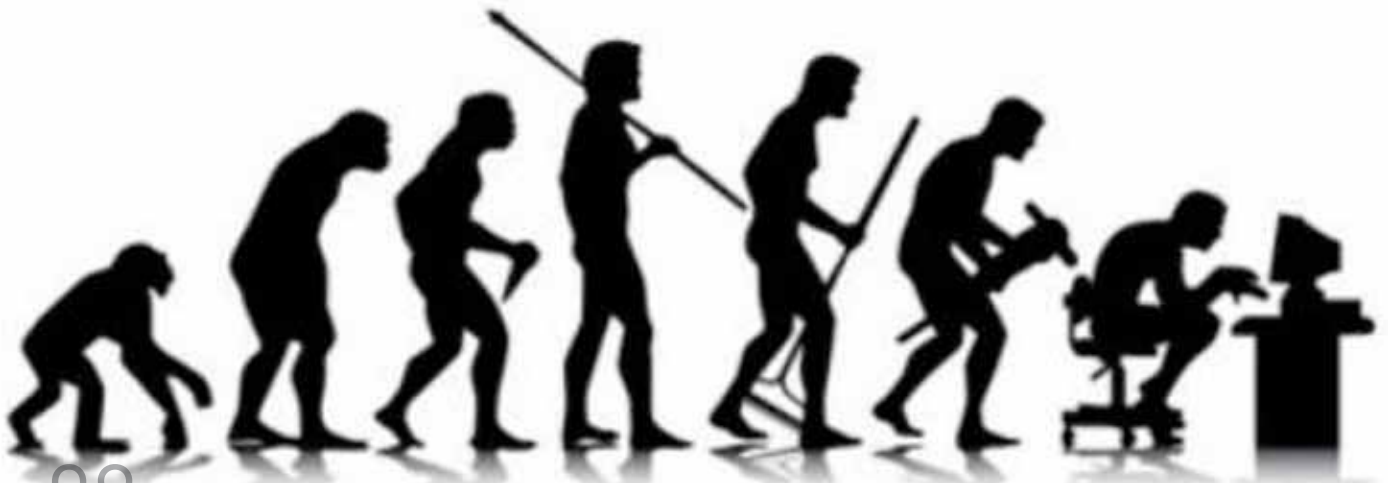
De verhalen die wij vaak horen over het nieuwe werken, is dat de IT het nog niet aan kan. Veiligheid en toegankelijkheid van de systemen zouden het grootste probleem zijn. Na een boeiend interview met Harry Bril (afdelingsmanager End User Services) zijn wij tot andere inzichten gekomen.

‘Het nieuwe werken’ berust op twee pijlers die niet los van elkaar te zien zijn. Aan de ene kant is er de pijler die gaat over hoe wij intern aan het werk zijn. Hiermee bedoelen wij het locatie-, plaats- en tijdsafhankelijk werken. Aan de andere kant gaat het over de manier waarop wij onze (externe) klant benaderen. Volgens Harry Bril zijn er drie bouwstenen waaraan aandacht moet worden besteed om de zogenaamde ‘DWB’-werkplekken, hoe wij intern aan het werk zijn, te laten slagen: *stenen* (hoe zien de kantoren eruit), *IT* (welke faciliteiten zijn er) en *cultuur* (hoe gaan we met elkaar om). Een voorbeeld: De ‘IT’ maakt het mogelijk om virtueel te vergaderen met behulp van Facetime of Videoconferencing of videochat via je laptop. Deze methode is het meest efficiënt als je de persoon met wie je vergadert, in ieder geval één keer, in real-life hebt gezien. Dit vraagt zowel iets van de ‘stenen’ (kantoren) waar mensen elkaar kunnen zien en af kunnen spreken als van de ‘cultuur’, hoe geven wij deze virtuele en fysieke wereld met elkaar weer.

Dit voorbeeld is door te trekken naar de tweede pijler, hoe benaderen wij onze klant. De eerste kennismaking doen we op locatie, om feeling met elkaar te krijgen, de vervolg afspraken kunnen we echter virtueel doen. Maar deze tweede pijler gaat verder.....

De grootste belemmering voor het nieuwe werken lijkt vooral de werkwijze binnen de Belastingdienst te zijn en niet zozeer de techniek. Natuurlijk willen we álles weten van onze belastingplichtige, alleen zorgt dit er wel voor dat het lang zal duren voordat alles op een veilige manier online beschikbaar is. Kunnen we niet met een selectie, ofwel alleen de noodzakelijke gegevens, aan de slag om sneller en flexibeler te werken? Met kant- en klare IT producten uit de markt kan er namelijk sneller geleverd worden. Maatwerk kost namelijk áltijd meer tijd en zeker geld. Harry zegt, heel terecht: “Als je doet wat je altijd deed dan krijg je wat altijd kreeg”.

Wat als we nu eens onze bedrijfsprocessen zouden aanpassen aan de systemen in plaats van onze systemen aan onze bedrijfsprocessen? En hiermee op een andere manier kunnen gaan werken? Een voorbeeld van zo’n aanpassing zie je bij de Douane. Daar kan een container met behulp van een quickscan binnen een halve minuut gecontroleerd worden. Het idee erachter is om de klant zo min mogelijk tijd te laten verliezen door de controle, maar toch zo snel mogelijk over de benodigde informatie te beschikken en de klant uitsluitel te kunnen geven. Voorheen was hier veel meer tijd voor nodig en kwam er een hoop papier aan te pas. Hoe zou een fiscale controle eruit zien als we als insteek nemen dat we de klant met de controle zo min mogelijk last willen bezorgen, hem snel (liefst direct) terugkoppeling geven, ons alleen focussen op de minimaal benodigde infor-



matie, maar de klant wel de behandeling geven die hij of zij nodig heeft.

Wat zouden wij in ons denken aan 'moeten' passen om aan te sluiten op de buitenwereld, in de behoefte te voorzien van onze medewerker op IT-gebied (alles wat thuis mogelijk is qua moderne techniek is ook op het werk mogelijk) en gebruik te maken van alles wat al kan?

Deze discussie zouden wij graag binnen de dienst aangaan. Want natuurlijk zijn wij er ons van bewust dat het geschetste toekomstbeeld in dit artikel erg kort door de bocht is. Wat we echter hopen, is dat we ons met elkaar gaan realiseren dat er al heel veel wél mogelijk is en dat een aantal zaken binnen de dienst anders kunnen. Dat we ons niet laten beperken door de onmogelijkheden, maar ons richten op de zaken die al wel geregeld zijn en de stappen die we binnen de dienst al gemaakt hebben. Dat we door dit artikel de dis-

cussie op gang brengen om met elkaar buiten onze kaders te denken en ons realiseren wat onder andere de nieuwe technieken, maar ook een andere manier van denken voor ons kan betekenen. Het is tegenwoordig immers mogelijk om op je smartphone of iPad je belastingdienst-mail te checken. Via ConnectPeople kunnen er al bestanden met collega's gedeeld worden én zijn ze thuis te raadplegen. Ook al wordt er vaak geroepen dat "ICT altijd zo vertragend werkt", na het gesprek met Harry Bril is ons duidelijk geworden dat we al heel veel stappen gemaakt hebben. Over twee jaar zullen er nog veel meer zaken mogelijk zijn en wie weet welke wereld er voor ons open gaat als het echt mogelijk is om onze bedrijfsprocessen aan onze systemen aan te passen. Wij kijken er in ieder geval naar uit om te profiteren van alle mogelijkheden die er al zijn. We denken namelijk dat we het werk een stuk leuker en makkelijker kunnen maken door middel van het nieuwe werken.

Globaliserende ondernemingen en fiscaliteit

door prof. mr. dr. Arnaud de Graaf *

Heden ten dage gaat nagenoeg geen dag voorbij of de media berichten over fiscale gedragingen van zeer vermogende particulieren, multinationals dan wel landen. In hun streven naar belastingdrukminimalisatie trachten multinationals de grondslag van hun ondernemingsactiviteiten in hoog belaste landen te versmallen door daar waar mogelijk functies en risico's te alloceren aan landen die over de daarmee samenhangende vergoedingen niet of nagenoeg geen belasting heffen (zgn. winstverschuivingsstrategie). Voor zover na deze versmalling nog een hoog belastbare grondslag resteert, zullen multinationals in hun streven naar belastingdrukminimalisatie deze trachten te eroderen door kapitaalvergoedingen die aftrekbaar zijn in het hoog belaste land terwijl daarover niet of nagenoeg niet wordt geheven in het land waaraan de oorsprong van het verstrekte kapitaal wordt gealloceerd (zgn. grondslaguitholingsstrategie). Velen in het bijzonder NGO's beschouwen dergelijke strategieën van multinationals maar ook die van landen die multinationals daarin bewust dan wel onbewust bijstaan als agressief en als onwenselijk. De verontwaardiging over de agressieve wijze waarop multinationals hun belastingdruk minimaliseren en op de landen die hun daar-

in faciliteren groeit met de dag. Door dergelijk agressief gedrag derven landen aanzienlijke belastingopbrengsten. Deze belastingderving wentelen zij vooral af op de minder mobiele (de sitting ducks) door hogere belastingen op arbeid en bestedingen. De rekening wordt neergelegd bij de gewone burger, terwijl ook multinationals profiteren van de aangeboden infrastructuur. Zij ervaren dit als niet rechtvaardig. Voorts verstoort het streven naar en faciliteren van belastingminimalisering de concurrentieverhoudingen, aangezien uitsluitend lokaal opererende ondernemingen niet de voordelen van internationale fiscale planning genieten. Vanuit economische doelmatigheidsoverwegingen is dit naar mijn mening onwenselijk. Vanwege de financiële en economische crisis is de maatschappelijke druk om internationaal tegen deze in de afgelopen twee decennia toegenomen agressieve gedragingen op te treden enorm. Op verzoek van de G20 presenteerde de OESO begin februari een rapport waarin wordt aangegeven dat door verschillen in nationale belastingstelsels multinationals in de gelegenheid worden gesteld om hun wereldwijde effectieve belastingdruk te minimaliseren. In het rapport identificeert de OESO de voornaamste onderwerpen die aandacht behoe-

* Deze bijdrage is gebaseerd op de oratie die op 23 november 2012 bij de aanvaarding van het hoogleraarschap aan de Erasmus School of Law is uitgesproken. De bijdrage verwoordt de persoonlijke opvattingen van de auteur.

ven om op te kunnen treden tegen grondslaguitholling en winstverschuivingen door multinationals (afgekort in het Engels met BEPS, Base Erosion and Profit Shifting). Tegelijkertijd plaatst de OESO daarbij de kanttekening dat een effectief optreden tegen BEPS geadresseerd dient te worden door een internationaal gecoördineerde aanpak. Tot slot geeft de OESO in haar rapport aan dat zij in de periode tot aan de zomer hiertoe een alomvattend actieplan gaat ontwikkelen met voorstellen voor een internationale gecoördineerde aanpak van de voornaamste probleemfactoren zoals verschillen in kwalificaties van entiteiten, financiering en transacties. In haar werkwijze wordt de OESO gesteund door de G20-ministers van Financiën die namelijk in hun communiqué van 16 februari aangeven dat zij uitkijken naar dit alomvattende actieplan om het vervolgens te kunnen bespreken tijdens hun jubiliejubileum in Moskou. De Nederlandse staatssecretaris van Financiën heeft de afgelopen maanden op diverse momenten aangegeven dat hij op dit proces niet eenzijdig gaat vooruitlopen zoals sommige politieke partijen en NGO's dat van hem vragen. In de woorden van Weekers: "Ik hoef niet voor de troepen uit te gaan lopen. En zonder dat ik daar in internationaal verband goede afspraken over maak, dat wij in Nederland alvast het beste jongetje van de klas zijn en dat we vervolgens allerlei

activiteiten zien verdwijnen naar andere landen, dan mist de Nederlandse schatkist namelijk belastinginkomsten. Al te goed is buurmans gek." Houdt het OESO/G20-proces het huidige momentum ook de komende tijd vast, dan verwacht ik uiteindelijk dat gelijk als bij de internationale aanpak van belastingontduiking landen onder één paraplu naar het voorbeeld van het Global Forum on Transparency and Exchange of Information for Tax Purposes, het OECD Forum on Harmful Tax Practices of de Europese gedragscode-groep elkaar de maat nemen aan de hand van de door de OESO in de komende tijd te ontwikkelen internationale standaarden gericht tegen BEPS. Voor deze te ontwikkelen BEPS-standaarden houdt de OESO tot mijn spijt vast aan de wijze waarop landen ondernemingen traditioneel in hun vennootschapsbelasting betrekken. Ondernemingen worden als zodanig niet in de VPB-heffing betrokken maar de lichamen van ondernemingen. Deze separate entity approach stelt multinationals juist in de gelegenheid om op een kunstmatige wijze in te spelen op de verschillen in de fiscale wetgevingen van landen (qua belastingplichtige subjecten, grondslagbreedte en tariefhoogte). Een werkelijke oplossing voor BEPS verlangt in mijn optiek een gecoördineerde heffingsbenadering die uitgaat van een *unitary business approach*, een uniforme grondslag, een uniforme verdeelsleutel en een minimumtarief.

Fiscale wetgeving in een veranderende wereld

Interview met Edwin Visser, plv. Directeur-generaal Fiscale Zaken

door Gerrie Corino

"Het directoraat-generaal voor Fiscale Zaken (DGFZ) houdt zich bezig met het voorbereiden van het fiscale beleid en de voorbereiding van de fiscale wetgeving. Het jaarlijks opstellen van het belastingplan is hiervan het bekendste voorbeeld. Daarnaast behoren de voorbereiding van belastingverdragen, het overleg over internationale fiscale regelingen en de uitvoering van deze verdragen tot het werkterrein van DGFZ."

Nevenstaande tekst op de website van het Ministerie van Financiën vormt een mooie aanleiding om voor dit themanummer meer zicht te krijgen op dat voorbereiden van beleid en wetgeving. Edwin Visser, plaatsvervangend Directeur-generaal Fiscale Zaken, doet in een gesprek uit de doeken waar zijn 140 medewerkers mee bezig zijn.

Edwin benadrukt dat de Fiscale Agenda van de Staatssecretaris van april 2011 en het Regeerakkoord (najaar 2012) leidend zijn voor de activiteiten van DGFZ. In een met de Staatssecretaris afgestemd Jaarplan worden deze activiteiten vastgelegd.

Het motto van de Fiscale Agenda – "naar een eenvoudiger, meer solide en fraudebestendig belastingstelsel" – onderschrijft hij volledig. Hij voegt er aan toe consistente wetgeving ook van groot belang te vinden.

Het primaat op wetgevend terrein ligt echter bij de politiek en de uitkomst doet niet altijd recht aan het doel van meer eenvoud; denk aan de recente ontwikkelingen in het eigen woning dossier. Het komt ook voor dat DGFZ wel conceptueel andere oplossingen ziet, maar dat de politiek rust wil op het desbetreffende terrein (voorbeeld: renteaftrek in de Vpb) of dat er budgettair geen ruimte is voor vereenvoudiging en versoepeling.

Op het nationale gebied noemt Edwin een aantal onderwerpen die onderhanden zijn, waarbij het zijns inziens gaat om eigentijdse aanpassingen aan de veranderende relatie tussen overheid en burgers/bedrijven. Hij wijst op de herziening van de AWR (ook wel omschreven als 'soepel herzien'), het wetsontwerp 'Elektronisch Berichtenverkeer' en de stroomlijning van de invordering bij 'blauw' en 'rood'. Er wordt ook gewerkt aan een verkenning van 'de Vpb als aangiftebelasting'.

Als wenselijke aanpassingen ook nog eens kosten blijken te besparen, wordt het in de huidige zuinige tijden al iets eenvoudiger om de politiek mee te krijgen.

DGFZ is middelgericht georganiseerd, maar, mede door de relatief kleine omvang, vindt men elkaar makkelijk. Daarmee wordt volgens Edwin naast een middelgerichte benadering het integrale beeld van een subject niet uit het oog verloren.

In internationaal perspectief onderkent Edwin het fenomeen van arbeidsmigratie en de bijbehorende woonplaatsproblematiek. Naar zijn mening leveren wetten en verdragen geen knelpunten op voor de fiscale kanten van dit fenomeen; het is vooral een lastig terrein voor de uitvoering.

Knelpunten in de regelgeving zijn er wel als het gaat om het internationaal opererende bedrijfsleven. De wijze waarop bedrijven als Amazon opereren, vraagt bijvoorbeeld mogelijk om een heroverweging van het concept van 'vaste inrichting'. Hier wordt in OESO-verband nu over nagedacht.

Met het noemen van de OESO komen we op de vraag op welke wijze Nederland issues op internationaal gebied wil aanpakken. Denk aan onderwerpen als fair share, arm's length en substance. De lijn bij deze aanpak is volkomen helder: oplossingen alleen in multilateraal verband. "Bewegen? Ok, maar dan wel met zijn allen."

Snelle oplossingen, mits al denkbaar, zijn daarmee niet te verwachten.

Op de vraag 'EU en OESO, hoe zit het met de opkomende landen?' geeft Edwin aan dat ook de zogenoemde G-20 initiatieven neemt op fiscaal gebied (bijvoorbeeld ten aanzien van 'base erosion'). In deze club zitten ook landen als Brazilië, India en Zuid-Afrika.

Al met al heeft DGFZ veel op het bordje liggen (en hebben ook zij met een taakstelling te maken). Het is vaak hollen van incident naar incident. De vele Kamervragen leveren ook veel werk op, waarbij het opvalt dat er soms uit de verschillende vaste commissies tegengestelde wensen komen (recent voorbeeld: de filmsector). En tot slot is het ook nog een hele klus andere ministeries in diverse wetgevingsdos-



siers voor wat betreft de vormgeving op andere gedachten te brengen, dat wil zeggen te voorkomen dat zij hun wensen via de fiscaliteit (willen) realiseren.

Edwin benadrukt dat dit allemaal zonder goede ondersteuning van, en samenwerking met, medewerkers uit de Belastingdienst niet goed mogelijk is. Hij is daar ook zeer erkelijk voor.

Het overvolle, alledaagse, bordje heeft wel als consequentie dat er maar zeer beperkt ruimte is om vooruit te kijken en de relevantie van trends en fenomenen voor de fiscaliteit goed in beeld te krijgen.

Op internationaal gebied gebeurt dit wel in internationale samenwerkingsverbanden, zoals de OESO, en op nationaal gebied krijgen van tijd tot tijd externe commissies (maar wel met ambtelijke ondersteuning) daar de gelegenheid voor (denk aan de commissie Van Weeghel en nu de commissie Van Dijkhuizen).

Digitalisering: een gigantische ontwikkeling die je niet mag missen

door Sanne Bücking en Robin Heilmann

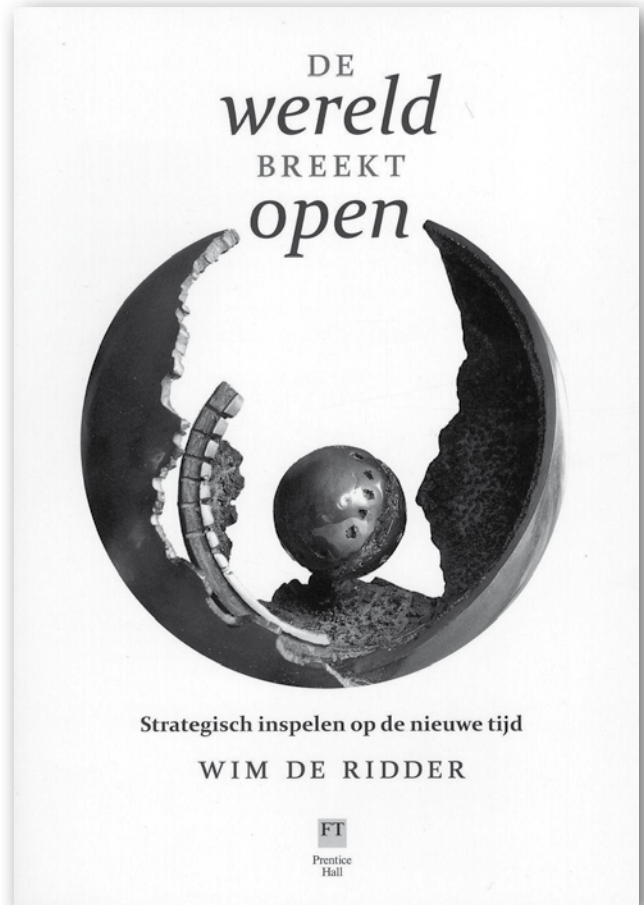
Verlag van het gesprek dat Sanne en Robin, beiden trainee bij de Belastingdienst, hebben gevoerd. Als je het over de toekomst wilt hebben kom je onherroepelijk uit bij prof. dr. Wim de Ridder, als Futuroloog verbonden aan de Universiteit Twente.

Toekomstonderzoek verbonden aan de Universiteit Twente. Het vakgebied bestaat nog niet zo lang, toch is prof. De Ridder al tien jaar werkzaam als futuroloog. En hoewel niemand in de toekomst kan kijken is er lang geen sprake van een kristallen bol; wereldwijd zijn er specialisten (de World Future Society) die zich bezig houden met ontwikkelingen en voorspellingen en peer reviews. Dit heeft het toekomstonderzoek wetenschappelijk sterk onderbouwd.

In de visie van prof. De Ridder is technologie leidend wanneer je op zoek gaat naar de grote ontwikkelingen in de toekomst. Hij ziet vanuit dat perspectief een paar grote thema's die ook voor de Belastingdienst grote veranderingen teweeg kunnen brengen.

Digitalisering: een gigantische ontwikkeling die je niet mag missen. Het gaat allemaal draaien om 'big data', oftewel hele grote aantallen bestanden. Kijk naar de Watson: een computer in ontwikkeling die als een soort omgekeerde zoekmachine werkt. In plaats van duizenden zoekresultaten genereert de Watson een concreet antwoord op een vraag. Deze innovatie leidt tot 'advisering' door computers. Dit is ook voor de Belastingdienst relevant. Dit kan processen volledig automatiseren. Als voorbeeld noemt de professor het opsporen van faillissementsfraude. Wanneer bepaalde data in zo'n nieuw systeem ingevoerd worden, kan er veel vollediger en op grotere schaal gecontroleerd worden op hele specifieke bijzonderheden of uitzonderingen. Het verticaal toezicht komt in de greep van de kunstmatige intelligentie. De professor legt uit dat deze ontwikkeling singulariteit heet: wanneer kunstmatige intelligentie sterker is dan menselijke intelligentie. Hij verwacht de doorbraak van deze innovatie al in 2020 en ziet daarbij een grote bedreiging voor de zakelijke dienstverlening zoals deze nu is ingericht.

Als je vanuit deze manier van denken gaat werken kun je nieuwe normen gaan neerleggen en dus meer belasting



heffen. Je kan wachten tot iedereen het doet maar het is al bezig dus we kunnen er nu al op inspringen. In de markt zie je nu al concrete producten, grote bedrijven beginnen er mee. Volgens prof. De Ridder wordt de Belastingdienst zo eerlijker, omdat je meer controleert dan nu. Het VT is geautomatiseerd, er wordt gericht gecontroleerd op basis van gegevens.

Een andere belangrijke ontwikkeling die de professor signaleert is individualisering: het nieuwe HT is crowdsourcing. De burger gaat zich, zoals met alles, zelf bemoeien met belastingheffing. Hij of zij heeft een rechtstreeks belang. Idealiter zou de Belastingdienst naar vormen toe moeten werken waarin de burgers zich mede verantwoordelijk voelen voor belastingheffing. Een horizontalisering: van belastingplichtige versus belastingheffer naar shared values, en gedeelde verantwoordelijkheden.

Er bestaan wel nuances in hoe dit 'probleem' te tackelen, maar in principe is dit waar het heen gaat. Wanneer iedereen meer verantwoordelijkheid draagt worden mensen gecontroleerd, komt er daardoor meer belasting binnen en zouden mensen dus theoretisch gesproken minder hoeven te betalen. Er is een gezamenlijk belang: zowel de burger als de Belastingdienst streven naar rechtvaardigheid bij de belastingheffing.

Een belangrijk onderdeel van de individualisering is de opkomst van de ZP'er, de zelfstandige professional. Steeds meer mensen verdwijnen van de loonlijst; dit is een belangrijke trend en heeft grote gevolgen voor de loonheffing.

Het laatste thema dat prof. de Ridder beschrijft is "Rechtvaardigheid in de fiscaliteit". Er komen andere gedragsregels in de maatschappij. Er worden bijvoorbeeld makkelijker rentevrije periodes weggeven, schulden gesaneerd etc.. Daar moet de Belastingdienst gelijke tred mee houden. Je moet je aanpassen, niet met vorige eeuwse motieven werken.

De burger heeft steeds duidelijker het gevoel dat belastingheffing niet altijd rechtvaardig is. Men wordt sneller boos maar is ook beter geïnformeerd. De Belastingdienst wordt geacht zich op een bepaalde manier te presenteren. Deze

ontwikkeling hangt er ook van af waar maatschappelijke onvrede over is. De professor noemt als voorbeeld de omgang met zwart geld: zwart geld aan de onderkant van de maatschappij wordt minder onrechtvaardig ervaren dan zwart geld aan de bovenkant. Als ander voorbeeld noemt hij de aandacht die er nu is voor declaratiefraude. Deze vorm van fraude wordt in de maatschappij steeds zwaarder aangerekend.

Op de vraag hoe de Belastingdienst met deze trends om moet gaan geeft de professor aan dat het eigenlijk een verantwoordelijkheid is van de belastingdienst om steeds intelligenter te gaan controleren. Wanneer de mogelijkheden om dit te bereiken dan groeien, is het eigenlijk een plicht om daar gebruik van te maken.

Wanneer je mensen mee wilt krijgen in al deze toekomstmuziek, moet je volgens de professor slechts 5 tot 10% van de organisatie proberen mee te krijgen, die zetten de trend. De rest past zich dan vanzelf aan. Het gevaar bestaat dat er compromissen gesloten moeten worden door mensen mee te laten denken die niet willen, en dat is zonde. Een homogene groep trendsetters moet de organisatie klaarmaken voor de veranderingen. Je moet in deze 'pre-fase' het niet met je totale organisatie eens (willen) worden over iets nieuws.

Minder blauwe brieven, meer jonge werknemers en op pad met een iPad

door Joran Oud en Bram ten Have



Met het oog op de trends digitalisering, globalisering, individualisering en vergrijzing liggen er voor de Belastingdienst kansen en bedreigingen in het vooruitzicht. Directeur-generaal Peter Veld (61) gaat hierover in gesprek met de twee jonge medewerkers, Bram ten Have (24) en Joran Oud (26). 'Kansen voor het individu.'

Volgens Peter zijn de mogelijkheden van de digitalisering bij de Belastingdienst ongekend. 'Op dit moment zijn wij door digitalisering in staat om onze dienstverlening verbeteren, de lasten voor belastingplichtige te beperken en als dienst efficiënter te werken. Zo hebben wij de afgelopen jaren onze dienstverlening kunnen verbeteren door het in-

voeren van de voorlopig ingevulde aangifte en het toeslagensysteem'. In de nabije toekomst wil Peter graag af van de grote aantallen blauwe brieven die onze dienst uitstuurt. 'Ongeveer 95% van de belastingplichtigen doet al digitaal aangifte, maar wij beantwoorden iedereen nog via de post-duif. We zijn dit aan het veranderen met digitale berichten. Ik heb de digitale uitnodiging aangifte te doen via de berichtenbox in Mijn overheid.nl ontvangen.'

Maar de digitalisering heeft ook voordelen voor bedrijven. 'Sinds 1 januari werkt onze dienst met een standaard bedrijfsrapportage die op basis van XBRL wordt verstuurd. Dit voorbeeld zal worden gevolgd door onder andere banken, KvK en het CBS waardoor bedrijven straks met één rapportage verschillende instanties van informatie kunnen voorzien. Wij zijn hiermee in Nederland en wereldwijd koploper.'

Peter ziet de globalisering als een feit dat voor Nederland

als handelsnatie veel voordelen biedt. 'Door de uitgebreide infrastructuur is Nederland een interessant land om je als bedrijf te vestigen. Dit zorgt voor een grote toename van transacties en goederenstromen die steeds moeilijker te controleren zijn voor onze Dienst. Een welkome ontwikkeling is dan ook dat zowel de Belastingdienst als bedrijven elkaar steeds vaker weten te vinden om onderling afspraken te maken. In de globaliserende samenleving is de logistiek haast essentieel en door afspraken met de dienst worden verrassingen achteraf voorkomen.'

Maar Peter ziet ook de negatieve kanten van globalisering: 'De wereld van fraude en misbruik neemt ook toe. Je wordt kwetsbaarder. Je ziet nu al dat bedrijven misbruik maken van de verschillende fiscale stelsels. De insteek is om dubbele belasting te voorkomen maar in de praktijk leidt dit soms tot complexe oneigenlijke constructies waarmee wordt getracht om de optimale belastingheffing te bereiken. In de toekomst zullen belastingdiensten internationaal steeds vaker gezamenlijk moeten optrekken om dergelijk misbruik te voorkomen.'

Met een gemiddelde leeftijd van ongeveer vijftig jaar is het personeelsbestand bij de Belastingdienst een mooi voorbeeld van de algehele trend van de vergrijzing. Uitgaande van een pensioenleeftijd van 65 jaar ontstaat er volgens Peter nu een tijdvak van 15 jaar waarin de ervaring en kennis van de huidige medewerkers overgedragen wordt, bijvoorbeeld op medewerkers die in het kader van het project Spoor 3 geworven worden. Spoor 3 komt voort uit het regeerakkoord en richt zich op het verhogen van de belastinginkomsten. Om dit te realiseren is er ruimte ontstaan voor het werven van nieuwe collega's.

Om nieuwe medewerkers te werven is het Employability Center begin februari 2013 van start gegaan. 'Er zullen medewerkers geworven gaan worden op alle opleidingsniveaus, eerst vanuit de interne organisatie en daarna snel extern. Hierbij wordt gebruik gemaakt van het digitale sociale netwerk LinkedIn. Het doel hiervan is de jongere generatie te bereiken, en vooral ook te interesseren voor de Belastingdienst. Ook overstappers, bijvoorbeeld van fiscale

adviseurs en accountantsbedrijven, willen wij graag bereiken'.

Volgens Peter is het belangrijk dat de Belastingdienst nu begint met werven: 'Jonge medewerkers die starten kunnen niet direct in de eredivisie van de werkzaamheden beginnen, daar is ervaring voor nodig en opleiding. Kennisoverdracht is hierbij van groot belang. De huidige medewerkers hebben de kans om nieuwe werknemers onder hun hoede te nemen en kennis over te dragen. Door de uitstroom van pensioengerechtigden zijn er voor diezelfde groep jonge medewerkers mooie kansen om snel te groeien binnen de organisatie. De kans om verticaal door te stromen is enorm van belang: we kunnen nu ruimte bieden aan hardwerkende mensen om verder te komen binnen de Belastingdienst na jarenlang een wervingsstop te hebben gehad. De schoorsteen gaat, dankzij Spoor 3, weer roken en er ontstaan meer kansen voor het individu.'

Een andere trend waar ook de Belastingdienst mee te maken heeft is dat de maatschappij verregaand geïndividualiseerd is. Dit is volgens Peter lastig omdat vervolgens wel op huishoudniveau veel van de belastingzaken geregeld worden. Dit heeft invloed gehad op het uitvoeringsproces van de laatste jaren.

Daar waar vroeger mensen voor het leven bij een baas werkten, is dit nu niet meer zo. Flexibiliteit is nu belangrijk. Een voorbeeld hiervan is volgens Peter het zogenoemde Nieuwe Werken, dat inspeelt op de steeds veranderende werkomgeving. Dat biedt de kans om het werk zo veel mogelijk uit te voeren op locatie met behulp van bijvoorbeeld een iPad. Ook dit komt de zichtbaarheid voor de maatschappij ten goede. De omslag van een kantoorcultuur richting een flexibele werkomgeving.

Ook zet de Belastingdienst zich in om mensen door middel van een universele opleiding klaar te stomen voor nieuwe uitdagingen, binnen of buiten de Belastingdienst. Door mensen waar dat kan opleidingen te laten volgen die een diploma opleveren met marktwaarde, helpen we ook onze medewerkers vooruit in hun eigen loopbaan.



Fiscale Fenomenen

Een beleving van de ontwikkelingen in de tijd bezien

door Thijs Hellegers

Automatisering

Het zal ergens rond 1968 geweest zijn dat ik als vakantie-werk op de veiling lege kistjes op een karretje moest stapelen. Het was buiten, ik hoefde er niet al te veel bij na te denken en het verdiende aardig. Totdat ze op kantoor iemand nodig hadden die wat onderwijs gevolgd had. Daar kreeg ik de verantwoordelijke taak stapeltjes ponskaarten in een machine in te voeren. Dat was mijn eerste kennismaking met de automatisering; ik vond het niet bepaald een succes. Enkele jaren later ging ik vanuit de HEAO stage lopen bij Océ. Daar was men bezig met het automatiseren van de orderafhandeling. Computers waren gigantische machines die met gemak een hele kamer vulden en die gevoed moesten worden met opnieuw stapels ponskaarten. Ik mocht meekijken en schreef er mijn afstudeerscriptie over. Het maakte niet echt een onuitwisbare indruk op mij; rechten studeren vond ik veel interessanter en langs die weg belandde ik uiteindelijk bij de Belastingdienst. In mijn jaren als adjunct-inspecteur kwam ik bij het Centraal Bureau Motorrijtuigenbelasting. Het CBM was eind jaren '70 al druk bezig te kijken hoe de automatisering behulpzaam kon zijn bij het in de greep krijgen van de massale processen. Geavanceerde typemachines konden lappen tekst in hun geheugen opslaan, uitspraken op bezwaar werden met cijfers gecodeerd en in de kelders van het automatiseringscentrum draaiden de massale bestanden dag en nacht. Indrukwekkend allemaal. Het waren de voorboden van ontwikkelingen die later op de inspecties hun intrede deden. Maar begin jaren '80 gingen op de inspectie Vpb mijn handgeschreven brieven en verzoekschriften nog 'gewoon' naar de typekamer en kwamen ze in getypte vorm retour. Daar zette ik dan een zwerige handtekening onder en dat was het dan. Min of meer geruisloos sloop de automatisering de kantoren binnen, eerst voor 'de administratie', maar eind jaren '80 kreeg ik als teamleider een heuse pc met een Borsu-schijf als extra geheugen. Het apparaat moest gevoed worden met floppy's, die eerst zacht waren en later hard. Niet veel later kwamen er ook pc's voor teamleden. Daarna ging het rap: pc's en ppc's voor iedereen, aansluiting op het netwerk, Lotus Notes.

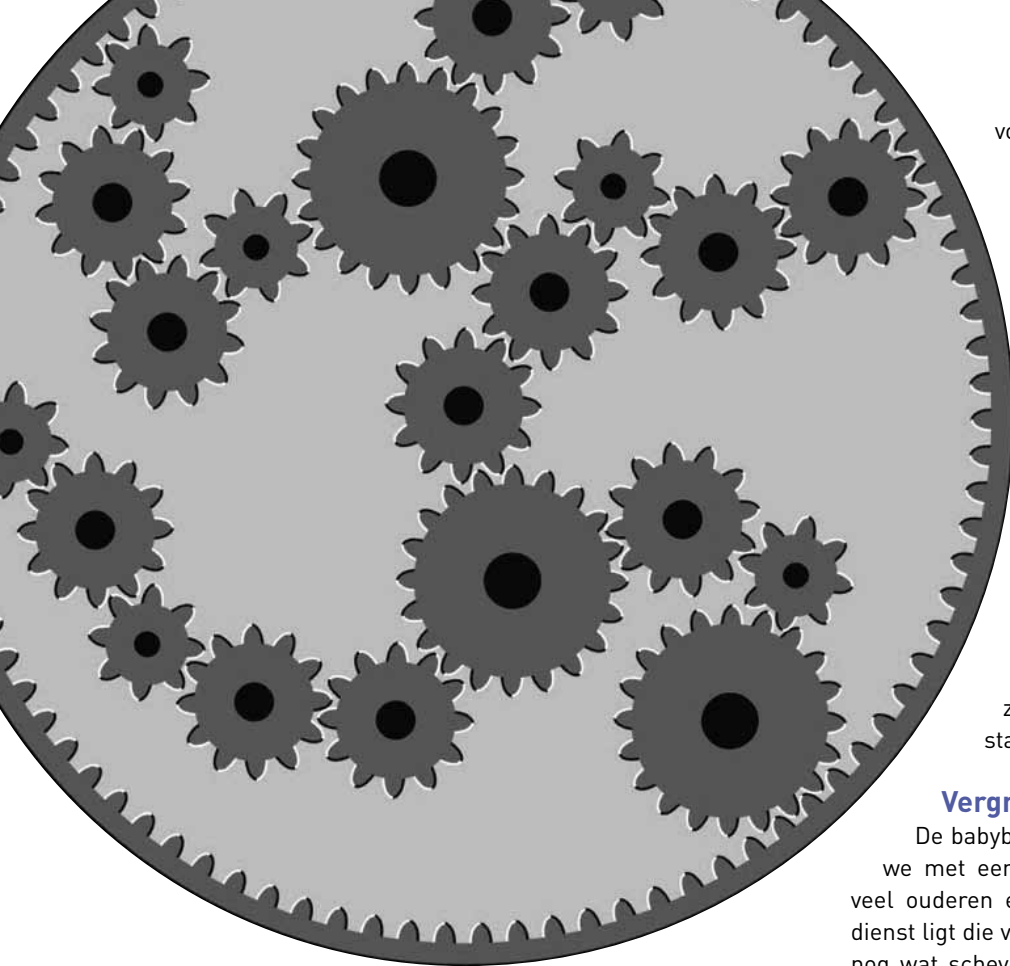
En nu heeft de iPad zijn intrede gedaan en die kan weer zoveel dat ik het nog lang niet allemaal kan bevatten. Het wordt tijd voor de nieuwe generatie – voor de goede orde: mensen, niet computers -, die opgegroeid is met digitale spelletjes en andere toepassingen, voor wie de virtuele wereld bijna even echt is als de echte wereld. We hebben geen keus: papieren aangiften en boekhoudingen worden net zo'n anachronisme als wijzelf. Op dit moment wordt hard

gewerkt aan de oprichting van een intelligence center, waarin de Belastingdienst gaat samenwerken met andere toezichthouders. Bundelen van kennis en informatie, slim ordenen van gigantische hoeveelheden gegevens, zodanig dat fraudepatronen te onderkennen en te herkennen zijn. Daarmee zijn we mijlenver verwijderd van de ponskaarten die veertig jaar geleden primitieve computers moesten voeden. Automatisering is leidend geworden voor de manier waarop we werken.

Globalisering

Met globalisering duiden we het verschijnsel aan dat producten en diensten wereldwijd gemaakt en geleverd kunnen worden. Geen gescheiden markten meer, maar één grote markt. Traditionele aangrijpingspunten voor de belastingheffing verdwijnen, want waar worden producten gemaakt, waar wordt de dienst geleverd? Een call center kan net zo goed in Groningen gevestigd zijn als in India of in de Filippijnen. Onderdelen voor een machine of een auto komen – just in time - uit alle windstreken om daar geassembleerd te worden waar de lonen het laagste zijn. Het wordt steeds lastiger te bepalen waar de vestigingsplaats of woonplaats is. Hoofdkantoren worden gemakkelijk verplaatst, een postbus of brievenbus is zo opgericht en weer opgeheven. Globalisering zorgt ervoor dat westerse ondernemers profiteren van de technologierevolutie in het Westen, maar ook van de goedkope arbeidskracht elders. Als gevolg van het openstellen van de grenzen binnen de EU hebben we te maken met het fenomeen van de MOE-landers, arbeidskrachten uit Midden- en Oost-Europa. Gehaai-de tussenpersonen bedenken constructies om deze mensen binnen de grenzen van de wet- en regelgeving hier te laten werken, waardoor de concurrentieverhoudingen scheef worden getrokken. De Belastingdienst moet hierin een actieve rol vervullen. Dat begint al met de afgifte van sofi-nummers en gaat verder met de controle op bijvoorbeeld uitzendbureaus. Verschijnselen als mensenhandel en prostitutie zijn strikt genomen geen fiscale fenomenen, maar vreemdelingenpolitie en arbeidsinspectie doen een beroep op de Belastingdienst om samen op te trekken bij het bestrijden van uitwassen.

Grensoverschrijdende samenwerking wordt steeds belangrijker om internationaal opererende bedrijven en belastingontwijkers c.q. -ontduikers aan te pakken. Opsporing mag niet ophouden bij de landsgrenzen. Signalering van illegale activiteiten en fraudepatronen vereist mondiale samenwerking. De Douane maakt al langer gebruik van pre-arrival informatie om verdachte zendingen in beeld te krijgen,



ruimschoots voordat de goederen daadwerkelijk Nederland bereiken.

Individualisering

Als kind van de jaren vijftig ben ik opgegroeid in een hechte dorpsgemeenschap, bij elkaar gehouden door talloze verenigingen en niet te vergeten de Kerk. Gemeenschapszin was geen loze kreet; mensen hadden oog voor elkaar, hielpen elkaar, deden dingen samen. Dat had beslist zijn keerzijde in bemoeizucht, elkaar in de gaten houden en iedereen in het gareel willen houden. Voor mij was het te benauwend; ik heb het dorp verlaten. De 'grote stad' lokte: Sittard, Nijmegen, Arnhem – ach, op de schaal van Richter stelt het allemaal niet zoveel voor, maar toch was het voor mij een wereld van verschil. Stedelingen sluiten een pact met hun plaatsgenoten: als jij je niet met mij bemoeit, bemoei ik me ook niet met jou. Leven en laten leven. Sociale structuren zijn onderhuids, voor een buitenstaander nauwelijks waarneembaar – althans in mijn beleving.

In vergelijking met de jaren vijftig zijn mensen individualistischer geworden. In plaats van de sociale context treedt nadrukkelijk het individu op de voorgrond. Allerlei ontwikkelingen maken dat mogelijk: de toenemende welvaart, het afnemende belang van gezin en familie, het sociale vangnet, de verminderde greep van de Kerk en politieke partijen op hun leden, de emancipatie van vrouwen. Steeds vaker en nadrukkelijker wordt de vraag gesteld: 'what's in it for me?'. Dat betekent dat de belastingheffing moet aansluiten bij het individu. Het gezinsinkomen als maatstaf voor draagkracht heeft aan betekenis ingeboet. De bereidheid van mensen om bij te dragen aan gemeenschappelijke

voorzieningen komt onder druk te staan. Ze kopen hun boeken online in de VS of Engeland, hun kleding in India of Italië, zonder zich erom te bekommeren of de plaatselijke winkelier nog wel kan overleven. De zin van belasting betalen wordt minder aan den lijve ervaren en daarmee staat de compliance onder druk. Als dan ook nog eens de ervaren pakkans gering is ontstaat een negatieve spiraal. In dat opzicht komt spoor 3 op het juiste moment. Overigens moge duidelijk zijn dat repressie alleen niet de oplossing kan zijn; de overheid zal moeten blijven uitdragen dat gemeenschappelijke voorzieningen gebaseerd zijn op een eerlijke en evenredige bijdrage van alle burgers en bedrijven. Als dat besef er niet is, zet dat de bijl aan de wortels van de rechtsstaat.

Vergrijzing

De babyboom van na WO II heeft ervoor gezorgd dat we met een scheve bevolkingsopbouw zitten: relatief veel ouderen en weinig jongeren. Binnen de Belastingdienst ligt die verhouding door de jarenlange wervingsstop nog wat schever. Jarenlang hebben we dat als een probleem beschouwd, maar plotseling blijkt het een 'blessing in disguise'. De toekomstige uitstroom van ouderen schiept ruimte om te voldoen aan de taakstelling, sterker nog: de Belastingdienst kan gaan werven op een moment waarop nog volop ruimte is op de arbeidsmarkt. Oudere werknemers kunnen hun expertise en ervaring overdragen aan nieuwkomers en zo zorgen voor een soepele overgang naar vernieuwing en verjonging. De eerste ervaringen met trainees, duale accountants en uitzendkrachten bij de Belastingtelefoon laten zien dat we op deze manier getalenteerde jongeren kunnen binnenhalen. Het vergt een forse inspanning om de gewenste aantallen te werven, op te leiden en te begeleiden, maar als we dat goed doen krijgen we daarmee een Belastingdienst die klaar is voor de toekomst. De vergrijzing in de maatschappij heeft consequenties voor de manier waarop de Belastingdienst kan en moet opereren. De komende jaren zullen veel babyboomers hun onderneming overdragen of staken. Dat moet ook fiscaal goed begeleid en getoetst worden. Met een ouder wordende bevolking komt er meer aandacht voor vermogensbeheer, overdracht van vermogen, successie en schenking. Daar is wellicht extra menskracht en kennis van de materie nodig.

Epiloog

Al schrijvende dringt zich de gedachte op dat het wel eens zo zou kunnen zijn dat de Belastingdienst straks veel meer kennis nodig heeft op andere terreinen dan alleen de fiscale techniek (in de brede zin des woords): gedragsdeskundigen, trendwatchers, bestuurskundigen, politicologen en sociologen. Om het gedrag van burgers en bedrijven te beïnvloeden moeten we op een breed spectrum actief zijn, samen met andere (overheids-)instanties.

Hoe beschermen we op termijn de kernwaarden van de belastingheffing?

door prof. dr. L.G.M. Stevens



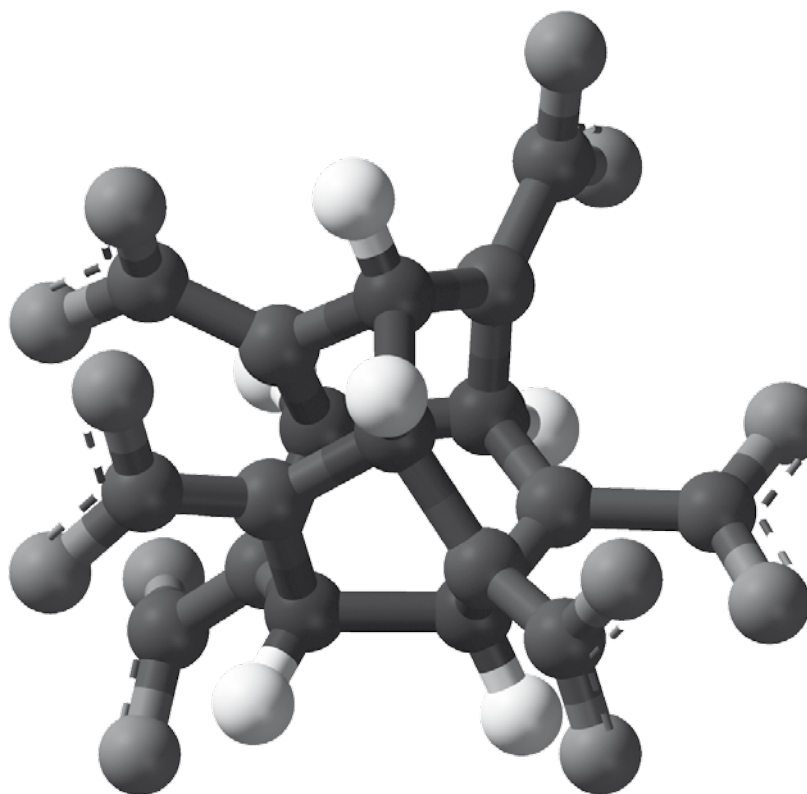
Het belastingstelsel is een fascinerende weerspiegeling van de bestaande maatschappelijke verhoudingen, althans van de krachten en machten die tot het huidige stelsel hebben geleid.

Het is continu in beweging onder druk van de noodzaak beleidsmatige antwoorden te geven op maatschappelijke ontwikkelingen die zich meer of minder dwingend manifesteren en die om structurele aanpassingen vragen. Het meest markante en fiscaal relevante fenomeen is de geleidelijke afbrokkeling van de territoriale soevereiniteit van nationale staten door de steeds verdergaande uitbouw van de Europese Unie en de ontwikkeling van een wereldwijde informatie- en communicatietechnologie, gekoppeld aan massale 'social media'-netwerken. De (bijna) grenzeloze mobiliteit van kapitaal, van informatie en de globalisering van het bedrijfsleven hebben de positie van de nationale overheden fundamenteel gewijzigd. Voorts heeft solidariteit in een zich globaliserende samenleving de neiging te verdampen door gebrek aan coherentie en nestwarmte en door de versterkte drang tot individualisering.

Belastingheffing geschiedt niet meer alleen ter bekostiging van de overheidsuitgaven, maar wordt in toenemende mate mede ingezet als beleidsinstrument. Bestaande heffingsgrondslagen blijken veelal onvoldoende bestand tegen de toenemende mobiliteit van kapitaal, van mensen of hun activiteiten en moeten derhalve worden omgevormd. Voorts hebben vergrijzing en vergroening ingrijpende gevolgen voor de ontwikkeling van de collectieve lasten en voor de breedte van het draagvlak dat deze lasten moet opbrengen. Versterking van economische zelfstandigheid van iedere burger en stimulering van de participatie in het economisch-maatschappelijk proces zijn daarom, begrijpelijkerwijze, erkende beleidsdoelstellingen geworden waaraan een belastingstelsel niet voorbij kan gaan. Kortom, het belastingstelsel moet tegelijkertijd rechtvaardig, effectief en efficiënt zijn. Het is een geweldige uitdaging deze principes in balans te houden.

Binnen de noodzaak te komen tot efficiënte werkprocessen en gegeven de steeds verder oplopende regeldruk, is de overstap op nieuwe uitvoeringsarrangementen onontkoombaar. Het te gebrekkige vermogen van de wetgever om voldoende gevoel op te brengen voor de uitvoerbaarheid

van zijn regels, gevoegd bij de massaliteit van het proces van belastingheffing, stelt in de uitvoeringspraktijk hoge eisen aan de rechtsbedeling. De switch van de Belastingdienst om zijn uitvoerings- en toezichtsfilosofie te baseren op wederzijds vertrouwen, eigen verantwoordelijkheid en werken in de actualiteit, getuigt van een realistische beleidskeuze. Het geeft ook de mogelijkheid de vereiste symmetrie te vinden tussen repressie en rechtsbescherming.



Horizontaal toezicht impliceert dat de Belastingdienst erop moet kunnen vertrouwen dat de aangifte 'deugt', evenals de dienst moet blijven uitstralen dat vertrouwen waard te zijn. Mijn stellige verwachting is dat succesvol horizontaal toezicht de overstap naar voldoening op aangifte snel dichterbij zal brengen. Daarmee zal in de belastingheffing een nieuwe episode aanbreken waarin het wederzijdse vertrouwen, de persoonlijke verantwoordelijkheid en professionaliteit, alsmede het werken in de actualiteit in het systeem zitten ingebakken. Een systeem dat zodoende opgewassen is tegen de toekomstige uitdagingen.

Uitwisselen, transparant, privacy; iBelastingdienst denkt er over na...

Interview met Jan Duijghuisen, programmadirecteur iBelastingdienst

door Fleur van Haasteren en Yvonne Loijen

Stel je eens voor. Het is februari 2013. Op de deurmat valt een brief met daarin de mededeling dat je een x bedrag aan een overheidsinstantie terug moet betalen. Waarom? Over het jaar 2010 heb je teveel geld bijverdiend, waardoor je op een aantal teruggaven en kortingen geen recht hebt gehad.

Je krabt je achter je oren en probeert het jaar 2010 terug te halen. Na een lange overpeinzing komt het jaar 2010 langzaam weer tot leven. Je weet nog dat je het probeerde goed te doen en toch, op het laatste moment, heb je blijkbaar even niet zo goed opgelet. Het gevolg: een financiële domper met een boete als toetje. Wat als de situatie nu anders was geweest? Dat de verschillende overheidsinstanties die in deze casus betrokken zijn met elkaar gecommuniceerd hadden? Dat de overheid in de actualiteit zou werken? Dat er een melding komt wanneer je dreigt in de fout te gaan, zodat je het kan voorkomen? Of dat het helemaal automatisch wordt geregeld en je niks hoeft te doen?

Hoe gaan wij als iOverheid om met de iSamenleving en welke rol speelt de iBelastingdienst daarin? In Maart 2011 heeft het WRR (Wetenschappelijke Raad voor het Regeeringsbeleid) het rapport iOverheid gepresenteerd. Daarin wordt gesteld dat de informatiestromen tussen de verschillende overheden in omvang en intensiteit toenemen. Deze vernetwerking en verrijking van informatie gebeurt volgens het WRR zonder enig plan. De overheid moet zich hiervan bewust worden zodat zij de positie van de burger kan beschermen en versterken. De Belastingdienst is onderdeel van deze overheid en heeft een programma, het zogeheten iBelastingdienst, opgericht om dit te borgen.

In het kader van de trend 'digitalisering' heb ik Jan Duijghuisen, programmadirecteur iBelastingdienst, geïnterviewd. Een uur lang heb ik met hem gesproken over de mogelijke manieren waarop wij als Belastingdienst met ketens van informatiestromen om zouden kunnen gaan. Hoe gaat de Belastingdienst om met verknoopte informatie? De uitdagingen rondom deze informatiestromen gaan over kansen en kwetsbaarheden voor zowel de burger, de ondernemer als de overheid. Hoe transparant zijn wij als

Belastingdienst over de informatie die wij over de burgers en bedrijven hebben? Hoe delen wij onze informatie met andere organisaties en hoe behouden wij de kwaliteit van deze informatie? Wat betekent subjectgericht werken voor onze informatievoorziening?

Vanuit de gedachte van het aspect van vernetwerking van informatiestromen en verrijking van informatie is er nagedacht hoe de toekomst van de Belastingdienst eruit ziet. De iBelastingdienst heeft vier mogelijke toekomstscenario's ontwikkeld om mensen te stimuleren om na te denken wat werken voor de iSamenleving betekent. Daarbij zijn een aantal onzekerheden in kaart gebracht: wie is de 'eigenaar' van de verkregen informatie: de overheid of de burger? Wordt de informatie gebruikt om de autonomie van de burger ten opzichte van de overheid te bevorderen of kiest de overheid voor beheersing over en controle van de informatiestromen?

Er zijn vier toekomstscenario's te onderscheiden:

- De Controledienst: Verschillende overheden wisselen informatie uit. De Belastingdienst is niet transparant over welke informatie zij van de burger heeft. De positie van de Belastingdienst ten opzichte van de burgers is zakelijk.
- Informatiecentrum overheid: De overheid is er voor de burger. Verschillende onderdelen van de overheid zijn ge-



integreerd tot één platform. De overheid is transparant over de informatie waarover zij beschikt en privacy is geen issue meer.

- Maatwerk: De Belastingdienst staat als adviseur naast de burger. Er bestaat een virtuele kluis waarin informatie opgeslagen is. Hoe meer een burger of bedrijf met de Belastingdienst deelt, hoe hoger de mate van servicegerichtheid en hoe minder een klant zelf hoeft te doen. Transparantie is vanzelfsprekend en privacy speelt een grote rol.
- Burger eigen baas: Privacy speelt een belangrijke rol. Burgers willen een terughoudende overheid. Er bestaat een digitale kluis en de Belastingdienst mag alleen gegevens inzien die in het fiscale domein vallen. Samenwerking tussen overheden is beperkt en de burger is eigenaar van al zijn persoonlijke informatie.

Welk scenario zou jouw voorkeur hebben? Vanuit welk perspectief kijk je dan? Als medewerker van de Belastingdienst, of als burger die met de overheid te maken heeft? Wat zou jouw ideale plaatje zijn als je aan de casus van het begin van het artikel denkt? Jan zelf neigt steeds meer naar maatwerk. Gedurende zijn tijd bij de Belastingdienst werd één ding voor hem heel duidelijk. De grote verschuiving voor de Belastingdienst zou hem wel eens kunnen zitten in het inkijken van informatie in plaats van het naar binnen halen en het beheren van informatie. We laten de informatie liggen waar ie ligt en kijken het in wanneer we het nodig hebben. Hierdoor laten we de verantwoordelijkheid bij de burger of instantie zelf en werken wij continu met de meest actuele informatie die voorhanden is. En op welke manier en of in welke mate wij transparant zijn in de informatie die we gebruiken? Dat hangt van jouw keuze voor welk toekomstscenario af! Ik ben benieuwd.....

Wat is jouw vakmanschap?

Interview van Maurits Hoenders, programmamaker bij de Stichting Beroepseer

door Sanne Bücking en Robin Heilmann

Maurits Hoenders is programmamaker bij de Stichting Beroepseer. Deze Stichting is pleitbezorger van de vraag "Hoe kunnen we de trots en daarmee de kwaliteit in ons werk terugkrijgen?" en zet deze op de maatschappelijke en politieke agenda. De toekomst van een organisatie als de Belastingdienst wordt voor een groot gedeelte bepaald door medewerkers die er werken. De kennis, expertise en ervaring van de professionele medewerker is de spil in toekomstige ontwikkelingen. De trots van medewerkers over hun werk, het vakmanschap, is belangrijk voor de kwaliteit van werk.

Stichting Beroepseer stelt de waarden van 'Goed Werk' centraal: bekwaam, betrouwbaar en betrokken; het vakmanschap. Deze zijn afkomstig uit een onderzoek dat sinds 1995 wordt uitgevoerd aan de Amerikaanse universiteiten van Harvard, Stanford en Claremont, the Good Work Project. De kernvraag in dit project is wat goed werk betekent in een tijd waarin de wereld en het werk aan sterke veranderingen onderhevig zijn. Om een antwoord te vinden op deze vraag hebben onderzoekers meer dan duizend personen geïnterviewd. In 2005 kwamen zij tot de conclusie dat goed werk aan drie criteria voldoet, namelijk: excellence, ethics en engagement, in het Nederlands vertaald met: bekwaam, betrouwbaar en betrokken. Maurits geeft verder aan dat professionaliteit alles te maken heeft met wie je bent. De wijze waarop je je met je vak verbindt is voor iedereen anders en daarom zal de beroepsuitoefening ook per persoon verschillen. Dat is niet erg, maar dit vraagt de moed om die variëteit intact te laten en te waarderen. Dit staat op gespannen voet met veel instrumenten en admi-

nistratieve lasten die voortkomen uit angst voor controleverlies. Een instrument om hiermee om te gaan is om te reflecteren, het gesprek aan te gaan over het 'goede werk' en te praten over hoge kwaliteit van werk.

Bij vakmanschap gaat het heel duidelijk om wie je bent en hoe je je als persoon met je vak verbindt. Hoe gebruik jij je professionele autonomie en welke invulling geef je aan je vak? Om in deze verscheidenheid de waarden te vinden is reflectie nodig. Hiermee creëer je bewustzijn over wat vakmanschap inhoudt. Dit zorgt voor vertrouwen en hiermee zijn minder regels nodig, een versterking van het vakmanschap.

Het gezag van gezagsdragers, waaronder ook ambtenaren, is de afgelopen jaren afgenomen. Dit komt doordat dit zelden onderwerp van gesprek is waardoor veel vakmensen zijn vergeten wat hun taak is en wat hen te doen staat. Gebrek aan gezag leidt ertoe dat alles moet worden vastgelegd. Dat vastleggen biedt een soort schijnzekerheid.

Een andere ontwikkeling is dat de waarde van kennis verandert. Onder invloed van de instroom van een nieuwe generatie werknemers op de werkvloer treedt er een verschuiving op van kennis is macht, naar kennisdeling is macht. Dit vraagt om een herbezinning op wat dit betekent voor de ambtenaar en het vakmanschap.

Om met al deze ontwikkelingen om te gaan hebben professionals de verantwoordelijkheid om elkaar aan te spreken op de kwaliteit van het werk, verantwoordelijkheid te nemen voor het werk en invulling te geven aan begrippen als bekwaamheid, betrokkenheid en betrouwbaarheid.

Interview met Tiny Beks, directeur Vaktechniek Belastingdienst

door Paul Gunnewijk

Over het thema toekomstige ontwikkelingen en de rol van Vaktechniek is veel te zeggen. Maar het verhaal is niet eenduidig en heeft ook geen voorspellende waarde. Bovendien is het afhankelijk van zeer persoonlijke inzichten. Ik zal daarom alleen mijn persoonlijke ideeën weergeven.

Vier trends

Jullie signaleren vier trends, individualisering, globalisering, vergrijzing en digitalisering, die ik ook zie. Echter niet helder is welke effecten deze trends zullen hebben en op welke wijze zij op elkaar zullen inwerken, laat staan de fiscaliteit beïnvloeden.

Individualisering

Neem individualisering, ik denk dat we daar de top van hebben gehad, hoewel er mensen zijn die denken dat het nog veel verder gaat, verwacht ik eerder een groei van de sociale normen.

Bij individualisering hoort ook eigen verantwoordelijkheid nemen, dat zit in ons concept van horizontaal toezicht goed verwerkt. Aanspreken hoort daarbij, zoals in het geval van het gebruik van agressieve fiscaal gedreven structuren. Van ons mag niet worden gevraagd hier vooraf goedkeuring aan te geven. Wij weten namelijk uit ervaring dat het onderhouden van deze structuren heel lastig is. Daardoor is de kans dat er verschillen ontstaan tussen de gepresenteerde feiten en de werkelijke feiten heel groot. Zekerheid vooraf geven past dan niet. Of een bedrijf een dergelijke structuur wil gebruiken is een eigen keuze, waarvoor men zelf verantwoordelijk is. Men kan zich niet verschuilen achter een goedkeuring door de Belastingdienst.

Transparantie zal steeds belangrijker worden. Interessant is de vraag wat dit voor effect krijgt op de geheimhouding in belastingzaken. Een mooi kompas bij transparantie is de vraag: "Mag het morgen voluit in de krant verschijnen?" De maatschappij oordeelt met de maatstaf van nu over gebeurtenissen van vijf jaar terug. Adviseurs en bestuurders moeten dergelijke zaken goed kunnen inschatten.

Globalisering

Een steeds groter deel van onze mkb ondernemers opereert over de landsgrenzen heen. Internet bedrijven zijn tijd

en plaats onafhankelijk en te typeren als hoogwaardig, dienstverlenend, internationaal werkend, ingewikkeld en complex. Dat is anders dan de oude productiebedrijven waarvoor de wet geschreven is. Deze moderne bedrijven vragen voor het toezicht hoogwaardige specialisten die maatwerk leveren. Je kan de vraag stellen of onze fiscale wetten hier nog wel goed op aansluiten. We krijgen bij steeds meer bedrijven te maken met verrekenprijsvraagstukken. Tijdrovende vraagstukken waar specialistische kennis voor nodig is.

Een andere ontwikkeling die ik zie is de opkomst in economische zin van Afrika. Ik zie dat India en China steeds meer aan invloed winnen. Dat roept bij mij de vraag op wat dit voor invloed gaat krijgen op de huidige inzichten over passende beloningen voor ondernemersactiviteiten en de daarmee samenhangende risico's. Ik voorzie een stevige internationale discussie over toerekening van winsten in gelieerde verhoudingen.

Vergrijzing

Door de vergrijzing zullen er minder arbeidskrachten beschikbaar zijn. Ik verwacht hierdoor een nog sterkere druk om tot een kleine(re) overheid te komen. De overheid zal een zo beperkt mogelijk beslag op de schaarse arbeidskrachten moeten willen leggen. De Belastingdienst zal zich daaraan niet kunnen onttrekken. De verwachting bestaat dat als gevolg van de vergrijzing de economische groei lager zal zijn dan in de afgelopen decennia. De roep om tot vereenvoudiging van de belastingwetten te komen zal daarom in de komende jaren alleen maar sterker worden. Er zullen commissies worden ingesteld om met concrete voorstellen te komen. Hierbij worden nieuwe vormen van belastingheffing die eenvoudig uitvoerbaar zijn en weinig individueel toezicht vragen van harte toegejuicht. Leidend principe daarbij is dat iedereen moet bijdragen.

Er zal dus gezocht worden naar iets nieuws, dat ook een kleinere overheid mogelijk maakt. Maar 10 jaar is dan wel een erg korte termijn.

Zolang de complexiteit van de fiscale regelgeving nog groot is, is een goede en intensieve samenwerking met de fiscaal dienstverleners (FD) van groot belang. De FD verketteren leidt niet tot een oplossing. Tot deze conclusie zijn ook veel andere landen inmiddels gekomen. Samen met de FD investeren in de kwaliteit van het werk, zowel de aangiftes als de gevoerde administraties. Stapje voor stapje komen tot verbeteringen.

Digitalisering

Wie digitalisering zegt, zegt jeugd. Sommigen stellen de vraag of de jeugd wel geïnteresseerd is in vaktechniek. De jeugd bestaat natuurlijk niet. Niet alle jeugd is hetzelfde. Er zijn jongeren die heel serieus en diepgravend bezig willen zijn. Je hebt anderen die snel hun belangstelling voor een onderwerp verliezen. Vroeger had je ook diepgravers en productietijgers. Diepgraven zal altijd wel blijven bestaan. Maar het kan ook op een andere manier. Ga op zoek naar nieuwe methoden en technieken. Vroeger was solitair werken de norm. Nu is samenwerken een must. Laten we sa-

men, jong en oud, ervaren en onervaren, op zoek gaan naar antwoorden voor onze complexe vraagstukken.

Vaktechniek is daarin een verbindende factor. Landelijk werkende vaktechnische coördinatoren, beleidsmedewerkers en kennisgroepvoorzitters kunnen de jeugd goed wegwijs maken in het vak en tegelijkertijd zichzelf laten ondersteunen bij het nodige uitzoekwerk. Door het vak beter te leren kennen ga je er steeds meer van genieten. Op deze manier binden en boeien we zeker ook onze nieuwe collega's, en winnen we hen voor de vaktechniek.

Is trots zijn op je werk nog wel van deze tijd?

door Quinten van de Rhoer, Projectmanager Impuls

Kunnen we nog trots zijn? Het woord trots kom ik de laatste tijd weer tegen. Al weer wat jaren geleden was dit een woord waar we in de Belastingdienst over gingen praten. We voelden ons trots op een moderne organisatie, die voorop liep met automatisering en met vernieuwende opvattingen. Mensen reageerden blij verrast omdat ze hun belastinggeld heel snel terug kregen. We hadden wervingsteksten voor nieuwe medewerkers waar die trots werd getoond en benoemd. Maar onlangs kreeg ik zure reacties op mijn uitnodiging om het over trots te hebben. Ik hoorde een suggestie om het te hebben over overleven.

Gelukkig kom ik ook regelmatig mensen tegen die zeggen dat ze het goed naar hun zin hebben. Maar dat niet iedereen even positief is, is denk ik een open deur. Daarom mijn oproep om op zoek te gaan naar dat positieve gevoel.

Was het vroeger beter? Daar zit wat allergie op, op vroeger. Als jonge man ergerde ik me aan nostalgie van ouderen. Ik snap die allergie dus wel. Tegelijk maken wetenschappers er een beroep van om uit te zoeken waarom mensen doen wat ze doen om niet weer in dezelfde fouten te vervallen. Religie, filosofie en menswetenschappen hebben vele antwoorden gegeven, maar evenveel blijft mis gaan. Het lijkt wel alsof we (de mens) steeds opnieuw dezelfde fouten moeten maken. Dan helpt een belerend stukje over trots ook niet. Maar wat is dan wél helpend? Zelf op onderzoek gaan, volgens mij.

De NRC schreef onlangs in een opiniestuk dat Nederlandse politici tegengeluid gewoon uitschakelen. Die woorden zeggen waar ik huiverig voor ben. Geen tegengeluid. De dictatuur van de algemene opvatting. Er wordt niet meer openlijk van gedachten gewisseld. Dat slaat vernieuwing en creativiteit dood. Er wordt nog wel nagedacht, maar niet openlijk. Nu denk ik dat deze sociale dictatuur van alle tij-

den is. Het vraagt moed om anders te denken en daarover met anderen in gesprek te gaan. Er zit ook een logica in het stopzetten van discussies. Anders stellen we elke beslissing steeds weer ter discussie. En enige slagvaardigheid is ook niet slecht. Structuur kan helpen zowel besluitvorming als opinievorming een plek te geven. Besluitvorming heeft al een plek. En dus is voor opinievorming een andere plek nodig, een neutrale plek, waar ieder zelfstandig zijn gedachten kan scherpen in dialoog met anderen. Een plek om te onderzoeken. Dat is wat ik wil met trots.

Terug naar trots dus. Een begrip uit het verleden en dus niet aansprekend voor iedereen. Laten we het vakmanschap noemen of het nieuwe ambacht. En laat ik niet gaan vertellen hoe het allemaal moet. Laten we zelf antwoorden zoeken die bij deze tijd horen. En niet alleen door met elkaar te praten, maar ook door in het gewone dagelijkse werk te experimenteren. Wat werkt, wat geeft positieve energie, hoe kunnen we dat groter maken. Hoe kunnen we weer trots worden op wat we doen, op waar we werken. En die antwoorden vinden we door daar van onder af naar op zoek te gaan. Geen besluitvorming, maar van onderaf al lerend en ervarend ontwikkelen. En alleen dat proces is al energie gevend. Ik vraag daarom aan geïnteresseerden om mee op zoek te gaan naar trots.

Impuls is zo'n onderzoek-plek. De oude benaming van Impuls is academie, zoals de oude Grieken al hadden. Dat geeft goed weer wat ik hier bedoel, maar dan in een nieuwe en actuele betekenis. Zo'n academie kan iedereen in het leven roepen. Geen instituut, maar slechts de benaming van een groep zolang ze onderzoekend aan het werk is. Met trots als uitkomst van dit proces van zingeving. Met als doel, meer zin in je werk. En tegelijk met als doel een betere Belastingdienst.

Het nieuwe en het oude heffen: rotonde of stoplicht

De VHMf pleit voor innovatie: voldoening op aangifte

door Erik Rutten

De VHMf wil graag met het Ministerie van Financiën, de politiek en de wetenschap in discussie om te bekijken hoe een systeem van voldoening op aangifte rechtsfilosofische en financiële voordelen kan opleveren voor onze maatschappij. De financiële voordelen in de vorm van vrijkomende capaciteit worden aangewend om de kwaadwillende of net over de rand opererende belastingplichtigen krachtiger aan te pakken. Daarmee wordt dan de goedwillenden recht gedaan.

Heffingssysteem Inkomsten- en Vennootschapsbelasting, een vergelijk.

Het oude heffen

Artikel 11 AWR 1959: de aanslag wordt vastgesteld door de inspecteur.

Artikel 16 AWR 1959: aanslag staat vast tenzij belastingplichtige te kwader trouw is of de inspecteur een 'nieuw feit' heeft. De maximale navorderingstermijn is vijf jaar na het ontstaan formele belastingschuld. Indien een inkomstenbestanddeel in het buitenland is opgekomen is de navorderingstermijn 12 jaar.

Het nieuwe heffen

Artikel 11 VHMf 2012: de aanslag wordt bij aangifte door de belastingplichtige vastgesteld.

Artikel 16 VHMf 2012: Indien de belastingplichtige fraude heeft gepleegd bij het indienen van zijn aangifte kan de Inspecteur de aanslag nog twaalf jaren na vaststelling van de aangifte op het juiste bedrag vaststellen. Indien de aanslag verwijtbaar op een te laag bedrag door belastingplichtige is vastgesteld kan de Inspecteur de aanslag nog zeven jaar na vaststelling van de aangifte op het juiste bedrag vaststellen. Indien de aanslag door een niet-verwijtbare fout van belastingplichtige te laag is vastgesteld kan de Inspecteur de aanslag nog twee jaar na vaststelling van de aangifte op het juiste bedrag vaststellen.

De huidige AWR legt de verantwoordelijkheid voor de aanslag bij de overheid. De achtergrond daarvan was dat de belastingplichtige, gezien de complexe fiscale regelgeving, bescherming diende te genieten tegen de overheid en dat de overheid dusdanig toegerust kon worden, dat zij aan de in deze bepalingen opgesloten onderzoeksplicht zou kunnen voldoen.

De VHMf stelt de vraag welke rechtsbescherming iemand verdient die in enig jaar te weinig belasting betaald heeft.

De VHMf constateert dat de verhouding tussen overheid en burgers en bedrijven inmiddels zodanig is veranderd, dat



ook in de toezichtsfilosofie van de Belastingdienst het idee is opgenomen dat regelnaleving kan worden bevorderd door de belastingplichtige meer eigen verantwoordelijkheid te geven. Deze constatering vindt inmiddels onder andere zijn weerslag in de switch die de Belastingdienst sinds enkele jaren heeft gemaakt door het toezicht mede te baseren op wederzijds vertrouwen en eigen verantwoordelijkheid. Met Leo Stevens denkt de VHMf dat het hierop gebaseerde Horizontaal Toezicht de stap naar Voldoening op Aangifte dichterbij zal brengen

Hiernaast constateert de VHMf dat de inspanning van de Belastingdienst en de technologische ontwikkeling hebben geleid tot een reeds vooringevuld elektronisch aangifteprogramma, dat belastingplichtigen zeer slim bij de hand neemt en behoedt voor fouten bij het in- of aanvullen van de gevraagde gegevens. De bescherming van de belastingplichtige tegen uit moeilijke wetgeving voortkomende fouten is daarmee al voor een groot deel naar het programma verschoven. In de Inkomstenbelasting zijn veel aftrekposten inmiddels niet meer voorhanden en er is inmiddels een forfaitair rendement in box 3; de IB is een daarmee veel eenvoudiger geworden. De Vpb is minder eenvoudig, maar het overgrote deel van de Vpb-aangiften, en zeker de aangiften waar de wat moeilijker onderwerpen aan de orde komen, worden met hulp van een adviseur ingediend, waarvan mag worden verwacht dat hij verstand van zaken heeft.

Ook in de Vpb kunnen gegevens waarover de Belastingdienst beschikt wellicht worden "klaargezet".

Voor bepaalde categorieën belastingplichtigen in IB en Vpb (ZPP-ers, vennootschappen onder een bepaalde omzet) zouden de belastingregels bijvoorbeeld via forfaits verder kunnen worden vereenvoudigd.

Ten derde constateert de VHMf dat het aantal aangiften de afgelopen tijd zowel absoluut als relatief zeer sterk is toegenomen. Hierdoor zou er bij de Belastingdienst eigenlijk in de afgelopen jaren een aanzienlijke groei in personeel geweest moeten zijn. Echter de maatschappelijke en daarmee politieke druk (of misschien wel andersom) gaat juist de andere kant op. Een kleinere overheid staat bij bijna alle politieke partijen prominent in het partijprogramma.

De VHMf vindt dat het accent van de verhouding tussen belastingplichtigen en fiscus moet verschuiven van bescherming tegen de macht van de fiscus naar bescherming van goedwillende belastingplichtigen tegen hen die in gebreke blijven.

Terecht ontstaat er verontwaardiging als de rekening voor laakbaar handelen terecht komt bij goedwillende burgers en bedrijven, zie de affaires rondom ABN/AMRO, ING, DSB en zeer recent SNS. Zo komt de rekening voor niet-betaalde belasting uiteindelijk altijd bij de goedwillende ander terecht.

Bij voldoening op aangifte denkt de VHMf in het kort aan het volgende:

- geen brieven meer als uitnodiging voor het doen van aangifte IH en Vpb: alle burgers en bedrijven dienen voor de vraag of ze aangifte moeten doen, vóór 1 juni na afloop van het desbetreffende kalenderjaar hun persoonlijk domein te raadplegen;
- het recht en de plicht om de aangifte te herzien tot een jaar na 1 juni;
- geen brieven en beschikkingen meer met aanslagen: enkel nog uitrekenen via het aangifteprogramma wat er na de voorlopige aanslag nog moet worden ontvangen of betaald (direct doorlinken naar iDeal). Niet betaald = geen aangifte;
- € 2.500 boete bij geen aangifte, terug naar € 200 door alsnog aangifte te doen;
- geen statusvragen meer, geen bezwaren meer, behalve tegen correcties;
- vaktechnisch verantwoorde controles van volledige aangiften door zuivere steekproeven achteraf;
- geen vertragende selectiesystemen meer; enkel nog selectie gericht op fraude en het bewust ontkennen van belasting, zoals bij trusts en fiscale constructies;
- de fiscus vergoedt geen rente meer, anders dan bij onterechte correctie;
- vooroverleg en voorlichting worden versterkt;
- ontdekte substantiële risico's worden via brancheverenigingen, koepels en media naar de toekomst gecorrigeerd; voor het verleden kan worden ingekeerd, met gematigde boetes.

Zie voor uitgebreidere informatie www.VHMf.nl of Informatief 72



Toekomst bij *De Belastingdienst!*...?

Een ingezonden reactie vanaf de werkvloer...

door Conny van Felius

Sinds een royale 20 jaar werk ik bij de Belastingdienst. Eerst als aanslagregelaar op een inspectie. Daarna als klantmanager op een eenheid ondernemingen. Toen een blauwe maandag als klantcoördinator op een eenheid Grote ondernemingen. En tegenwoordig als (anoniem) lid van een team signaalbehandeling op een kantoor. Een werkbij dus, helemaal onderaan de (interne) voedselketen...

In die jaren heb ik de Belastingdienst zien veranderen. Die verandering zit 'm zeker niet alleen in de hierboven grof geschetste naams- of organisatorische veranderingen. Om een voorbeeld te noemen: in de tweede helft van de jaren '90 werkte ik op een eenheid ondernemingen waar plotse-ling "mobiliteit" een hot item werd. Voor de duidelijkheid: mobiliteit is dus geen uitvinding van de 21e eeuw; het bestond écht al ruim 20 jaar geleden. Er werd alleen anders mee omgegaan. Destijds kregen de teams een ander nummer en hoera, de teamleider had voldaan aan zijn mobiliteitsverplichting. Daar moet je nu eens om of mee komen!

Nog niet zo heel lang geleden waaide er een frisse wind door Nederland en dus ook door de politiek. Eén van de gevolgen was dat het absoluut noodzakelijk werd geacht een substantieel deel van het ambtenarenapparaat, in eerste aanleg vrijwillig, "af te laten vloeien". Zo ook bij de Belastingdienst: er werd ingezet op vervroegde pensionering, bij overtolligheid kon je met een leuk bedragje de dienst verlaten en elders een poging (al dan niet als zelfstandige) wagen; niet zelden met een terugkeergarantie! De titel "Van-werk-naar-werk-begeleiding" bestond nog niet maar in de praktijk gebeurde dit ook. Onder dit gesternte ben ik me gaan oriënteren op mogelijke carrières buiten de Belastingdienst en heb mijn droomberoep inmiddels gevonden. Ik moet alleen nog even een opleiding volgen, waar mijn werkgever zeer behulpzaam bij is. Na afronding daarvan ligt en gaat er voor mij een hele nieuwe wereld open. Ik sta zozegzegd al met één been buiten de Belastingdienst.

Ondertussen maakte ook Horizontaal Toezicht haar opmars. Dit Gouden Ei van Columbus vierde en viert grote triomfen en geeft ons toezicht –naar verluidt- toekomst. Verticaal en/of repressief toezicht werden ineens minder prominent onze core-business. Waardoor menig "oud-gediende" zich meer en meer buiten spel gezet is gaan voelen. Immers, de gemiddelde leeftijd van werknemers binnen de Belastingdienst stijgt (zelf heb ik 'm inmiddels

bereikt), het personeelsbestand vergrijsst, we verzanden, we roesten vast, ik noem inflexibiliteit als veel gehoord woord. De roep om nieuw, vers, jong bloed werd en wordt dan ook steeds sterker. Met nieuwe, ingrijpende interne en maatschappelijke veranderingen voor de deur is het nu tijd om daadwerkelijk actie te ondernemen.

In de loop van 2012 draaide de wind weer; de politiek kreeg, mede door het rapport van de Commissie-Stevens vermoed ik, oog en oor voor de (on-)mogelijkheden van de Belastingdienst om te komen tot het binnenhalen van de financiële middelen voor de taakstelling van de regering. De Belastingdienst is toe aan verjonging; de oplossing is gezocht en gevonden in het landelijk openstellen van vacatures waarbij plaats wordt geboden aan 1.600 jonge, snelle en vooral enthousiaste medewerkers. Werving via Linked-in, Facebook en Twitter. Ook intern wordt flink gemoderniseerd en zo mogelijk vernieuwd: ik noem Het Nieuwe Werken, ik denk aan het gefacelifte Intranet en de komst van ConnectPeople. Wellicht is dit alles mede gericht op het binnenhalen en houden van de jongelui, die al zeer binnenkort zullen instromen. Zeer binnenkort...

Persoonlijk signaleer ik toch een klein probleempje voor deze instroom. Ik vraag mij toch wel af hoe ons management denkt deze jongelui voor een langere dan alleen de opleidingstijd aan onze organisatie te binden. Want we kunnen alles nog zo flitsend presenteren en extern gaan communiceren met allerlei hippe social media, maar op de werkvloer moet deze verse instroom gewoon aan de slag met diverse systemen die geen van allen een frisse en snelle vormgeving hebben en daarbovenop nog eens zeer traag werken (de performance is niet optimaal is een veelgehoord eufemisme). Voorbeelden uit de praktijk zijn er te over: ik noem als voorbeeld graag het nog uit de vorige eeuw stammende WindowsXP of het vele malen gereviseerde IKB dat in de jaren '90 van de vorige eeuw werd geïntroduceerd. En dit is slechts het topje van de ijsberg, eigenlijk ken ik geen up-to-date, modern, hip, gelikt hef-fings-, controle- of invorderingsstelsel.

Ik vraag mij dan ook écht af: wat gaat het management doen om "er voor te zorgen" dat deze jonge en ambitieuze medewerkers daadwerkelijk in een flamboyante werkomgeving aan de slag kunnen.

‘Crowdmanagement’

fragment van de uitzending over crowdmanagement bij Pauw en Witteman van 11 april 2014

door Robert Verbraak

“Wij hebben er bij de Belastingdienst al ervaring mee opgedaan. Wij zijn voorbereid op massale reacties of op fenomenen, zoals u ze noemt. In 2012 tekenden belastingadvieskantoren massaal bezwaar aan tegen een BTW-correctie voor het gebruik van een auto van de zaak. Het ging om het onderscheid in vervuilende en niet-vervuilende auto's. Voor de fiscale bijtelling maakt dit verschil zoals u weet. De zaak was nog onder de rechter en voor hun cliënten wilden de adviseurs de mogelijkheid openhouden om later alsnog compensatie te eisen.

We wilden voorkomen dat de processen van onze organisatie verstopt zouden raken in honderdduizenden bezwaarschriften ineens. We boden adviseurs de mogelijkheid om een collectief bezwaarschrift in te dienen. Zo voorkwamen we rompslomp bij de adviseur én bij de Belastingdienst.”

“De Belastingdienst is volgens u dus voorbereid op – wat je zou kunnen noemen – fiscale fenomenologie, meneer Tuitjer. En, meneer Dros, u bent districtchef van de politie regio Rotterdam. Hoe kijkt u hier tegenaan na uw ervaring met onder andere het uit de hand gelopen Sunset Grooves dancefestival in 2009?”



“Meneer Witteman, u moet weten dat wij uitermate goed waren voorbereid op dit festival, zoals dat van de politie mag worden verwacht. De projectstructuren lagen vast en we waren met de betrokken teams beleidsmatig en operationeel voorbereid. Ook langs de lijnen van crisis en rampen waren de structuren verankerd. De organisatie stond. Alles was voorbereid bij gemeenten, hulpverleningsdiensten, handhaving van het verbod op het gebruik van drugs en alcohol, bewegwijzering, aan- en afvoer van bezoekers en ga zo maar door.”

“En toch liep het helemaal fout. Waarom gaat het hier, maar ook met het Project X in Haren in 2012 bij u fout en bij de Belastingdienst niet, meneer Dros?”

“Meneer Witteman. Achteraf constateer je dat er toch fouten zijn gemaakt in Hoek van Holland en in Haren. In het voortraject, maar ook in de fase dat het uit de hand liep. Ik ben ervan overtuigd dat handhavingorganisaties toe zijn aan veranderingen. Ik denk dat we teveel terugvallen op routine oplossingen, traditionele organisatiestructuren en instrumenten om te sturen. Zo hebben we gezien dat zowel in Hoek van Holland als in Haren onze leiding erg bezig was met zichzelf en minder nieuwsgierig was naar wie de relschoppers waren en met wat hen bewoog. Als je dat niet weet, hebben kleine missers grote gevolgen. Je ziet dat er kleine chaotische situaties ontstaan en deze geven de relschoppers kansen. Onze beslissingsbevoegdheid lag hier ook te hoog in de organisatie. Achteraf kan ik vast stellen dat we op de chaotische situaties routine oplossingen hebben losgelaten uit wat we noemen ons ‘handhavingspalet’. En ja, als u mij vraagt waarom de Belastingdienst blijkbaar wel in staat is om dergelijke massa reacties het hoofd te bieden, kan ik u slechts één ding verzekeren en dat is dat we binnen een aantal jaren opnieuw hier met elkaar praten over hoe goed of minder goed het crowdmanagement van de Belastingdienst heeft gewerkt.”

“Nou meneer Tuitjer, is de Belastingdienst voorbereid op crisissituaties zoals een ‘fiscaal project X’ en wat betekent crowdmanagement voor de Belastingdienst?”

“Meneer Witteman, bij een massale reactie met een grote fiscale impact heb ik de situatie voor ogen dat er in de samenleving een plotselinge verstoring van de normale gang van zaken over de fiscale verplichtingen van burgers en ondernemingen plaatsvindt. De gevolgen hiervan zouden immens zijn en u zult begrijpen dat het bestuur van de Belastingdienst maatregelen heeft getroffen om te voorkomen dat onze samenleving hierdoor wordt ontwricht. De enkele

massale reacties waarmee de Belastingdienst te maken heeft gehad, hebben we het hoofd kunnen bieden en zij hebben ons aan het denken gezet en dat heeft geleid tot een programma gericht op crowdmanagement. In 2013 hebben we daar enorme stappen in gezet. We zaten toen net volop in een reorganisatie, waarin we traditionele structuren steviger hadden neergezet. De regie van ons toezicht hadden we gecentraliseerd en de beslissingsbevoegdheid per segment en proces hoog in de organisatie gelegd. We wilden meer controle en regels en stuurden onze organisatie op gerealiseerde cijfers.”

“Begrijp ik het goed dat de Belastingdienst teruggreep naar traditionele managementtheorieën? Herintroduceerde de Belastingdienst het Taylorisme in 2013?”

“Zo zou ik het niet willen zeggen, meneer Pauw. De Belastingdienst wilde de bedrijfsprocessen wel op een meer rationele manier sturen met een krachtig leiderschap en door effecten te meten en daarop in te spelen. Achteraf vind ik wel dat de manier waarop we dit toen vorm hebben gegeven niet helemaal paste bij onze medewerkers en de burgers en ondernemers. Gelukkig kwamen we er op tijd meer en meer achter dat het fiscale speelveld en de maatschappelijke verhoudingen veranderd waren. We zagen in dat het nooit meer zou worden zoals dat vroeger was. We hebben oog gehad voor die realiteit en op tijd ingezien dat het tijd werd voor veranderingen in onze organisatie en om af te wijken van de ingeslagen weg. Het lijkt misschien een beetje een cliché als ik het zeg, maar we hebben die maatschappelijke veranderingen als organisatie wél doorleefd. We hebben ingezien dat we anders moesten gaan werken en onze organisatiestructuur moesten aanpassen aan de veranderde samenleving. Burgers moeten zich kunnen identificeren met onze organisatie en daarvan was bij de verandering die we in 2013 voor ogen hadden eigenlijk geen sprake. We kwamen tot het besef dat burgers niet meer in traditionele organisatievormen denken en werken. Het gaat in het maatschappelijk verkeer om zaken als netwerken,

gedeeld leiderschap, samenwerkingsverbanden, sociale en maatschappelijke waarde, toekomstvisie en lange termijn perspectief.”

“Als ik daarop mag aanhaken? In dit proces is de politie gezamenlijk opgetrokken met de Belastingdienst. De fenomenen, de massale incidenten namen toe en iedere overheidsorganisatie kreeg daarmee te maken. Gezamenlijk ontwikkelden we een nieuwe visie. We zijn meer gaan denken vanuit de burgers.”

“Ja, meneer Pauw, de politie en de Belastingdienst zijn hierin gezamenlijk opgetrokken. De lessen die meneer Dros heeft geleerd, zijn ook lessen voor de Belastingdienst geweest en omgekeerd. Onze ommekeer kwam toen in uw programma de oproep werd gedaan om geen inkomstenbelasting te betalen om de nationalisering van de SNS bank te financieren. Via social media verspreidde deze oproep zich razendsnel. We dreigden in de problemen te komen. Er dreigde chaos te ontstaan. Misschien met wat geluk hebben we dat toen kunnen voorkomen. Toen hebben we voor het eerst crowdmanagement toegepast.”

“Wat heeft het voor uw medewerkers betekend, dat zo kort na de reorganisatie van 2013 bij de Belastingdienst en de politie opnieuw een reorganisatie plaats moest vinden?”

“Inderdaad, meneer Witteman, met de Belastingdienst zijn we de loop van 2013 een intensief traject ingegaan. Een traject van wetenschappelijk onderzoek op verschillende terreinen zoals gedragsbeïnvloeding en organisatiekunde, maar ook op het terrein van de krijgslere en massacommunicatie. We hebben ingezien dat nieuwe problemen niet met traditionele instrumenten aangepakt kunnen worden. Er was veel durf nodig om los te laten wat zo vertrouwd was en waarin we goed waren. De visie op leiderschap en de plaats van de beslissingsbevoegdheid in de organisatie zijn ingrijpend anders geworden, evenals de hiërarchische structuren. Het goed kennen van de burgers en de netwerken is noodzakelijk om goed te kunnen inspelen op zaken die van invloed zijn op grote groepen.”

Symposium VHMF

“Belastingdienst en belastingheffing als afspiegeling van de maatschappij”

Inlichtingen over dit symposium kunt u verkrijgen bij: Hans Swinkels (VHMF), telefoon (06) 5534 6078 of (0182) 528 254, via e-mail secretaris@vhmf.nl of op www.vhmf.nl

Tot slot

Door de Symposiumcommissie:
Wilma Kamminga, Thijs Hellegers en Paul Gunnewijk

De voorgaande artikelen hebben u een reeks doorkijkjes gegeven in de toch nog steeds mistige toekomst die we met zekerheid tegemoet zullen treden. De Symposiumcommissie hoopt met dit Themanummer de lezer voldoende houvast te hebben aangereikt zodat het mogelijk wordt eigen beelden en plannen gestalte te geven.

Bij het samenstellen van dit Themanummer heeft de commissie veel steun gekregen van schrijvers interviewers en geïnterviewden waarvoor wij als symposiumcommissie bij deze graag onze dank betuigen.

Tevens zijn wij dank verschuldigd aan de redactie van Informatief die de souplesse toonde ons plotselinge initiatief te honoreren en bereidwillig ons ruimte heeft gegeven voor dit Themanummer en zelfs daarvoor andere kopij heeft willen opschorten.

En speciaal woordje van dank zijn wij verschuldigd aan twee

groepen jonge academici uit de Belastingdienst. Wij als Symposiumcommissie waren zonder hun enthousiaste "Ja, wij komen helpen", niet aan dit avontuur begonnen. Tijd is bij dit soort evenementen altijd het schaarse product en vele handen maken werk licht en leuk. Met name willen wij daarom bedanken voor hun bereidwilligheid ons te helpen:

- uit de groep Ormit-trainees: Sanne Bücking, Fleur van Haasteren, Robin Heilmann, Yvonne Loijen, Margreet Middebeek, Lilian Potjer, Dana Snaak, Elise Vinkenborg en Simone Wolters.

- uit de groep Adjunct Accountants: Björn Hanekamp, Tessa Doodkorte, Joran Oud, Gerard Spoorenberg, Boris Guntenaar, Bram ten Have.

Wij wensen ieder bij het lezen en herlezen van deze artikelen veel plezier en hopen dat dit Themanummer voor en met het Symposium op 11 april 2013 een vruchtbare bijdrage levert aan uw eigen beeldvorming over onze toekomst.

De Symposiumcommissie wenst u een prettig en vruchtbaar symposium toe!

Programma

13.00: aanvang

Opening door Paul Gunnewijk namens de symposiumcommissie.

Introductie door de dagvoorzitter prof. dr. Leo Stevens

Ir. Wiebe Draijer, voorzitter van de Sociaal Economische Raad

Trends en fenomenen vanuit economisch perspectief

Dr. Alex Brenninkmeijer, Nationale ombudsman

Trends en fenomenen vanuit burgerperspectief

Prof. dr. Leo Stevens

Focus op fiscale fenomenen

14.30: pauze

15.00: vervolg

Drs. Hans Blokpoel, Algemeen Directeur Belastingen
Belastingdienst en belastingheffing als afspiegeling van de maatschappij

Discussieronde 1: Fair share

Discussieronde 2: Internationaal perspectief

Discussieronde 3: Digitalisering

Discussieronde 4: Mensen

Slotbeschouwing door de dagvoorzitter

Woord van dank door de voorzitter van de VHMf

16.30: Borrel/nabeschouwing

Ledenadministratie VHMF

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

Opsturen naar:
Ledenadministratie VHMF
Antwoordnummer 10614
2800 WB GOUDA
e-mailadres:
jwj.swinkels@gmail.com

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

Titel: _____

Naam en voorletters: _____ Roepnaam _____ m/v

SAP-nummer _____ Geboortedatum _____

Huisadres: _____

Postcode/Woonplaats: _____

In dienst van (Min. / regio / kantoor): _____

Kantooradres: _____

Postcode/Woonplaats kantoor: _____

Telefoon privé: _____ Telefoon kantoor: _____

Privé e-mailadres: _____

Extern e-mailadres kantoor: _____

Reden mutatie (aankruisen)

Nieuw lid M.i.v.: _____ *(Ondertekenen)

Adreswijziging: M.i.v.: _____

Postactief lid: M.i.v.: _____

Buitengewoon lid: M.i.v.: _____

Beëindiging lidmaatschap M.i.v.: _____

Wijziging eenheid M.i.v.: _____

(Opzegging dient 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 2012 bedraagt € 15,30 per maand voor actieve leden en € 91,80 per jaar voor postactieve leden

Als u nog in loondienst bent, kunt u voor de contributie gebruik maken van de IKAP-regeling.

- Hij/zij draagt zorg voor de centrale inning van de contributie 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,
