



# informatief

# 80

juli 2015

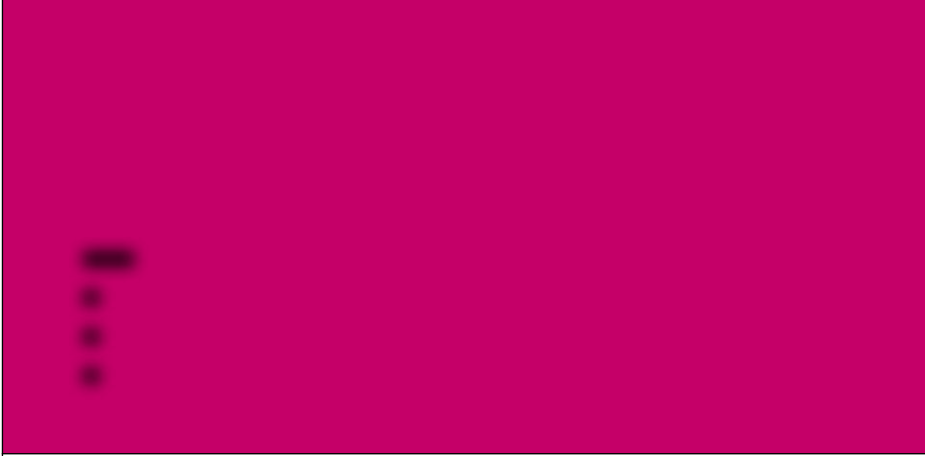
Informatief is een uitgave van de Vereniging van Hogere ambtenaren bij het Ministerie van Financiën



**Jaarvergadering  
Symposium VHMF 2015**

Jaarrede

To nudge or  
not to nudge





# Vanuit het bestuur

## Inhoud

- 03 Vanuit het bestuur
- 05 Nieuwsbrief
- 07 Verslag Algemene ledenvergadering VHMf 2015
- 10 Jaarrede door de voorzitter
- 16 Symposium VHMf 2015
- 24 To nudge or not to nudge
- 26 Het energielabel en de onzorgvuldige overheid

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

### RECTIFICATIE

Per abuis is in de vorige Informatief bij het artikel over Het Nieuwe Werken de verkeerde schrijver vermeld. Het artikel is geschreven door Trix Hofman.

Sluitingsdatum volgende Informatief: 1 oktober 2015

En zo is er weer “breaking news” over de Belastingdienst. Zowel van de vier bonden als van het bestuur van de VHMf heeft u inmiddels per e-mail een eerste reactie ontvangen op de plannen die staatssecretaris Wiebes eind mei bekendmaakte. De reactie nemen wij hierna in deze Informatief nog eens op.

Van één van onze leden ontvingen wij een e-mail naar aanleiding van onze reactie. Hij twijfelde enigszins aan onze betrokkenheid bij de medewerkers van wie het werk zal veranderen. Mocht u aan onze inzet (en die van onze vertegenwoordigers in de CMHF) op dit punt getwijfeld hebben, dan hierbij een nadere reactie.

De VHMf komt traditioneel op voor de belangen van het hele personeel van de Belastingdienst, ook voor onze collega's die niet direct deel uitmaken van onze doelgroep. De CMHF is dan ook in deze kwestie samen met de drie andere vakbonden opgetrokken; zie de Vierbondenbrief van enige weken geleden.

In de nieuwsbrief over de veranderingen noteren we ook onze twijfels bij de door de Staatssecretaris aangegeven weg en oplossingen, en daarbij, mogelijk te impliciet, bij het idee dat de Belastingdienst op termijn deze collega's niet meer nodig zou hebben. Bijvoorbeeld onze vragen over de mogelijk nieuw verwoorde doelstelling van de Belastingdienst en de te beperkte omschrijving van de tax gap die in de brief van de staatssecretaris wordt gebruikt, geven aan dat wij hier niet onmiddellijk van overtuigd zijn.

Ook onze oproep tot een versterking van het toezicht moet in dit licht worden gezien. Daarin zit dus ook een twijfel over of de verandering in ons werk de door de Staatssecretaris verwoorde gevolgen heeft voor de 5.000 collega's: zij zouden nu juist de eenvoudiger controles kunnen doen, die wellicht per stuk geen grote bedragen opbrengen, maar wel bijdragen aan de compliance. Daarvoor is het immers nodig dat de Belastingdienst voor de burger, niet alleen het grotere bedrijf, maar ook voor de particulier of de ZZP-er, zichtbaar blijft.

De VHMf deelt de bezorgdheid over de gevolgen voor een grote groep van onze collega's en zullen de ontwikkelingen op dit gebied nauwlettend volgen. Een deel van de veranderingen wordt veroorzaakt door maatschappelijke veranderingen die wij niet willen (en kunnen) tegenhouden. Indien nodig zullen wij echter zeker aandacht vragen voor deze groep en wijzen op de toezeggingen waar de dienstleiding en de politiek aan gebonden zijn. Ook zullen wij onze ideeën over de inrichting van het werk van de Belastingdienst onder de aandacht blijven brengen. Juist ook op basis van onze ideeën kan er goed en zinnig werk voor deze collega's blijven.

Dan weer terug naar een eerder tijdstip, en het grootste deel van de inhoud van deze Informatief: onze jaarvergadering en het symposium. Wat het bestuur betreft goed verlopen en zeer gezellig en interessant. Onze dank gaat uit naar alle sprekers en natuurlijk naar de symposiumcommissie, die er weer veel tijd en moeite in gestoken heeft: het resultaat was ernaar!

Wist u overigens dat u op het Youtube-kanaal van de VHMf (<https://youtube.com/user/VHMFnl>) een overzicht kunt vinden van de symposia van de afgelopen jaren? Ook van het symposium van dit jaar is een mooie video geplaatst, waarin staatssecretaris Wiebes, vooruitlopend op zijn later verschenen brief, de wat hem betreft belangrijkste veranderingen in het werk van de Belastingdienst alvast toelicht. U had het kunnen weten als u zich geabonneerd had op onze Twitter: @VHMFnl.

Vervolgens naar de toekomst: op 23 september organiseert de VHMf weer een senioren dag, zie verderop in deze Informatief. Een goede gelegenheid om (bij) te praten met collega's en oud-collega's en de dag is bovendien altijd erg gezellig. Valt u in de doelgroep voor deze dag, schrijft u zich dan vooral in.

Ook onze klassieke wijze van informeren van onze lezers, de Informatief, blijft echter belangrijk. Als naslagwerk, voor reflectie. Uw inbreng is ook hier zeer welkom. Ik wens u veel leesplezier!

Winterswijk, 5 juni 2015

# Mutaties Ledenbestand

VERENIGING VAN HOGERE AMBTENAREN BIJ HET MINISTERIE VAN FINANCIËN

## Nieuwe leden

01-01-2015	drs. A.D.M. de Loos	DGBEL/Utrecht
20-03-2015	S. Chaghouani LLM	GO/Amsterdam
20-03-2015	drs. R. Laingsingh	Belastingdienst/Arnhem
23-03-2015	mr. H.W. Freling	PDB/Eindhoven
23-03-2015	J.E. de Ruijgt MLL	PDB/'s-Hertogenbosch
01-04-2015	Ir. J.F.F. Becker	Douane/Rotterdam
01-04-2015	M. Bruijstens MSc	Belastingdienst/Arnhem
08-04-2015	R.F. van Heese	GO/Groningen
13-04-2015	drs. U. Rössel	MKB Noordwest/Hoofddorp
01-05-2015	mr. C.H.A. Bosters	Belastingdienst/Maastricht
01-05-2015	mr.drs. N.H.J. Croesen	GO/Maastricht
07-05-2015	R. Wegter RA	Belastingdienst/Amsterdam
11-05-2015	drs. W.D. ten Brinke	Belastingdienst/Groningen
12-05-2015	F. van Zwienen	GO West/Den Haag
20-05-2015	drs. H. Spandaw RA EMITA	GO Midden/Arnhem
01-06-2015	F.J. van der Heijden	GO/Eindhoven
01-06-2015	drs P.C. Ho	Douane/Amsterdam
01-06-2015	drs R.P.M. Lemmen	GO/Maastricht
01-06-2015	mr. H. Roerdink	Belastingdienst/Enschede
22-06-2015	mr. F.J. Wiarda	Min/Den Haag

## Naar postactief

01-06-2014	mr. L.G.W.M. Kapel	Holland-Midden/Leiden
01-08-2014	J.G. Jansen RA	Oost/Almelo
01-04-2015	drs. J.D. Ruizeveld De Winter	Rijnmond/Rotterdam
01-05-2015	M.J. Alink	Utrecht-Gooi/Hilversum
01-05-2015	drs. E. Bolier RA CISA	Rijnmond/Rotterdam
01-05-2015	drs. H.L.C. van Schaik	Rijnmond/Rotterdam
01-05-2015	drs. A.M. Walhout	Rivierenland/Gorinchem
01-07-2015	J.C.M. Raes	Zuidwest/Rosendaal
01-08-2015	drs. H. Stapelkamp	Rivierenland/Arnhem

## Overleden

10-04-2015	drs. J.J. Mottier	Postactief
------------	-------------------	------------

# Nieuwsbrief Veranderingen Belastingdienst

Door middel van deze nieuwsbrief wil het bestuur van de VHMf een eerste reactie geven op de vorige week bekend geworden reorganisatieplannen<sup>1</sup>. Helaas moeten we constateren dat sprake is van valse start, nu de medewerkers van de Belastingdienst door middel van het verschijnen van de eerste berichten in de media laat zijn geïnformeerd. Wij verwachten in de toekomst een meer deugdelijk traject. De medezeggenschap en onze vertegenwoordigers in het Georganiseerd Overleg Belastingdienst zijn te allen tijde de eersten die van een dergelijke operatie op de hoogte moeten worden gesteld.

## Investeringsagenda

Het bestuur van de VHMf is van mening dat reorganiseren en vernieuwen en verbeteren op zichzelf een van de kerntaken van het management van de Belastingdienst is. Natuurlijk slechts indien er sprake is van het oplossen van een of meerdere problemen. De Belastingdienst heeft problemen. Aspecten als zichtbaarheid en mate van toezicht moeten beter. Meer mogelijkheden voor u als professional om uw werk beter te doen zijn altijd welkom. Wat dat betreft passen de opmerkingen van staatssecretaris Wiebes over slimmer werken, onder andere op ons laatste symposium, in de ontwikkelingen in de maatschappij.

Onze eerste conclusie is dan ook dat wij tevreden zijn dat er sprake is van een investeringsagenda. Maar vooral ook dat hetgeen nu gepresenteerd is, niet meer is dan het begin van de maatschappelijke discussie over wat voor een Belastingdienst over een paar jaar zal bestaan.

## Veranderingen in toezicht, maar ook in het heffingssysteem

Het is duidelijk dat er meer aandacht voor toezicht komt. In het genoemde aantal van 1500 nieuwe medewerkers is ook

ruimte om meer hoog opgeleide fiscalisten aan te nemen. Navraag bij DG Peter Veld maakt duidelijk, dat wet- en regelgeving wordt aangepast in de lijn van onze voorstellen voldoening op aangifte. De VHMf dringt daar al een aantal jaren op aan.

Opvallend is echter wel dat in de brief van Wiebes de volgende formulering wordt gebruikt: "op termijn zou de inkomensheffing karakteristieken kunnen krijgen van een aangiftebelasting". Voor de VHMf is dit te weinig.

Er dient in het parlement gewoon een wetsvoorstel te komen om, door een wijziging in de AWR, van de IH en de Vpb een aangiftebelasting te maken. Het gevolg zal dan zijn dat er een fundamenteel debat komt in de Staten-Generaal over welke rechtsbescherming wij in ons fiscale stelsel wensen.

Ons VOA-voorstel bergt veel elementen in zich die ook in de brief van Wiebes terug te vinden zijn, zoals grotere efficiëntie en dejuridisering: het minimaliseren van het aantal bezwaren door het overschrijven van aangiften, in plaats van elke wijziging opvatten als een bezwaarschrift, de invoering van een persoonlijk domein en een aanslag betalen via iDEAL.

Er is een aantal opmerkingen gemaakt dat nieuwe wetgeving de praktijk zal volgen, in plaats van te proberen de werkelijkheid te vormen. Een wellicht interessant uitgangspunt dat nadrukkelijk onze aandacht heeft.

## Doelstelling Belastingdienst en tax gap

Zonder een overlegtraject heeft de Staatssecretaris de strategische doelstelling, van de Belastingdienst, het vergroten van de compliance, veranderd:

"Van nu af is het doel van de Belastingdienst om (...) zoveel mogelijk van de verschuldigde belasting te innen; we maken de tax gap zo klein mogelijk." En "we besteden onze tijd en capaciteit liever aan grote opbrengsten dan aan kleine." Of is die doelstelling daarmee juist niet veranderd? Wat denkt u?

De VHMf zal de uitwerking hiervan nauwlettend volgen; het mag niet leiden tot "gemaksrechtvaardigheid" zoals het oprapen van makkelijke correcties of enkel werken aan correcties met de grootste opbrengst. Dus niet tot een werkwijze waarbij kleine correcties, correcties die niet uit

<sup>1</sup> <http://www.rijksoverheid.nl/bestanden/documenten-en-publicaties/brieven/2015/05/20/brief-over-de-uitwerking-brede-agenda-belastingdienst/brief-over-de-uitwerking-brede-agenda-belastingdienst.pdf>

# SENIORENDAG 2015

Ook dit jaar organiseert de VHMf weer een seniorenendag waaraan actieve leden vanaf 60 jaar en de post-actieven kunnen deelnemen. De organisatie van deze dag is in handen gelegd van Hans Swinkels en Paul Tekstra.

Nadat we afgelopen jaren bezoeken brachten aan Gorinchem en Loevestein, Maastricht en Kanne, De Biesbosch en in 2014 het Zuiderzee Museum in Enkhuizen, gaan we dit jaar van Kampen over het Ketelmeer en Zwartemeer naar Zwartsluis. Deze dag wordt grotendeels varend doorgebracht en aan boord zal worden geluncht.

**De seniorenendag 2015 wordt gehouden op woensdag 23 september en begint om 10.45 uur in Kampen.**

Deze opstapplaats is ook goed met openbaar vervoer bereikbaar.

De doelgroep binnen het VHMf-ledenbestand ontvangt hiervoor begin juli een uitnodiging.



streekanalyse voortvloeiende of tijdrovende kwesties nauwelijks aandacht krijgen.

De Belastingdienst is geen opbrengstmachine maar een rechtshandavingsorganisatie.

Dit betreft alles en iedereen, arm en rijk, makkelijk en moeilijk, horizontaal en verticaal, voorlichtend en repressief, uiteraard in een verstandige mix.

By the way tax gap: in een voetnoot lezen we dat informatie-gestuurde aanpak het nalevingstekort aanpakt maar dat het andere deel van de tax gap, de zwarte economie, niet voorkomt in de gegevens van de Belastingdienst. Gezien de vele malen grotere omvang van dit (zwarte) deel van de tax gap moet hiervoor dus het overgrote deel van de capaciteit worden gereserveerd, lijkt ons.

Overigens merken we op dat wij het terecht vinden dat in de nieuwe zeggenschapsstructuur met een Raad van Bestuur de fiscaliteit een belangrijke plaats inneemt.

## **A0 Belastingdienst, toezeggingen Switch**

Onze voorzitter Erik Rutten heeft vorige week donderdag het Algemeen Overleg Belastingdienst in de Tweede Kamer bijgewoond. Een aantal opmerkelijke punten willen we u niet onthouden:

- alle partijen, maar ook de Staatssecretaris, betreuren de overval op de medewerkers door voortijdige berichtgeving in de pers;

- Wiebes geeft expliciet aan dat er geen sprake is van taakstelling of een krimpdoelstelling, hij wil termen als ontslagen of boventaligheid niet meer horen;

- mensen stromen in in een transitieorganisatie, "Switch";

- er is voor de "switchers" voldoende werk, zoals incasso of controles;

- op termijn, na de transitie, kunnen we waarschijnlijk met 5.000 -/ - 1.500 = 3.500fte minder toe;

- de financiële onderbouwing volgt op Prinsjesdag.

## **ICT als oplossing**

Wij lezen dat stevig gesteund wordt op ICT-mogelijkheden. Wij weten niet waarop dat vertrouwen gebaseerd is. ICT heeft immers ook zeer veel problemen opgeleverd. Zie bijvoorbeeld de uitkomsten van de commissie Elias en het laatste rapport van de Algemene Rekenkamer<sup>2</sup>.

Aan de resultaten van de pilots in de broedkamer wordt nu veel waarde gegeven. Is er bij alles wat in onze systemen zit sprake van gevalideerde gegevens? Zou het niet zo kunnen zijn dat nu wel aandacht wordt gegeven aan bepaalde thema's en dat de resultaten daar dus het gevolg van zijn? En is dit dan resultaat van slimmer werken? Hoe zijn de resultaten in een volledige Belastingdienst?

## **1500 nieuwe collega's**

Om 1500 nieuwe medewerkers te werven heeft de Belastingdienst wervingskracht nodig. Ook daar hebben we zorgen over, nu het onmogelijk lijkt om een goede CAO af te sluiten en ook aan de groepsfuncties wordt gemorrelt. We zijn bovendien benieuwd of er binnen die 1500 nieuwe functies ruimte is voor mensen die op dit moment al bij de Belastingdienst werken. Wij zijn er van overtuigd dat de kennis en betrokkenheid nu ook al aanwezig is.

## **Hoe verder?**

Met betrekking tot de rechtspositionele gevolgen zijn en blijven wij in contact met de CHMF en onze vertegenwoordigers in het Georganiseerd Overleg Belastingdienst.

De verdere uitwerking zal steeds opnieuw op zijn merites worden beoordeeld. De in de brief genoemde aandachtsgebieden kennen hun eigen problematiek en dynamiek.

Met de nog lopende reorganisatie, de invoering van het functiegebouw Rijk, de belachelijke CAO-inzet van onze werkgever, de komende stakingsacties en de op handen zijnde herziening van het belastingstelsel is de timing op zijn zachtst gezegd opmerkelijk te noemen.

Je houdt je hart vast!

## **En nu u!**

Wilt u zelf meer betrokken zijn, denk dan eens na over het lidmaatschap van de Ondernemingsraad. In november aanstaande zijn er verkiezingen gepland. Of steun uw lokale CMHF-initiatieven en acties. Maak uw collega's lid van de VHMf of van een andere organisatie!

Het bestuur van de VHMf

<sup>2</sup> <http://verantwoordingsonderzoek.rekenkamer.nl/sites/default/files/Verantwoordingsonderzoek%202014%20Financien%20IX.pdf>

# Verslag Algemene ledenvergadering VHMF 2015

door Paul Soomers

## 1. Opening

Erik Rutten, onze voorzitter, heet de aanwezigen welkom en opent de vergadering.

## 2. Binnengekomen stukken en mededelingen

Er zijn geen bijzondere mededelingen. Samen gedenken wij de leden die zijn overleden in het afgelopen verenigingsjaar. De voorzitter leest de lijst met namen voor en wijst in het bijzonder nog op het overlijden van ons erelid Marius Reuvers. Een moment stilte.

## 3. Verslag van de Algemene ledenvergadering van 10 april 2014

Het verslag is opgenomen in Informatief nummer 77 van juni 2014. Onder dankzegging aan onze vorige secretaris - Hans Swinkels - wordt het verslag zonder op- of aanmerkingen vastgesteld.

## 4. Financieel gedeelte

- *Financieel verslag 2014 van de penningmeester*

De jaarrekening hebben de leden kunnen vinden bij Informatief 79, van maart 2015. Voor de Algemene ledenverga-

dering wordt de jaarrekening ook nog op het grote scherm getoond.

Net als de laatste jaren zijn we ook het afgelopen jaar weer zonder tekort doorgekomen. Daarom hebben we besloten om de reserves (o.a. de actiepost) te verhogen. In het najaar zullen we nog een symposium houden samen met de NOB. De penningmeester constateert dat er geen vragen zijn en concludeert dat de vergadering akkoord gaat met de gepresenteerde cijfers.

- *Vaststelling van de begroting 2015 en de jaarlijkse bijdrage*

De begroting wordt op het scherm getoond en de belangrijkste mededeling hierbij is dat de contributies niet omhoog gaan. Er zijn geen vragen of opmerkingen over de begroting en de contributie, waaruit wordt geconcludeerd dat de vergadering hiermee akkoord gaat.

- *Verslag van de kascommissie*

Onze leden Jan de Zeeuw en Monique van den Aardweg hebben de financiële administratie van de VHMF over 2014 gecontroleerd en akkoord bevonden. Met een applaus voor de penningmeester en het bestuur verleent de vergadering daarop het bestuur decharge voor het door hen gevoerde beleid.



- *Benoeming kascommissie 2015*

Als leden voor de kascommissie 2015 worden voorgesteld drs. M.J. (Monique) van den Aardweg RA en mr. A.E. (Ton) van Oostveen. Deze benoemingen worden met een applaus bekrachtigd.

## 5. Bestuursverkiezing

Voor de behandeling van dit agendapunt geeft de voorzitter het woord aan onze vice-voorzitter: Jurjen Glazenburg.

Dennis Baegen wordt benoemd als nieuw bestuurslid. Aftredend bestuurslid Rob Roodenrijs wordt herkozen. Daarna vraagt de vice-voorzitter de aanwezige leden om – onder verwijzing naar de statuten – in te stemmen met de benoeming van Paul Soomers voor nog een periode als secretaris, van Paul Ham voor nog een periode als penningmeester en van Erik Rutten voor nog een periode als voorzitter. Alle benoemingen worden door de leden met applaus bekrachtigd.

Hierna geeft de vice-voorzitter het woord weer terug aan de vers benoemde voorzitter. Deze bedankt de leden voor het vertrouwen dat zij in ons als bestuur hebben gesteld.

## 6. Jaarrede

Vanaf het spreekgestoelte spreekt onze voorzitter de goed bezochte Algemene ledenvergadering toe. De uitgesproken jaarrede treft u integraal in informatief 80 aan. Vanwege de meer frequente communicatie, onder andere in de vorm van nieuwsbrieven is in deze jaarrede bij een beperkt aantal thema's uitvoeriger stilgestaan. In dit verslag daarom een korte opsomming daarvan:

- *De staatssecretaris en zijn aandacht voor "voldoening op aangeifte";*
- *Ontwikkelingen in de Vennootschapsbelasting;*
- *Herziening van het fiscale stelsel;*
- *De CAO en stimulering van arbeidsplaatsen voor jongeren;*
- *Vakbroederschap, afdelingen en interessante EP's;*
- *Groepsfuncties;*
- *Medezeggenschap.*

De voorzitter sluit de jaarrede af met een prikkelend verhaal rondom "menselijke maat" waarbij hij Jean-Luc Godards meesterstuk Alphaville met Eddie Constantine als verplichte kost voor managementopleidingen aanraadt.

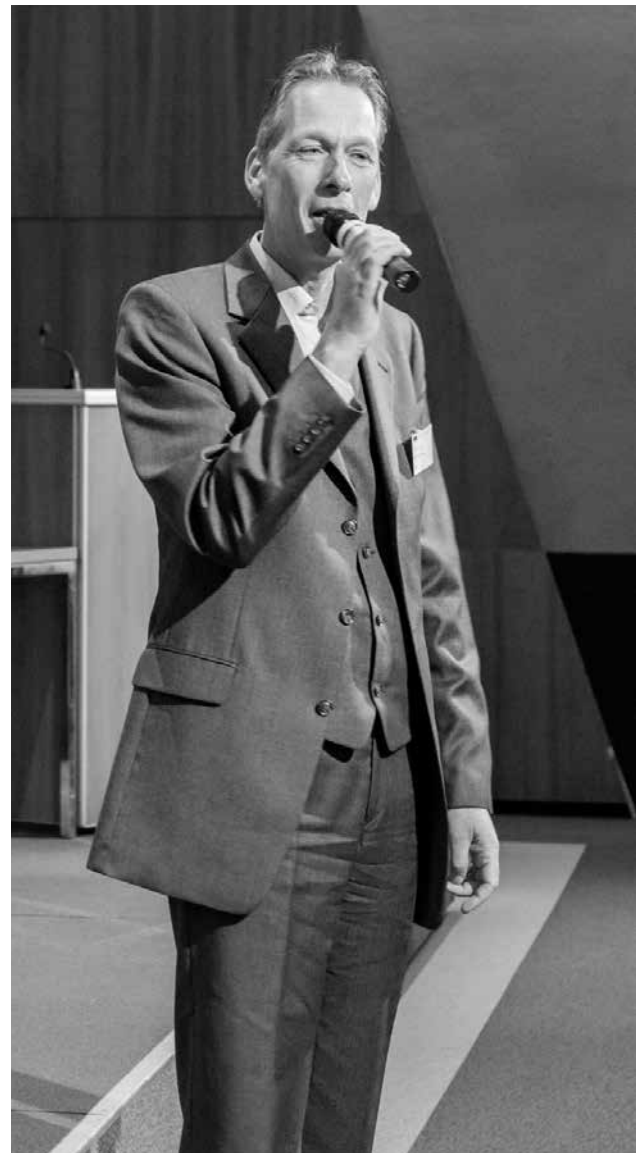
## 7. Bespreking jaarrede en actuele zaken

- *CAO*

De voorzitter introduceert Jan Hut met de mededeling dat gisteren de laatste gesprekken tussen de vertegenwoordigers van de minister en bonden hebben plaatsgevonden. Jan verhaalt over de nullijn waar we al vier jaar op zitten. Voor 2015 leek daar ruimte in te zitten. Om niet af te wachten, wilden de bonden graag al in 2014 afspraken maken onder de werktitel "korte klap CAO": een pakketje over zaken waarover de afgelopen jaren niet is gesproken en een financiële tegemoetkoming ter afsluiting van deze periode. Om met een schone lei te kunnen beginnen in 2015. Ondanks eerdere positieve signalen, bleek na ruggespraak van de onderhandelaar met het kabinet geen cent beschikbaar. Deze informele overleggen en het op niets uitdraaien daarvan zijn vervolgens in formele overleggen besproken. Toen daarbij aan de orde kwam om dan in ieder geval de

veelbesproken "0,8%" vrijval uit het pensioenakkoord aan de werknemers uit te keren om een klein goed gebaar te maken. Wederom: "...dat krijgen de bonden ook niet! Eerst moeten we een CAO afsluiten." Chantage. Omdat het vertrouwen weg was hebben de bonden het overleg opgeschort en zijn er allerlei acties gevoerd: onder andere flyers, petitie (33.000) en bezwaarschrift (5.000). Men kwam massaal in de benen. Eind januari 2015 kwam de minister met zijn inzetbrief voor de CAO: werknemers van 45 jaar en ouder zijn een last voor de bedrijfsvoering met hun ouderendagen en hun PAS-dagen en bovendien doen ze moeilijk over nachtdiensten vanaf 55. Jan signaleert een vreemde tegenstelling: het kabinet zegt dat werknemers langer moeten doorwerken en zegt vervolgens dat die oudere werknemers te duur zijn en dat dit afgelopen moet zijn. De onderlinge irritaties liepen hoog op. De rechter heeft op 10 april uitspraak gedaan in het kort geding over de 0,8%, dat was aangespannen door de gezamenlijke bonden. Hoewel het een Salomonsoordeel lijkt hebben de bonden inhoudelijk gelijk gekregen.

In het formele overleg van 15 april wilde de werkgever er





toch nog een andere draai aan geven. Om niet te verzanden in een ellenlange bodemprocedure en toch in gesprek te blijven hebben partijen voor morgen, 17 april, een nieuw overleg gepland. Voor dat overleg hebben ze elkaar huiswerk opgegeven: bekijk wat de mogelijkheden zijn, uitgaande van het belang van de andere partij.

Gisteren heeft Jan kort met minister Blok zelf kunnen spreken en is hem duidelijk geworden wat de twee belangrijkste punten van de minister zijn als inzet voor een nieuwe CAO: afschaffen PAS-regeling en ongehinderde interdepartementale mobiliteit.

Met dit laatste punt doelt hij wellicht op groepsfuncties die het voor Belastingdienstmedewerkers lastig zouden maken om bij andere departementen aan de slag te gaan.

Jan spreekt vaak met Erik over de aanpak in deze onderhandelingen. Op dit moment zijn de inleidende schermutelingen gaande. Voordat er echt iets besloten wordt, zullen de leden hierover worden ingelicht en hun mening mogen geven.

Karst Kinderman vraagt zich af of de PAS Rijksoverheid-breed is of Belastingdienst-specifiek. Jan Hut geeft aan dat de PAS voor de hele Rijksoverheid geldt.

Alle ruimte die beschikbaar komt uit besparing op ouderendagen en PAS-dagen, zal worden toegevoegd aan het individueel keuzebudget. Een verschuiving van budget van ouderen naar jongeren. Jan geeft verder aan dat uit het opgevraagde budget voor de PAS blijkt dat er bijna geen geld mee gemoeid is. Tenminste, zolang er geen herbezetting is. En daarvan is nu nog nauwelijks sprake.

Mario Hoogendoorn vraagt zich af of bestaande afspraken gehandhaafd blijven. Jan Hut geeft aan dat dit zo is. Er zal altijd rekening gehouden worden met ingegane regelingen. Hiervoor komen dan overgangsregelingen. Jan schat in dat ook voor mensen die bijvoorbeeld wel in aanmerking komen om te PAssen, maar het nog niet hebben aangevraagd een fatsoenlijke overgangsregeling komt.

- *Normalisering rechtspositie*

Kort samengevat: het brengen van ambtenaren onder het reguliere ontslagrecht, zoals dat in het Burgerlijk Wetboek is geregeld. Wij zijn hier geen voorstander van. Het wetsvoorstel ligt nu bij de Eerste Kamer. Onze kansen zijn – na de recente Provinciale Staten verkiezingen – verslechterd. In de oude samenstelling was er een meerderheid niet voor deze verandering: "Welk probleem los je hiermee op?" We hebben gesproken met VVD, CDA en PvdA. Allen waren uitermate kritisch. D66 lijkt nu de overhand te krijgen en zij zijn uitgesproken voorstander van deze normalisering. Het wetsvoorstel zal in oktober/november op de rol staan.

Karst Kinderman vraagt hoe de veelbesproken 0,8% tot stand is gekomen. Jan Hut geeft uitleg: het bedoelde pensioenakkoord is een uitloeijsel van Witteveen 2015, waarin onder andere de fiscale ruimte voor pensioenopbouw wordt beperkt. Er is getracht om de vrijval zoveel mogelijk "terug te ploegen" in de pensioenregeling zelf. Door de geldende beperkingen is dat niet helemaal gelukt. Het nabestaandenpensioen is wel verhoogd, alsmede een aantal grondslagen die vermeerderd zijn. Daarna bleef nog steeds ruimte over: 1,35% van de pensioenpremie. Omrekening daarvan levert dan 0,8% van de loonsom op. Hierover is nu de uit-

spraak in kort geding geweest.

Erik geeft aan dat binnenkort een nieuw Uniform Pensioen Overzicht (UPO) in de bus valt. Hierin wordt ook een verwachting van ons pensioen gepresenteerd. Bij de vergelijking van de UPO's van 2013 en 2014 bleek voor sommigen een aanmerkelijk lager bedrag beschikbaar voor pensioen-uitkering op 65-jarige leeftijd. Dit heeft te maken met de aanpassing van het Witteveenkader waardoor men vanaf 2014 minder pensioen opbouwt per jaar. Dit alles is geen kwestie van onderhandelen tussen bonden en werkgever geweest, maar een politiek besluit. AOW- en de pensioen-rekenleeftijd zijn verhoogd naar 67 jaar. Presentatie in het UPO van een pensioen op 67-jarige leeftijd zou zomaar een hoger pensioen kunnen opleveren ten opzichte van het vorige UPO. Erik geeft aan dat bellen weinig nut heeft: hij kan er niets aan doen maar is altijd bereid om het uit te leggen.

- *Dekkingsgraad*

De voornaamste "financier" van de 0,8% vrijval is het vervallen van de herstellpremie, die een gevolg was van de onderdekking van het ABP. De nieuwe voorzitter van het ABP, Corien Wortmann, heeft in een interview aangegeven dat als gevolg van het nieuwe Financieel Toetsingskader (nFTK) waarschijnlijk de komende tien jaar niet zal worden geïndexeerd. Omdat je kortingen in het nFTK mag uitsmeren is de kans op kortingen kleiner.

Door de lage rentestand daalt de dekkingsgraad (ook voor het ABP) in sneltreinvaart. Waarschijnlijk moet er binnen afzienbare tijd weer een herstelplan komen. Over het overgangsjaar 2015 is afgesproken om dit "met rust" te laten. Voor 2016 zou er weer sprake kunnen zijn van herinvoering van herstellpremies. De werkgever zal dit ten laste van de loonruimte willen brengen.

Kortom: geen rozengeur en maneschijn.

- *Aanzet vereenvoudiging belastingstelsel in de jaarrede*

Dat in de jaarrede verregaande voorstellen worden gedaan om het huidige belastingstelsel te vereenvoudigen, geeft nog geen aanleiding tot het stellen van vragen. Uitgangspunt bij het rapport van de commissie van Dijkhuizen was het vlottrekken van de arbeids- en huizenmarkt. Een politieke opdracht. Reageren hierop brengt de VHMF in moeilijk politiek vaarwater. Erik roept alle leden op om hier actief in bij te dragen.

## 8. Rondvraag

Van de rondvraag wordt geen gebruik gemaakt door de aanwezigen.

## 9. Sluiting

De voorzitter dankt de aanwezigen en constateert dat de Algemene ledenvergadering instemt met de door het bestuur ingeslagen wegen. De leden worden opgeroepen op tijd aan te schuiven bij het volgeboekte symposium. Een spetterend symposium met onze staatssecretaris als gast. Erik heet op de valreep nog Aly van Berckel welkom, die als dagvoorzitter het symposium zal begeleiden.

De voorzitter wenst iedereen een uitermate boeiend symposium en sluit deze Algemene ledenvergadering met de traditionele hamerslag.

# Jaarrede

Uitgesproken op 16 april 2015 door de  
voorzitter, drs. H.A.A.M. (Erik) Rutten

Dames en heren,

Alles stroomt en de VHMf drijft mee. Snelle en moderne communicatie is een vereiste in de huidige tijd.

U wordt inmiddels naast de Informatief, door drie nieuwsbrieven op de hoogte gehouden van alles wat er speelt. Een van de VcP, een van de CMHF en af en toe ook een van de VHMf.

Daarnaast hebben we een voorzichtige start gemaakt met ConnectPeople en Twitter. U kunt zich dus melden als volger. Gezien deze frequente communicatie zal ik in deze jaarrede wat uitvoeriger stilstaan bij een beperkt aantal actuele thema's.

In november van vorig jaar heeft een delegatie van het bestuur van de vereniging een gesprek gehad met Staatssecretaris Eric Wiebes.

Kort daarvoor kwam het bestuur ter ore dat de staatssecretaris geïnteresseerd was in onze notitie over Voldoening Op Aangifte en in het bijzonder in onze stelling dat het de meest verstandige keuze is, om bij een overgang naar VOA, te beginnen bij de Inkomensheffing zonder winst.

Logisch naar onze mening, omdat daar in de aangifte al veel gegevens ingevuld zijn door de Belastingdienst. De inspecteur heeft daarmee, zo zou je kunnen zeggen, al een groot deel van zijn onderzoeksplicht al vervuld.

In mei 2014 publiceerde de Staatssecretaris de Brede Agenda Belastingdienst. Daarin lasen we een flink aantal zaken die aansluiten bij de uitgangspunten van onze notities 'Voldoening op Aangifte' en 'Invordering, van Sluitstuk naar Voetstuk.'

Een aantal raakpunten met onze filosofie die we in de Brede Agenda aantreffen wil ik u niet onthouden:

- wetgeving en processen moeten eenvoudiger;
- verwachtingen moeten duidelijker;
- geen ICT-vlucht naar voren;
- uitvoering moet beter getoetst worden en dit moet openbaar;
- er moet ingezet worden op digitalisering en een Berichtenbox;

- service, en voorlichting via pc en BelTel, maar ook zaken vrijgeven via de BelTel;
- de focus moet weer gericht worden op handhaving en toezicht;
- van controle achteraf naar controle vooraf;
- veel minder fouterstel, de VHMf zegt daarbij: alleen een bezwaar bij een echte afwijking;
- we moeten af van oninbaar lijden;
- intensief samenwerken met medewerkers.

Deze raakpunten hebben geleid tot een indringend en aangenaam gesprek.

U kunt hierover lezen in de Informatief van december 2014.

Inmiddels heeft ook onze DG Peter Veld aangegeven dat Voldoening op Aangifte er gaat komen. In een toespraak in het land sprak hij over het vaststellen van het te betalen belastingbedrag en direct via iDEAL betalen.

Echter, hierbij wil ik een kanttekening plaatsen. Ik zal deze vanmiddag bij ons symposium, waar de Staatssecretaris onze gast is herhalen.

Het zou zo kunnen zijn dat er binnen ons huidige systeem van aanslagbelastingen steeds meer uit praktische overwegingen een verschuiving optreedt naar een soort voldoening op aangifte.

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

Wellicht dat de invoering van een nieuw belastingstelsel en de heroriëntatie van het Wetsvoorstel vereenvoudiging formeel verkeer Belastingdienst een aangrijpingspunt kan vormen om dit debat te voeren. Er waren immers in 2013 een aantal kamerleden die hierover heel graag een hoorzitting wilden.

De Staatssecretaris heeft in deze aan de Kamer bericht dat het commentaar van de VHMf een bouwsteen zal zijn in de heroriëntatie van het wetsvoorstel.

Nogmaals stel ik hier dan ook de vraag welke rechtsbescherming iemand verdient die in enig jaar te weinig belasting heeft betaald.

De bescherming van degenen die hun aangifte juist invullen dient bovenaan te staan! De VHMf had een stelsel zonder het vereiste van het nieuwe feit voor ogen waarbij de naheffingstermijn afhankelijk is van de mate waarin de belastingplichtige verantwoordelijk is voor het aanleveren van de relevante gegevens. Een stelsel met onbeperkte naheffingstermijnen strijdt bij goede trouw met het beginsel van rechtszekerheid. Eén en ander zou kunnen leiden tot een systeem van korte naheffingstermijnen voor particulieren en wat langere voor ondernemers.

Bij de voorgevulde aangifte wordt de belastingplichtige geacht de gegevens na te kijken en indien nodig te corrigeren

Als de Belastingdienst erin slaagt om bij degenen die de gegevens aanleveren een afdoende controle op deze gegevens uit te voeren, zou het ook een mogelijkheid kunnen zijn om de belastingplichtige niet meer te vragen om deze gegevens te controleren. Hij mag dan vertrouwen op de juistheid van de ingevulde gegevens. Hij hoeft dan alleen nog maar aan te vullen.

De mogelijkheid om na te heffen zou dan binnen een aangifte gesplitst kunnen worden, afhankelijk van ieders verantwoordelijkheid. Tegoeden op een Roemeense of Amerikaanse bank worden voorlopig niet aan de Belastingdienst aangeleverd. Deze blijven daarmee de verantwoordelijkheid van belastingplichtige en mogen dus gedurende een behoorlijke periode nageheven worden. Immers als er iets onjuist is dan dient het voordeel weggenomen te worden.

Dames en heren, tot zover het eerste inleidende onderwerp, maar niet zonder de vermelding dat we gisteren van een lid uit de West vernamen dat de Minister van Financiën van Curaçao in het kader van de herziening van het belastingstelsel voor de winstbelasting Voldoening op Aangifte introduceert.

Hiermee lost hij het probleem van een enorme achterstand van definitieve aanslagen naar de toekomst toe op.

Ik wil verder nog bespreken: ontwikkelingen in de vennootschapsbelasting, de CAO, de herziening van het fiscale stelsel, stimulering van arbeidsplaatsen voor jongeren, groepsfuncties en medezeggenschap.

### **De ontwikkelingen van de Vpb in internationaal verband**

Door publicaties over Luxleaks, Swissleaks en uitzendingen als het programma Zembla wordt de publieke opinie gewaar dat het internationale bedrijfsleven minder vennootschapsbelasting betaalt dan gedacht. In de discussie hierover ontbreekt vaak de nuance. Zo wordt de deelnemingsvrijstelling, basisbeginsel van de Nederlandse Vpb, vaak vergeten. Het is een feit dat een lage Vpb-heffing met legale middelen te bereiken is, namelijk door gebruik te maken van verschillen tussen heffingsstelsels, met verschillende regels. Het publiek heeft echter geen behoefte aan nuanceringen die het verschil tussen de juridische werkelijkheid en de emotionele werkelijkheid benadrukken.

Opgemerkt dient te worden dat je over de moraliteit van vestiging van onderdelen van een onderneming, ook als ze voldoende substance hebben, in laag belaste landen, ernstig van mening kunt verschillen. Het is een discussie die het waard is om met regelmaat gevoerd te worden.

Belasting wordt echter, zo zegt art. 104 van onze Grondwet, geheven "uit kracht van een wet". Indien landen belastingontwijking door bijvoorbeeld het gebruik van hybride rechts- en kapitaalvormen willen voorkomen, moeten daar dus regels voor zijn.

De OESO en de EU zijn bezig om deze regels te ontwikkelen. Regels om fiscale afspraken uit te wisselen, regels om multinationals te laten verklaren hoeveel vennootschapsbelasting ze in een land betalen (country by country-reporting), maar ook regels die zorgen voor een EU-brede "gemeenschappelijke geconsolideerde heffingsgrondslag" voor de vennootschapsbelasting (CCCTB). Al deze maatregelen leiden tot meer transparantie over belastingen. Als de Nederlandse fiscus uit deze bron, maar bijvoorbeeld ook door spontane uitwisseling van rulings, over meer informatie beschikt, kan dat echter tot problemen in de heffing leiden, bijvoorbeeld met het nieuwe feit. Met name de CCCTB houdt bovendien het gevaar in dat landen onder elkaar nog meer gaan concurreren op belastingtarieven, de zogenaamde "race tot the bottom". Als meer transparantie op belastinggebied leidt tot lagere Vpb-tarieven gooi je het kind met het badwater weg: dan dragen multinationals nog steeds niet naar vermogen bij aan de maatschappij waarvan ook zij profiteren.

Vermeldenswaard is in dit verband dat het bestuur van de VHMf door de redactie van Zembla is gevraagd om mee te



werken aan het programma over het fiscale gedrag van internationale ondernemingen. Gezien onze interesse voor dit onderwerp en de andere deelnemers aan het programma was dit een overweging waard. Immers, ook voor een beroepsvereniging als de VHMF, geldt de sterk in de belangstelling staande vrijheid van meningsuiting. Echter het bestuur heeft gemeend vast te moeten houden aan de gekozen gedragslijn, dat zaken normaal gesproken niet in de publiciteit worden besproken maar met de leden, met de dienstleiding en met de verantwoordelijke bewindspersoon.

### De herziening van het fiscale stelsel

Een journalist van de Stentor schreef naar aanleiding van een hoorzitting in de Tweede Kamer over een nieuw fiscaal stelsel, dat het niks wordt met een eenvoudig belastingstelsel als politieke partijen hun stokpaardjes blijven berijden.

Hij heeft gelijk. Ik ben bij die hoorzitting geweest.

De een pleit voor een vermogensaanwasheffing, de ander voor vergroening, de een voor een duaal stelsel en de ander voor afschaffing van instrumentalisme.

De innovatiebox kost de schatkist honderden miljoenen zegt de een maar een ander beweert dat deze zeer belangrijk is voor het ondernemersklimaat in Nederland.

Groene automaatregelen zijn zeer nodig volgens de een maar een ander stelt dat ze vaak doorschieten en dat gedrag van burgers niet via de belastingen beïnvloed moet worden.

Vermeend kwam met het idee om een en ander goed te overdenken en niet in het drukvat van de verkiezingen te persen maar een eventueel nieuw stelsel uit te stellen tot ruim na de verkiezingen en de verwachte meevallers te gebruiken om het tarief van de eerste schijf te verlagen en daarmee de economie aan te jagen.

Misschien zouden we, in het verlengde van Vermeend, er beter voor kunnen kiezen om vooralsnog het bestaande stelsel te handhaven en daarop een fikse vereenvoudiging los te laten om daarmee ook de uitvoering minder te belasten.

Bijvoorbeeld:

- invoering van voldoening op aangifte voor IH en Vpb;
- defiscaliseren van de partner-alimentatie;
- defiscaliseren van schenkingen (ANBI's krijgen dan van de staat 30% bovenop de door hen ontvangen gelden);
- slechts twee tarieven voor privé-gebruik auto: 11% voor volledig elektrische en 22% voor alle andere auto's, onder gelijktijdige afschaffing van de fraude uitlokkende 500 kilometer-grens;
- alle hypotheekrente op eigen woning, ongeacht de bestemming, aftrekbaar maken; maar bijvoorbeeld slechts voor 90%;
- een drastische vergroving van de heffingskortingen en de toeslagen;
- deze vereenvoudigingen en besparingen in de uitvoering zouden kunnen dienen voor een gelijktijdige verlaging van het tarief van de eerste schijf om de koopkracht te verhogen en tot een geleidelijke afschaffing van het huidige toptarief;
- het rendement in box 3 zou tot €100.000,- aangepast kunnen worden aan de actuele rentestand en daarboven gewoon op 4% kunnen blijven.

Dames en heren, in een brief van 19 maart 2015 aan de Tweede Kamer heeft de Algemene Rekenkamer erop gewezen dat het fiscale stelsel eenvoudiger moet en er een aansluiting dient te zijn met de Belastingdienst. De Tweede Kamer dient voldoende tijd te hebben om tot minder complexe wetgeving te komen en tot een uitvoerbaar belastingstelsel. Van groot belang is ook dat er een uitvoeringstoets komt en dat de Belastingdienst voldoende tijd krijgt voor een adequate uitvoering van het nieuwe stelsel.

De VHMF kan dit advies van harte onderschrijven.

Dames en heren, het is voor de vereniging niet goed doenlijk om anders dan vanuit het vertrekpunt van de uitvoering te reageren op majeure fiscale veranderingen, zonder daarmee op politiek glad ijs te raken.

Maar zelfs als we vanuit de controleerbaarheid van de zelfstandigenaftrek bij de huidige grote aantallen ZZP-ers op-



merkingen maken, krijgen we van de andere kant, bij wijze van spreken, tegengeworpen dat het ZZP-regime arbeid aanmerkelijk goedkoper maakt en dat het een zeer groot aantal sociale uitkeringen voorkomt.

Het zou voor een eenvoudig en robuust belastingstelsel wijs zijn als de politiek terughoudendheid zou betonen om allerlei grote sociale, economische en milieu problemen via de fiscaliteit op te lossen.

## De CAO en zo

Vorige week vrijdag verscheen de uitspraak in kort geding dat door de bonden, de CMHF, AC, CNV en FNV, was aangespannen om de vrijgekomen loonruimte van 0,8% uit het pensioenakkoord te kunnen verzilveren los van een CAO. Minister Blok weigerde namelijk het vrijgekomen geld uit het pensioenakkoord toe te kennen aan zijn eigen werknemers en vond dat dat alleen onderdeel kon zijn van een nieuwe CAO.

Onze vakcentrale CMHF interpreteert de uitspraak als volgt:

*“De rechter in Den Haag bepaalde vandaag dat het geld, vrijgekomen uit het pensioenakkoord, niet pas uitgekeerd hoeft te worden als er een nieuwe cao voor rijksambtenaren is, maar dat bonden en minister hier apart een afspraak over moeten maken.*

*Terecht dat rechter de bonden inhoudelijk in het gelijk stelt: pensioenpremie hoeft geen onderdeel te zijn van de CAO.*

*De rechter heeft Blok vandaag op dat punt ongelijk gegeven. Letterlijk heeft de rechter gezegd dat het standpunt van de minister dat er eerst een nieuwe CAO moet worden afgesloten, strijdig is met de afspraken uit het pensioenakkoord.*

*De bonden hopen dat er nu snel afspraken kunnen worden gemaakt om de salarissen met terugwerkende kracht alsnog te verhogen.”*

Teleurstellend is de berichtgeving hieromtrent op de beeldkrant.

De redactie vergeet dat de Minister eveneens in het ongelijk is gesteld. Illustratief is dan ook een reactie hierop van een collega. Hij schrijft dat de uitspraak van rechter meer genuanceerd is dan uit het beeldkrantbericht is op te maken. Dat de vordering van de bonden dan wel in kort geding niet is toegewezen, maar dat de rechter in de uitspraak expliciet aangeeft dat de stelling van de Minister, dat eerst een sectorale cao dient te worden afgesloten alvorens tot besteding van de pensioenpremië vrijval kan worden gekomen, geen steun vindt in het op 13 november 2014 bereikte onderhandelingsresultaat. Hij eindigt met de opmerking dat jammer is dat een minister hier door de rechter op moeten gewezen en niet zelf zijn rol als goed werkgever invult.

Eén en ander is wel zeer opmerkelijk: een beoogd neveneffect, of misschien wel de primaire doelstelling van de aanpassing van het Witteveenkader, was dat de vrijkomende gelden door de verlaging van de pensioenpremies per omgaande de koopkracht zouden moeten verhogen.

Dat deze salarisverhoging niet onmiddellijk wordt doorgevoerd maar verbonden wordt aan de CAO lijkt, gezien de werkgeversinzet, toch wel heel erg een breekijzer om de arbeidsvoorwaarden van het overgrote deel van de rijks-

ambtenaren aan te tasten. Dergelijke omgangsvormen passen niet in het beeld van een onkreukbare overheid.

Op 23 januari kwam minister Blok, nadat we vier jaar geen loonsverhoging gehad hadden, met een CAO-inzet. Er is enige financiële ruimte voor loonsverhoging maar aan de andere kant vind hij dat het Functiegebouw Rijk ingevoerd dient te worden (nota bene: het Functiegebouw Rijk kent geen groepsfuncties) en dat alle generieke ouderenregelingen afgeschaft moeten worden, in ruil voor een toevoeging voor iedereen aan een individueel keuze budget; speciaal voor de Belastingdienst is dit afgekort als IKB. Het overgrote deel van het overheidspersoneel heeft recht op deze ouderenregelingen.

**Het inleveren van twee ouderendagen komt overeen met een salarisachteruitgang van ongeveer één procent. Let op: twee dagen staken dus ook!**

Dit betekent dus afschaffen van pasregeling en ouderendagen, zoals ik ze hier maar zal noemen. Vreemd want de pasregeling was geïntroduceerd om langer te kunnen doorwerken. Uit de diverse reacties kunt u opmaken dat dit voor de bonden een onacceptabele inzet is. De roep om echte harde acties wordt steeds sterker.

Het inleveren van twee ouderendagen komt overeen met een salarisachteruitgang van ongeveer één procent. Let op: twee dagen staken dus ook!

Saillant want de inschatting is dat de Minister ook ongeveer één procent loonruimte voor ons heeft gereserveerd.

De politiek heeft steeds de afgelopen jaren gehamerd op het feit dat we met zijn allen langer moeten werken. Naar mijn mening was dit gebaseerd op de onjuiste inschatting dat de arbeidsmarkt al heel snel grote tekorten zou gaan vertonen en op de angst om gewoon tegen de burgers te zeggen dat AOW op 65-jarige leeftijd te duur is voor degenen die de AOW-premie moeten betalen.

Wist u dat in het Rapport Van Dijkhuizen al een volledige fiscalisering van de AOW is voorzien; 19 jaar lang gaat voor AOW-ers het tarief van de eerste schijf met een procent per jaar omhoog, zij het dat dit voor laagbetaalden nog enigszins gecompenseerd zal worden.

Er zijn echter nog steeds geen tekorten op de arbeidsmarkt, veel jongeren zitten ondanks goede opleidingen gewoon thuis of verdringen anderen door tegen het minimumloon in de horeca of elders noodgedwongen te gaan werken.

In dit kader hebben we via onze vakcentrale VcP via SER en STAR gesondeerd of er draagvlak was om een notitie in te dienen met betrekking tot stimulering van arbeidsplaatsen voor jongeren.

Ons voorstel komt erop neer dat de overheid mogelijkheden en randvoorwaarden moet bieden aan werkgevers om jongeren in dienst te nemen door middel van het stimuleren van ouderen om eerder dan hun AOW-ingangleeftijd van hun pensioen gebruik te maken en daarmee plaats te maken voor deze jongeren. Daartoe zou de overheid, bijvoorbeeld door bij AMVB de boete van art. 32 Loonbelasting voor een aantal jaren op te schorten en werkgevers kunnen faciliteren om zonder LH-boete als stimulant een eenmalige pensioenpremie, van bijvoorbeeld één of anderhalf jaarsalaris te storten ter versterking van de pensioenrechten van de betreffende oudere.

Voorwaarden zijn dan:

- de werknemers die uittreden dienen, onmiddellijk van hun pensioenrecht gebruik te maken;
- op straffe van boete, dienen werkgevers daadwerkelijk jongeren in vaste dienst te nemen;
- de regeling moet generiek en vrijwillig voor ouderen toegankelijk zijn;
- het al of niet afspreken van deze regeling is voorbehouden aan de CAO-tafels.

De regeling kent alleen maar voordelen:

- jongeren kunnen aan het werk en ze hoeven geen beroep op uitkering en arbeidsbegeleiding meer te doen;
- er is geen omslagstelsel of fondsvorming;
- de werkgevers financieren deze maatregel en voor hen is hij binnen twee jaar kostenneutraal.

Naar verluid is hiervoor politiek weinig draagvlak.

Dit is onbegrijpelijk gezien het geklaag over hoge loonkosten en werkloosheid.

Over de verborgen werkloosheid in ZZP-land wordt in het algemeen gezwegen.

De achtergrond is, denk ik, de grote vergissing die geleid heeft tot de repeterende leuze dat we langer moeten werken. Op termijn is dit misschien wel juist maar nu leidt dit enkel tot problemen. Het gevolg is dat er steeds meer een beeld wordt gecreëerd dat er een generatiekloof gaapt op de arbeidsmarkt.

Een beetje moedig overheidsbeleid zou naar mijn mening flink kunnen bijdragen aan een oplossing voor deze impasse.

Nogmaals: ouderen moeten met pensioen en jongeren moeten aan de slag.

Niet door middel van goudgerande vertrekregelingen. Maar als ouderen vervroegd met pensioen gaan zien ze af van een flink gedeelte van hun salaris en van de resterende pensioenopbouw. Dit wordt in het voorstel overigens enigszins gecompenseerd.

Een wild idee is wellicht om bij de CAO voor Rijksambtenaren de oplossing te zoeken in compromis: een mooie salarisverhoging en een modernisering van de PAS-regeling.

Aan de ene kant een verhoging van de ingangleeftijd voor

de PAS naar 60 jaar en aan de andere kant vanaf 63 jaar de mogelijkheid om nog een halve of hele dag minder te gaan werken, uiteraard onder betaling van een nader in te vullen eigen bijdrage.

Langer werken maar vooral gezond langer werken wordt op deze manier gestimuleerd. De vrijkomende arbeidsplaatsen kunnen dan, mede van dit geld, worden ingevuld door nieuwe, jongere medewerkers.

## Vakbroederschap

Afgelopen verenigingsjaar hebben de regionale afdelingen en de jongeren van de VHMF een 18-tal EP's georganiseerd. Ik noem een aantal voorbeelden:

- Zeeland/Brabant: Robert-Hein Broekhuizen (voormalig Officier van Justitie in de Klimop-zaak)
- Drenthe Overijssel: EP "De onvrije ondernemer en waarom aandelen soms loon zijn"
- Limburg: Brussel, bezoek aan Europees Parlement en discussie met een Europarlementariër.
- Zuid-Holland: EP "Fiscale aanpak beroepschriminelen" door Ad Hamers
- Friesland/Groningen, Groningen, EP over de VAR. Wat is de stand van zaken, waar loop je tegenaan en hoe ziet de toekomst eruit?
- Gelderland/Flevoland en Utrecht: EP Fiscale actualiteiten door prof. Meussen.
- VHMF-jongeren: Utrecht, EP over verweren (mediation, zitting, cassatie)
- Mooie bijkomstigheid: een jongeren-EP levert altijd nieuwe leden op.
- Zeeland/Brabant: Private equity, een overview, door Corine Groot (Platform Versterking Vaktechniek).

Een bijzondere vermelding verdient de volgende EP's:

- Noord-Holland: "Fiscaliteit: uitvoering en beleid", een opbeurende en wijze EP door Jos de Blicke, lid van het managementteam Belastingdienst, belast met de fiscaliteit.

en

- Zuid-Limburg, een symposium in samenwerking met de Universiteit van Maastricht over BEPS, met buitenlandse sprekers, o.a. uit Zwitserland en Luxemburg.

Als laatste van deze opsomming wil u melden dat onze samenwerking met de Nederlandse Orde van Belastingadviseurs voortgezet gaat worden in de vorm van een themamiddag in de herfst van dit jaar.

Over de exacte invulling hiervan zult u uiteraard tijdig worden geïnformeerd.

## Groepsfuncties

Onlangs heeft u Nieuwsbrief ontvangen over de ontwikkelingen rondom de groepsfuncties. Daarin bent u geïnformeerd over het besluit van het MT Belastingdienst om vacante functies alleen nog als individuele functie open te stellen. En u bent gevraagd om te reageren, dat heeft u in grote mate gedaan, waarvoor dank.

Dit onderwerp is met recht een langlopend dossier. Het begon al jaren geleden met een plan voor Functiestramiënen en vervolgens een plan voor een Functiegebouw Rijk. De

VHMF is van mening dat groepsfuncties voor een grote uitvoerende dienst prima passen in het Functiegebouw Rijk.

De argumenten van de dienstleiding, zoals kostenbesparing en de bezetting aanpassen aan de ontwikkelingen van het werkpakket, herkennen wij niet. Kostenbesparing zal er zelfs op middellange termijn niet zijn, en naar onze mening vraagt het werkpakket niet om een versoering maar juist een versterking van het niveau van de ingezette medewerkers.

Wij zijn er nog steeds van overtuigd dat het huidige systeem, waarbij het primaire werk, heffen, controleren en innen, door collega's in een groepsfunctie wordt uitgevoerd, het beste is voor de Belastingdienst. Het idee om te gaan werken met individuele functies leidt tot een piramidale opbouw met ongetwijfeld veel minder doorstroom naar een hogere schaal en minder goede collegiale verhoudingen. Juist deze zijn essentieel voor een rechtshandavingsorganisatie als de Belastingdienst.

De VHMF denkt dat het werk juist per opleidingscategorie een omgekeerde piramide vraagt, namelijk medewerkers die goed opgeleid en met veel ervaringsjaren de verantwoordelijke en gecompliceerde taak van toezicht op de belastingplichtigen uitvoeren. De vaak grote waardering voor de Belastingdienst in de uitoefening van het toezicht onderschrijft deze stelling. Groepsfuncties bergen een grote flexibiliteit en doorgroeimogelijkheden in zich. Ze kennen, in tegenstelling tot de vaak gehoorde klacht, geen automatische doorgroei. Stilstand, achteruitgang, maar ook versnelde doorgroei, behoren ook in het huidige systeem tot de mogelijkheden als het management in deze zijn verantwoordelijkheid neemt.

Dit onderwerp is met recht een langlopend dossier. Een belangrijk dossier want het gaat uiteindelijk over de vraag "wat voor Belastingdienst willen wij".

Zegt'ie nou niks over de ontwikkelingen bij het toezicht zult u misschien denken. Inderdaad, dames en heren, er zijn een aantal nieuwe interessante ontwikkelingen voorzien van termen als 'green lane', 'no touch-beginsel' en 'dynamisch monitoren'.

Alles hieromtrent zal u vanmiddag worden uitgelegd door uitermate deskundige sprekers in ons Symposium "Dienst met Drive of Dienst op Drift".

### Tot slot: De Belastingdienst en de medezeggenschap

Het ziet ernaar uit dat de medezeggenschap bij Belastingen gevormd gaat worden door een OR-Belastingen, een OR per gebouw en Klankbordgroepen per segment.

Onder de veelal boze opmerkingen dat de kleur van het behang toch niet wezenlijk is en dat medezeggenschap, zeggenschap volgt, kregen we nogal wat reacties van leden die vonden dat er dus een OR per segment zou moeten zijn in plaats van een Klankbordgroep.

Aanvankelijk dacht ik dat ze groot gelijk hadden. Totdat ik een manager sprak die de dienst heeft verlaten. Het gevoel in plaats van een manager een zetbaas te zijn die wekelijks op detailniveau gecontroleerd wordt, was de voornaamste

reden om de dienst te verlaten.

Toen ik daarbovenop hoorde dat zelfs een directeur van een segment niet mag beslissen over faciliteiten voor het vertrek van deze collega maar dat dit op een hoger niveau moest geschieden, wist ik dat de medezeggenschap goed georganiseerd gaat worden. Ze volgt immers de zeggenschap.

De vraag blijft dan wel hangen of dan de inrichting van zeggenschap wel de meeste wenselijke is.

**Groepsfuncties bergen een grote flexibiliteit en doorgroeimogelijkheden in zich.**

Nu ik het toch over bedrijfscultuur heb, wil ik u een anekdote uit de dienst niet onthouden. Een collega reist in het weekend met de trein. Per ongeluk gebruikt hij in plaats van zijn eigen OV-kaart de MobilityMixx-kaart van de baas, gaat een kopje koffie drinken en realiseert zich zijn fout. Hij herstelt dit door uit te checken.

Door het tijdsverloop resteert er een starttarief van 87 cent. Hij meldt dit keurig.

Op grond van de handreiking hoe om te gaan met de MobilityMixx-kaart is, zonder een verdere vorm van beoordelen, in het P-dossier van deze collega een Waarschuwingsbrief Integriteitsinbreuk opgenomen. Deze collega accepteert dit uiteraard niet en is nu in een bezwaar en hoorprocedure terecht gekomen bij een juridische afdeling op twee uur reizen afstand. Ik vraag mij af, waar de menselijke maat gebleven is. Waarom is nergens in dit traject iemand op het idee gekomen waar de redelijkheid is, waarom we ons hierover druk maken. Van waar komt de behoefte om een handreiking te schrijven, die leidt tot dit soort idiotie. En eigenlijk, waar is de ruimte van een teamleider gebleven om te kunnen leiden.

Dames en heren, een medewerker heeft er recht op dat als hij met zijn baas praat dat hij dan ook echt met zijn baas praat en niet met iemand die alles moet gaan vragen of uit handleidingen moet gaan toepassen. Liefst met een baas die echt verstand heeft van het werk. Dat is nodig voor het wederzijds vertrouwen.

Als je managers benoemt dan moet je ze doelstellingen geven en je moet hen vrijheid geven en dien je gebruik te maken van hun ondernemingszin, hun goed huisvaderschap en hun eruditie.

Op deze eigenschappen zou je ze dan ook moeten selecteren.

In hun opleiding zou dan Jean-Luc Goddards film Alphaville met Eddie Constantine van laag tot hoog management in ieder geval verplichte literatuur moeten zijn.

Ik heb gezegd.

# Symposium VHMF

## Belastingdienst 2.015 - 2.017

### Dienst met Drive of Dienst op Drift?

door Wilma van Hoeflaken

**'Als je op de verkeerde weg bent, helpt meer gas geven niet', aldus staatssecretaris Eric Wiebes tijdens het jaarlijkse VHMF-symposium 'Dienst met Drive of Dienst op Drift?' Net als de overige sprekers ging de staatssecretaris in op wat er allemaal anders moet, anders kan en ook nu al anders gebeurt.**

VHMF-voorzitter Erik Rutten kan maar liefst 450 deelnemers welkom heten tijdens het jaarlijkse VHMF-symposium op 16 april in de Jaarbeurs in Utrecht. De zaal is gevuld met VHMF-leden en andere geïnteresseerden, de meesten werkzaam bij de Belastingdienst. Ook zijn er medewerkers van DG-Bel, Toeslagen en de Douane aanwezig. Plus een paar gasten van buiten; naast elkaar op de eerste rij zitten Leo Stevens, emeritus-hoogleraar fiscale economie aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam, en Hans Gribnau, hoogleraar Belastingrecht aan de Universiteit Leiden. Rutten bedankt de symposiumcommissie, die bestaat uit Fleur van Haasteren, Paul Gunnewijk, Wilma Kamminga, Thijs Hellegers, Yvonne Loijen en Gerard Spoorenberg. Hij vertelt dat Paul Gunnewijk afscheid neemt als voorzitter van de symposiumcommissie. De commissie die het VHMF-symposium 2016 gaat organiseren, zal geleid worden door Wilma Kamminga. Na zijn welkomstwoord maakt Rutten plaats voor dagvoorzitter Aly van Berckel-van de Langemheen, directeur Douane. Zij kan stipt op tijd een belangrijke spreker aankondigen. Dat is Eric Wiebes, de staatssecretaris van Financiën. Wiebes zal, net als de sprekers die na hem optreden, spreken over de werkwijze bij de Belastingdienst en wat er anders kan en moet.

In de symposiumuitnodiging van de VHMF stond het probleem al verwoord: 'Het zijn roerige tijden voor de Belastingdienst. Taakstellingen, bezuinigingen en knellende budgetten, terwijl alles op de schop gaat. Sluiting van gebouwen en concentratie van processen drukken hun stem-

pel op het werk. Verouderde informatiesystemen zijn dringend aan vernieuwing toe om burgers en bedrijven toezicht op maat en dienstverlening te kunnen bieden. Raakt onze dienst op drift, of hebben we voldoende drive om koers te houden?'





## Grote betrokkenheid

Hoe maken we de Belastingdienst rijp voor nieuwe tijden en uitdagingen, met het behoud van het goede? Dat was de vraag die Wiebes aan de orde stelde. Want dat veranderingen nodig zijn, staat voor hem vast: 'Als we niets doen, stijgen de kosten en verminderen de belastingopbrengsten onherroepelijk.' Het antwoord ziet Wiebes in beter gereedschap voor de Belastingdienst in de vorm van 'big data' en een nieuwe manier van interactie met burgers. 'En laten we het vooral leuker maken. 'Het is "no fun" om met een krimpend budget complexe wetgeving uit te voeren.'

De staatssecretaris vertelt dat hij 'behoorlijk onder de indruk is' van de Belastingdienst. Wiebes, die 15 jaar in de zakelijke dienstverlening heeft gewerkt, schat dat hij in die jaren zo'n 80 organisaties van binnen heeft gezien. Inmiddels heeft hij ruim een jaar de tijd gehad om de Belastingdienst te leren kennen. 'De betrokkenheid van de medewerkers is opvallend groot en ik zie een enorme verbondenheid met de missie van de Belastingdienst: het binnenhalen van belastinggeld en recht doen aan belastingplichtigen.' Hij voegt eraan toe dat hij op de Beeldkrant ook wel minder vriendelijke dingen voorbij ziet komen. 'Ook aan mijn adres gericht. Maar die boosheid komt voort uit het feit dat men belastinggeld wil binnenhalen. Dat is een mooiere boosheid dan je in veel andere gremia ziet.'

## Complex stelsel

Veel van de problemen waar de Belastingdienst tegenaan loopt, zijn een gevolg van de complexiteit van het stelsel, aldus Wiebes. Vereenvoudiging is een van de punten uit de Brede Agenda van de staatssecretaris. 'Er zijn dingen waarvoor de Belastingdienst ruimschoots op tijd had gewaarschuwd.' Als voorbeelden noemt hij de bijleenregeling, de regels rondom de BPM, het pensioen van de DGA, de beslagvrije voet en de teruggaaf energiebelasting. 'Daar zijn we ongelukkig over.' Het stelsel moet eenvoudiger. Dat is gemakkelijker gezegd dan gedaan, want hoewel alle politici voorstander zijn van een eenvoudig stelsel, moet "dit ene dingetje" per se toch geregeld worden. En wordt het stelsel vanzelf weer ingewikkeld. 'We moeten oefenen in nee zeggen, want het moet weer uitvoerbaar worden. We moeten zorgen voor overtuigende argumenten en een goede onderbouwing.'

Tegelijkertijd moet de Belastingdienst fouten niet verdoozen, vindt Wiebes, maar er op de site openlijk voor uit komen, zoals nu al gebeurt. 'Dat we, als RTL belt om ons op een fout te attenderen, kunnen zeggen: ja, hoor, dat weten we allang, het staat op onze site.' Natuurlijk moet de Dienst er alles aan doen om fouten te voorkomen, stelt de staatssecretaris. 'Maar dat er fouten gemaakt worden, is normaal.' Hij vertelt over de NS, die moeten proberen de treinvertragingen te beperken tot slechts 3 procent. 'Dat percentage staat zelfs in de wet. Bij ons gaat het maar om fracties van promilles die niet goed zijn.'

## Kloof

Een ander punt van zorg zijn onze eigen processen en systemen. Daar ziet hij drie grote problemen. Het eerste probleem heeft te maken met gegevens. 'Die zitten verstopt in allemaal verschillende systemen die niet met elkaar verbonden zijn, en nog stammen uit de tijd dat ik op de kleuterschool zat.' De systemen zijn kwetsbaar en worden soms 'met kunst- en vliegwerk' onderhouden. 'Eén groot nieuw systeem is echter niet de oplossing. We moeten het zoeken in modernere en kleinere oplossingen.'

Het tweede probleem is dat het ambacht van de Belastingdienst onder druk staat, door de grotere diversiteit aan belastingplichtigen. 'We moeten wel op heel veel verschillende terreinen getraind zijn en al die data uit al die verschillende systemen tegelijkertijd kunnen verwerken. Dat is nogal wat voor een ambacht. Durven we te stellen dat we naar ons eigen gevoel voldoende aan inning en controle doen?'

Als derde probleem noemt hij de interactie met belastingplichtigen. De Belastingdienst verstuurt, omgerekend per dag, dagelijks 700.000 brieven. Wiebes vertelt hoe zijn zoon een brief definieert: 'Een brief is een screendump van informatie waar niemand om heeft gevraagd op een moment dat hen niet uitkomt.' Hij zegt: 'Mensen denken: Een brief! Dat zijn ze niet meer gewend. En wat doe je als je een brief krijgt met informatie waar je niet om hebt gevraagd? Je gaat bellen. Dat doen ze dus allemaal.' Als in die brief foute informatie staat en de burger wil dat telefonisch even rechtzetten, krijgt hij te horen dat hij een bezwaarschrift moet indienen. De brief bleek namelijk niet zomaar een brief te zijn, maar een beschikking. 'Waarom behandelen we ie-



mand die belasting moet betalen als iemand die een bekeuring krijgt?' vraagt Wiebes. Hij concludeert dat er een kloof is ontstaan tussen een dienst die leeft in de wereld van bestuursrechtelijke bezwaartermijnen en een burger die gewend is om in het hier en nu zijn problemen op te lossen. Bovendien is de communicatie niet alleen ingewikkeld, het leidt ook tot weer nieuwe communicatie. 'En eet zo een steeds groter deel van capaciteit op, die we niet meer voor andere dingen kunnen inzetten.'

Wiebes: 'We hebben, net als bijvoorbeeld bol.com, een elektronische gegevensbox nodig, waarin alle gegevens zitten. De burger is medeverantwoordelijk om die gegevens up-to-date te houden en raadpleegt hem wanneer hij wil.'

### Big data

'Wat betekenen die drie problemen nou samen?' vraagt de staatssecretaris zich hardop af. 'Ze betekenen dat de kosten onherroepelijk gaan stijgen, en dat we minder opbrengsten hebben. Als we niks doen, dan hebben we met elkaar een gigantisch politiek probleem. De Kamer stelt vragen over de tax-gap en de overschrijdingen. Als we geen antwoord hebben, zijn de problemen die mijn voorganger Frans Weekers heeft gehad nog maar het begin. En alleen maar meer capaciteit, is niet de oplossing. Want als je op de verkeerde weg bent, dan helpt meer gas geven niet. We moeten dus iets doen, en dat is het onderwerp geweest van het afgelopen jaar.'

**'Een ervaren inspecteur vindt op basis van een uitworp in 30 procent van de gevallen iets. Met hulp van de versie die we nu hebben, komt hij tot bijna 50 procent.'**

Wiebes heeft hoge verwachtingen op het gebied van 'big data'. 'We werken aan een data-laag bovenop de verschillende systemen. Daarmee krijg je alle gegevens op één scherm, ook al zitten ze in verschillende systemen. Inmiddels zijn er circa 30 van de 50 systemen aangesloten. Medewerkers die de bèta-versie zagen, zeiden: 'Dit gaat ons werk veranderen'. Als alle gegevens bij elkaar zitten, kan iedere belastingplichtige ook echt de behandeling krijgen die hij verdient. Want wie betere informatie heeft, kan beter informatiegestuurd controleren, innen, en fraude bestrijden.'

De resultaten zijn tot nu toe indrukwekkend, vindt Wiebes. 'Een ervaren inspecteur vindt op basis van een uitworp in 30 procent van de gevallen iets. Met hulp van de versie die we nu hebben, komt hij tot bijna 50 procent. Bij OB-negatief steeg de hit-rate zelfs van 17 procent tot bijna de helft. Je schiet niet alleen veel vaker raak, maar je haalt ook meer

op per keer. En dat in een korte behandel tijd. Dat noem ik een revolutie.'

Door anders te gaan werken zal de Belastingdienst de tax-gap te lijf kunnen gaan. 'Zonder abonnement op kostenoverschrijdingen.'

### Politieke steun

De staatssecretaris komt terug op de betrokkenheid, die hij in het begin van zijn betoog noemde. Hij vraagt: 'Hoe zorgen we ervoor dat die betrokkenheid blijft?' Hij geeft zelf het antwoord: 'De nieuwe technieken zijn geen aanval op het ambacht. Een professional met beter gereedschap is een betere professional. De verbondenheid met wat je doet, krijgt een extra dimensie. Je kunt aan opbrengstmaximalisatie doen. Je kunt je richten op de plekken waar het meest te halen valt, omdat je beter weet waar het zit. Het is leuker om in minder tijd meer op te halen. Om met beter gereedschap meer te bereiken.'

Dagvoorzitter Van Berckel bedankt Wiebes voor zijn verhaal en informeert of er vragen leven in de zaal. Iemand merkt op dat hij het fijn vindt dat de staatssecretaris vindt dat fouten maken normaal is. Maar medewerkers melden fouten vaak niet zo snel, meestal pas als de fout al is opgelost. Van Berckel herkent dat. 'Maak dilemma's en problemen eerder bespreekbaar', adviseert zij de aanwezigen.

Een van de aanwezigen vraagt hoe het zit met het politieke draagvlak voor fiscale vereenvoudiging. Dat is er wel, maar politici hebben toch allemaal eigen stokpaardjes, waardoor eenvoudig bedoelde wetgeving uiteindelijk toch weer lastig uitvoerbaar wordt? Wiebes: 'We moeten nee zeggen. We hebben overtuigende argumenten nodig en onze onderbouwing moet heel goed zijn. Als iets echt niet kan, moeten we nee blijven zeggen. Want als iets niet uitvoerbaar is, komt de rekening uiteindelijk hier, bij ons, terecht.'

Wordt de staatssecretaris gesteund in zijn streven naar vereenvoudiging, wil Van Berckel weten. 'Zeker', zegt Wiebes. 'Ook voor de minister van Financiën en de premier is het duidelijk dat het eenvoudiger moet.'

### Zolder opruimen

Een van de aanwezigen vraagt: 'Wat is uw beeld van de Belastingdienst in 2020, qua werkplek, bemensing en plek in de samenleving?' Wiebes zegt: 'Misschien is de Belastingdienst een organisatie die minder zichtbaar is in de samenleving. Een onzichtbaarder plek, omdat het goed gaat en er geen vragen worden gesteld in de Tweede Kamer. Wat betreft de bemensing denk ik aan mensen die ingewikkelde dingen doen. Misschien zitten er andere mensen bij, zoals wiskundigen en econometristen. Het zal gevarieerder zijn, ook qua leeftijd.'

Na Wiebes vertrek constateert Van Berckel: 'De Belastingdienst is in beweging. Het huis op orde is niet meer voldoende.' Ze verwijst naar het artikel in Informatief nr. 79 van Ton Mulders, programmamanager Lean bij het ministerie van Financiën, waarin staat: 'Blijft het bij de zolder opruimen, dan weet je dat je over een paar jaar weer aan de slag kunt. Als een organisatie echt stappen wil zetten op weg naar duurzaam verbeteren, moet er meer gebeuren.' Lean is, aldus Mulders, 'een managementfilosofie gericht op het leveren van klantwaarde, door het ontwikkelen van

mensen en processen, het direct signaleren en oplossen van problemen met behulp van state-of-the-art methoden en technieken en het streven naar perfectie'. Behalve Lean noemt Van Berckel informatiegestuurd toezicht en Het Nieuwe Werken.

Aandacht voor vernieuwing is er zelfs in de pauze. In de wandelgangen zijn twee stands, waar geïnteresseerden informatie kunnen krijgen over de nieuwe mogelijkheden in het werk en de nieuwe werkwijze die medewerkers ook zelf meer kunnen entameren. Zoals de toepassingen van apps bij het werk, uitgebreid beschreven in Informatief nr. 79, die ter plekke worden gedemonstreerd. Bij de stand over Gruff worden de toehoorders meegenomen in de mogelijkheden rond de digitale verwevenheid van de beschikbare informatie. Hier blijkt duidelijk dat het stellen van de goede vragen en vervolgens met de specialist volhardend zoeken naar antwoorden heel verhelderend kan zijn.

### Logistiek slimmer

Hans Blokpoel, algemeen directeur Belastingen, schetst in zijn presentatie wat er de afgelopen jaren gebeurd is bij de Belastingdienst. Het is belangrijk dat de dienst meer informatiegestuurd werkt en aan risicoselectie doet. 'Hoe kijken we naar belastingplichtigen?'

Blokpoel vertelt dat bij Grote Ondernemingen een steekproef gedaan wordt. 'Het is goed om in de praktijk te kijken hoe het loopt. Horizontaal toezicht is een goed concept, maar het zou goed zijn als we daar empirisch meer van weten.' Hij noemt ook het midden- en kleinbedrijf, wat hij omschrijft als 'een turbulente wereld, met grote aantallen, en met mensen die het ene jaar in loondienst zijn en het andere jaar ondernemer.'

Door belastingplichtigen te kennen en gericht te communiceren, kan er veel bereikt worden, stelt Blokpoel. Als voorbeeld noemt hij mensen die scheiden. Uit een steekproef is

gebleken dat deze groep veel fouten maakt in de belastingaangifte. Door hen in een brief expliciet te wijzen op het feit dat er fiscale consequenties zitten aan een scheiding, wordt deze groep hier alert op gemaakt. 'Een jaar later deden we weer een steekproef en waren er minder fouten gemaakt. We halen meetbare successen.'

De regionale aanpak, die een jaar of vier geleden nog plaatsvond, heeft plaatsgemaakt voor verantwoorde keuzes op nationale schaal. Ook dat lijkt effectief te zijn. 'Als ik kijk naar Particulieren, zie ik geen stijgend nalevingstekort. Ook bij MKB zie ik geen stijgend nalevingstekort.' Hij vervolgt: 'We hebben kantoren gesloten, we hebben het werk geconcentreerd. Zo zijn we in de Vpb-administratie van 200 naar 90 mensen gegaan. We zijn in de logistiek slimmer en beter geworden.' Eind dit jaar zullen de logistieke ontwikkelingen afgerond zijn.

### Arbeid, kapitaal en informatie

Maar we hebben wel serieuze problemen, constateert Blokpoel. 'Wat gebeurt er met ons toezicht? We hebben niet de capaciteit om alles te doen wat we willen.'

Hij schetst hoe de Belastingdienst in het verleden de 100 procentfilosofie hanteerde, toen overstapte op selectiemodules ABS ('Dat was een geweldige prestatie'), horizontaal toezicht ontwikkelde, LOA's (lokaal ontwikkelde applicaties) inzette om het werk te ondersteunen, hoe de commissie-Stevens het horizontaal toezicht onderzocht en handhavingsregie adviseerde. 'Geef iedere belastingplichtige de behandeling die hij of zij verdient. Dat kan alleen als je veel van die belastingplichtige weet. Hoe doe je dat? Dat zie je niet aan zijn aangifte. Hoe dan? Aan zijn historie? Aan ander gedrag? Daarom gaan wij subjectgericht kijken.' Hij vertelt over de data-laag, die Wiebes ook al noemde. Eenvoudig gezegd: een laag boven de verschillende systemen. Blokpoel: 'Arbeid en kapitaal zijn de bekende productiefactoren. Daar komt een derde factor bij: informatie.' Informatie is een productiefactor met bijzondere kenmerken. Een factor die niet ouder of trager wordt, maar eentje die oneindig herbruikbaar is en kwalitatief beter wordt naarmate hij meer gebruikt wordt. Hij verwijst naar de broedkamers, waar informatie centraal staat. Een voorbeeld is het IH-risicomodel, waar een pilot mee gedaan is. Er zijn 12 miljoen aangiften, er is 1 miljoen uitwerp, die voor 41 procent bestaat uit nihil-aanslagen, voor 16 procent uit negatieve aanslagen en voor 43 procent uit positieve aanslagen. 'Als de grootste risico's bovenop liggen, en je pakt de bovenste post van de stapel, heb je het grootste risico. Je krijgt dus de grootste risico's aangereikt. Op die manier werken is zeer effectief.' Volgens Blokpoel voorspelt het risicomodel een hitrate van 50 procent bij 400.000 aangiften.

### Medewerkerstevredenheid

Als de grootste risico's worden aangereikt, wat zal dat betekenen voor de professional? 'Voel je je ondersteund? Of voel je je een machine? Meer belastingopbrengsten, meer betekenisvol werk, beter inzetten van capaciteit. Leidt dit tot grotere medewerkerstevredenheid?'

Een andere vraag die hij aan de zaal voorlegt: btw-carrouselfraude. 'De specialist ziet de fraude ontstaan. Wat mogen wij? Ingrijpen? Mag je het voorkomen? Je kunt



netwerken in de gaten houden om fraude te vinden. Het betekent op een andere manier nadenken over je werk. Is dit een nieuw vak? Of is dit wat iedere OB-specialist altijd al wilde?’

Een ander voorbeeld, de bakhouder. ‘Nu houden we de verhaalsmogelijkheden bij. Heeft iemand banktegoeden? Straks krijgt de medewerker een signaal als er verhaalsmogelijkheden zijn. Dan ben je dus niet meer zelf je voorraad aan het managen, maar er wordt voor je nagegaan of verhaal op een bepaald moment zin heeft. Dat leidt tot spectaculaire resultaten. Maar wat betekent dat voor ons werk?’ Kortom, de afgelopen jaren was de dienst vooral met de logistieke processen bezig, maar nu staat het toezicht centraal. ‘Hoe voelt dat voor de inspecteur? Wordt hij beter ondersteund? Of is hij bang dat hij de vrijheid in zijn werk kwijtraakt? Dat is een belangrijk debat dat ik wil voeren.’

### Meer collega's?

‘Op de Beeldkrant wordt gezegd: we hebben meer collega's nodig. Meer toezicht betekent meer capaciteit. Maar als je informatiegestuurd kunt werken, is het eerste deel van je werk bijna altijd raak.’ Hij vervolgt: ‘Dan komt er een politieke keuze. Met net zoveel mensen meer ophalen? Of met minder mensen hetzelfde ophalen?’

Als iemand opmerkt: ‘Maar zolang extra medewerkers meer opleveren dan ze kosten?’ zegt Blokpoel dat dat niet relevant is, omdat dergelijke gegevens in de rijksbegroting niet tegen elkaar worden afgezet. ‘Het zijn twee verschillende werelden.’ Iemand in de zaal doet nog een poging door te zeggen dat dat toch hoort bij bedrijfsmatig werken, dat je de kosten en de baten naast elkaar legt. Blokpoel laat zich niet tot die discussie verleiden. ‘Minister Blok gaat over

de omvang van de Rijksdienst. Ik reken het tot mijn taak om met de middelen die ik heb het optimale te doen.’

Wat voor mensen heeft de dienst straks nodig, wil iemand weten. ‘We zullen minder dingen doen met weinig toegevoegde waarde’, zegt Blokpoel. ‘Ik denk aan hoogwaardige professionals die met zware posten aan de slag gaan.’

Iemand merkt op dat een rechtvaardige belastingheffing meer is dan een kwestie van zorgen voor de hoogste opbrengst. Hoe zorgen we voor evenwicht? Blokpoel: ‘Dat is een vraagstuk waar we het debat over moeten voeren. En de politiek moet dat ook doen.’

Professor Stevens zegt: ‘Ik krijg iedere keer de impressie dat de Belastingdienst zo goed weet wat een juiste aanslag is. Dat is voor mij juist een twijfelpunt. Wat is juist? Het is mijn vaste overtuiging en jullie risico dat dit niet juist is.’

Blokpoel verwijst naar de steekproef en kaatst de bal terug. ‘Het oordeel van de professional wordt geëxtrapoleerd om een toekomstig risico te voorzien. Velen in deze zaal zijn door u opgeleid. Dus als u uw werk goed gedaan hebt, komt het goed.’

Op een vraag uit de zaal over het koppelen van gegevens en privacywetgeving, zegt Blokpoel: ‘We gebruiken data die we altijd al hadden. De rechter heeft zich uitgesproken over botsende belangen. De rechter toetst op proportionaliteit en subsidiariteit. Fiscale data mag je gebruiken. Bij wat je van buiten gebruikt is het de vraag of het proportioneel is.’

### No show no money

Na de pauze zien de aanwezigen een filmpje over het proces van Toeslagen. Toeslagen, dat inmiddels 10 jaar bestaat, streeft naar een no-touch proces. Zij gebruiken een



risicoclassificatiemodel, dat aanvragers indeelt in hoge en lage risico's. Van de aanvragen valt 80 procent in het lage risico. In dat geval geldt er een 'green lane'. Gerard Blankestijn, directeur van Toeslagen, licht de werkwijze toe. Hij legt uit dat het om een enorme massaliteit gaat en dat het gaat om een proces dat voor burgers heel gevoelig ligt. Er zijn 4 toeslageregelingen. In totaal worden er 7,1 miljoen toeslagen uitgekeerd aan 5,6 miljoen huishoudens. Jaarlijks betreft het 1 miljoen nieuwe aanvragen en zijn er 3,1 miljoen mutaties. Toeslagen doet op jaarbasis 105 miljoen betalingen en 2 miljoen terugvorderingen. 'Het werk is leidend, maar de mensen maken Toeslagen. We doen veel met systemen, maar het is echt mensenwerk. Dat is de kracht van deze organisatie.'

**Meer automatiseren aan de onderkant zorgt ervoor dat er werk verdwijnt en dat het werk dat overblijft moeilijker wordt.**

Sinds 2011 heeft Toeslagen een nieuw automatiseringssysteem. Iedere burger is opgenomen in dat systeem, ook degenen die nooit een toeslag aangevraagd of ontvangen hebben. 'Dat zie je als je inlogt met je DigiD.' Mensen kunnen zien welke informatie Toeslagen over hen heeft. 'Het is onze wens om in het burgerportal ook berichten te plaatsen voor de burger. Bijvoorbeeld om te voorkomen dat we achteraf moeten corrigeren.'

Elk van de vier toeslageregelingen heeft een eigen module, maar ze zijn allemaal gebaseerd op dezelfde feiten. 'In het systeem zit toezicht, maar intelligence hadden we niet', zegt Blankestijn. De Bulgarenfraude van twee jaar geleden maakte pijnlijk duidelijk hoe erg het mis kon gaan. Inmiddels krijgen alle onbekende aanvragers een brief en worden ze uitgenodigd om bij de balie langs te komen. 'No show, no money.'

### **Moeilijker werk**

Het risicoselectiemodel van Toeslagen is ontworpen door de eigen medewerkers. Er is een risicokwalificatiemodel, dat verder wordt uitgebouwd. Toeslagen maakt daarbij gebruik van de bronnen die de Belastingdienst heeft ('We zouden er baat bij hebben als we meer hadden') en richt zich op de posten met hoge risico's. Een risico is bijvoorbeeld als er 27 mensen op één adres wonen. Bij de risicoselectie komt zo'n post omhoog. Het kan zijn dat er iets aan de hand is, maar het kan ook zijn dat het adres een verzorgingshuis betreft. Om te checken of het systeem goed werkt, worden er steeds steekproeven getrokken.

De organisatie is in de loop der jaren veranderd. Waren er

bij de start 400 C-medewerkers die administratieve vergelijkingen deden, inmiddels zijn er toezichtteams, fraude-teams en speciale teams. Ook is er een switch gemaakt van aanvraaggericht werken naar subjectgericht werken. Het accent ligt op de voorkant: 'We willen voorkomen dat we onterechte toeslagen uitkeren. Want dan moet je maar zien dat je het geld weer terugkrijgt.'

Meer automatiseren aan de onderkant (Toeslagen heeft voor eenvoudige klantbehandeling zelfs pc's die werken zonder medewerker en aangestuurd worden door een script) zorgt ervoor dat er werk verdwijnt en dat het werk dat overblijft moeilijker wordt.

Blankestijn verwijst naar een RTL-uitzending van een paar dagen voor het VHM-symposium, waar toeslagenfraude door ouders en gastouders een item was. 'Gastouderbureaus hebben een groot maatschappelijk belang', zegt Blankestijn. 'Kinderopvang buiten de Randstad is bijna allemaal gastouderopvang.' Hij vertelt hoe Toeslagen zoiets aanpakt – de gastouderbureaus zijn aan een risicoselectie onderworpen – en voegt eraan toe dat Toeslagen nauw samenwerkt met de ketenpartners. Dat is in dit geval de opdrachtgever, het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

### **Sociale innovatie**

Bijzonder is de samenwerking van Toeslagen met Vluchtelingenwerk. Blankestijn: 'Vluchtelingen zijn per definitie onbekend. Ze krijgen dus een brief en moeten aan de balie komen. Zij komen in aanmerking voor zorgtoeslag. Vluchtelingenwerk zei tegen ons: wat zijn jullie aan het doen? Wij kijken ook al wie deze mensen zijn. Ze zeiden ook: dit kan zo niet langer, we gaan naar de Ombudsman en we schrijven een brief aan de Tweede Kamer. Dit heeft ertoe geleid dat Vluchtelingenwerk het toezicht voor ons doet. Wij doen steekproeven. Het is bijzonder, want Vluchtelingenwerk is geen overheidsorganisatie.' Blankestijn omschrijft de werkwijze als 'een mooie samenwerking van twee organisaties die eerst tegenover elkaar stonden'. 'Dit is een sociale innovatie'.

Een ander voorbeeld van sociale innovatie kan de pilot met postactieven worden. Blankestijn roept de postactieven op een community te starten. De gedachte erachter is dat de burgers vaak niet de goede vraag stellen en dat de website niet altijd ideaal is als informatiebron voor burgers. Een website biedt te veel informatie voor de burger met een enkele vraag.

### **Rol van medewerkers**

Blankestijn benadrukt in zijn verhaal de rol van de medewerkers van Toeslagen. Zij spelen een grote rol in de organisatie van het werk en de processen. Zo hebben de medewerkers het risicoselectiemodel ontworpen en zijn zij de belangrijkste bron voor innovaties. 'Innovaties worden direct in de praktijk toegepast, vanwege de urgentie van dit werk. De medewerkers die bezig zijn met de innovaties maken deel uit van de reguliere teams.' Hij stelt dat grote ideeën nooit door één persoon zijn bedacht. 'Medewerkers posten een idee, een ander gaat erop in. Zo verbeteren we de processen. Medewerkers zien direct wat wel en niet werkt. De ontwikkeling van het werk loopt parallel met de ontwik-

keling van de mensen. Het gaat om het resultaat, maar veel resultaat hebben we behaald door medewerkers ruimte te geven om met ideeën te komen.'

Omdat Toeslagen in de werkdruk pieken en dalen kent, wordt er gewerkt met een flexibele schil. Van de medewerkers zijn er 900 in vaste dienst, daarnaast zijn er 300 uitzendkrachten. Hoe slaagt Toeslagen erin de uitzendkrachten net zo betrokken te laten zijn als de medewerkers met een vaste aanstelling? Blankestijn: 'We behandelen iedereen op dezelfde manier. De rechtspositie is anders, dat wel. Maar in tegenstelling tot vroeger zitten de uitzendkrachten niet meer in aparte teams, maar werken ze samen met de vaste medewerkers in gewone teams. Ze hebben geen aparte positie.' Hij vertelt dat de directeur-generaal Belastingdienst Peter Veld na een bezoek aan Toeslagen vertelde over een paar enthousiaste medewerkers die hij had gesproken. Het bleken uitzendkrachten te zijn. Het illustreert de grote betrokkenheid.

### Geen loze kreet

Cyprian Smits, hoofd Business intelligence & Analytics bij Belastingen vertelt over de Broedkamer. 'Hoe kunnen we met veel data kort-cyclisch innoveren? Zonder grote IT-programma's snel ideeën tot resultaat brengen.' Voorbeelden hiervan zijn het IH-risicomodel en de carrouselfraude, die Blokpoel in zijn presentatie al noemde.

Smits vertelt dat bij Business Intelligence & Analytics veel analisten werken, mensen met een bèta-opleiding, zowel jongeren als mensen die al lange tijd bij de Belastingdienst werkzaam zijn. Hij vertelt hoe belangrijk het is om bij innovaties steun te krijgen van de top van de organisatie. 'Er moet niet gezegd worden: hoezo veranderen? We doen het toch al 30 jaar op deze manier?' Net als Blankestijn benadrukt ook hij de belangrijke rol van medewerkers. 'Dit is geen loze kreet. Medewerkers moeten ermee werken. Uiteindelijk gaat het erom dat de inspecteur of de invorderingsmedewerker die 20 beslissingen per dag neemt betere beslissingen neemt.'



### Datalaag

De Belastingdienst beschikt over een enorme hoeveelheid data. 'Big data is hier echt big.'

Smits gaat in op de data laag en neemt de incasso en de debiteurenadministraties als voorbeeld. Hoe staat het met een vordering? Medewerkers die dat willen weten, moeten soms in meerdere systemen kijken. De kans op misverstanden en dubbeltellingen is groot. De data-analist maakt de technische bestanden schoon en er wordt een base tabel gecreëerd, die alle vorderingen bevat. Er lopen tijdcurves door elkaar heen. Smits: 'Wij draaien de vordering om, naar de tijd. Dus de tijd staat centraal.' Op die manier kunnen medewerkers slimmer werken.

Uit de data waarover de Belastingdienst beschikt, kunnen allerlei inzichten gehaald worden. Als voorbeeld noemt Smits de ondernemers die onder het horizontaal toezicht vallen. 'Wij kunnen kijken naar hun betaalgedrag wat betreft de tijdigheid en de volledigheid voordat ze een convenant sloten en daarna.'

Business Intelligence & Analytics maakt 'informatiedashboards' en 'signaalmachientjes', zoals Smits het noemt. Met een informatiedashboard wordt voorkomen dat een medewerker steeds 'heen en weer moet fietsen' in BVR. Dat gebeurt door systemen te ontsluiten. 'Dat leveren wij op een presenteerblaadje en dat geeft veel efficiency. Als het voorwerk geleverd is, kom je eerder toe aan het echte werk.'

Veel van de ideeën komen overigens niet in een pilot terecht. Voortdurend worden vragen gesteld als: zit het erin, kan dit, gaat dit werken?

### Hitrate

Een ander praktijkvoorbeeld is OB-negatief. 'Is het een risicovolle casus? Moeten we dit geld uitbetalen?' In de OB-aangifte zijn sterke pieken. Er zijn maandaangevers, kwartaalaangevers en jaaraangevers. De personele bezetting is echter continu. Het gevolg is dat de pakkans sterk fluctueert. Nu is er bij negatieve-normoverschrijders een hitrate van 17 procent. 'Een moeizaam proces', zegt Smits. 'De hitrate op basis van het huidige selectieproces wijkt maar nauwelijks af van de random hitrate.' In het model dat in de Broedkamer ontwikkeld is, is er een hitrate van 47 procent. Het is nog niet gevalideerd, zegt Smits. Het model is inmiddels uit de laboratoriumfase en is live gegaan in twee teams; in Zwolle en in Amsterdam draait het nieuwe model. 'De resultaten zijn nog niet bekend, maar de medewerkers zijn gemotiveerd. Zij kunnen hun werk beter doen.' Over de motivatie van de medewerkers voegt Smits nog toe: 'Het idee dat we in een vergrijsde omgeving zitten, waar weinig enthousiasme is voor veranderingen, is niet mijn beeld.'

Na afloop van Smits verhaal is er weer gelegenheid tot discussie. De aanwezigen kunnen hun vraag stellen via hun smartphone. Een selectie van die vragen verschijnt op een groot scherm. Maar ze kunnen ook rechtstreeks vragen stellen via de microfoon. Vanuit de zaal wil iemand weten wat dat doet met een medewerker, als hij zoveel risico's op een presenteerblaadje krijgt. 'Ook al krijg je de risico's aangereikt, in de rechtsstaat geldt de presumptie van de onschuld', zegt Blokpoel.

Een ander wil weten welke risico's de Belastingdienst loopt



**‘Statistiek brengt risico’s met zich mee’, erkent Smits. ‘Maar iedereen die individueel bepaalt of er risico is, brengt ook risico’s met zich mee.’**

met deze manier van werken. ‘Statistiek brengt risico’s met zich mee’, erkent Smits. ‘Maar iedereen die individueel bepaalt of er risico is, brengt ook risico’s met zich mee.’ Hij wijst op het belang van steekproeven en vertelt dat de modellen niet statisch zijn, maar lerend.

### **Verbinding**

Dagvoorzitter Van Berckel wil van de aanwezigen weten of ze vrolijk worden van dit verhaal. Ze stelt die vraag aan willekeurige personen. ‘Ja’, zegt iemand. ‘Ons werk wordt zinvoller.’ En ander zegt: ‘Hier zitten we al jaren op te wachten.’

Blokpoel komt met een agendasuggestie voor een volgend symposium: ‘Overall waar je vanmiddag hebt gehoord “belastingplichtige” kun je ook “intermediair” invullen. Moet iemand aan bepaalde eisen voldoen om voor bepaald toe-

zicht in aanmerking te komen?’

Van Berckel: ‘Dat sluit ook aan bij de opdracht van de Douane om naar iedereen te kijken die iets te maken heeft met het goederenverkeer.’

In haar slotwoord stelt ze nogmaals de vraag die centraal staat op het symposium: ‘Raakt de dienst op drift, of hebben we voldoende drive om koers te houden?’ Ze constateert: ‘Ik zie een dienst die volop in beweging is, dat er veel in de steigers staat en dat mensen er vrolijk van worden. En dat we grensverleggend bezig zijn met elkaar, ook met Lean en Het Nieuwe Werken, om uiteindelijk de innovaties te kunnen doen die we zo graag willen doen.’

Ze stelt dat de verbinding met de samenleving belangrijk is. ‘We hebben een keur aan opdrachtgevers. Dat geldt voor Belastingen, Douane en Toeslagen. Dat brengt een grote dynamiek met zich mee. Daar heb je een organisatie voor nodig die stevig in haar schoenen staat. We willen graag stappen zetten, maar we lopen het risico dat we soms vergeten de verbinding te leggen met de mensen in de organisatie.’ Dat is niet wenselijk. ‘Want de mensen maken de organisatie.’

Paul Gunnewijk, voor het laatst in zijn rol als voorzitter van de symposiumcommissie, bedankt mede namens de symposiumcommissie de sprekers. Hij vindt dat zij goed duidelijk hebben gemaakt waar de Belastingdienst zich op moet voorbereiden; de titel van het symposium luidt immers – naast de vraag Dienst met Drive of Dienst op Drift – ‘Belastingdienst 2.015-2.017’. Tot slot spreekt hij zijn waardering uit voor de manier waarop Van Berckel als symposiumvoorzitter invulling heeft gegeven aan haar rol.

# To nudge or not to nudge, nieuwe vormen van gedragsbeïnvloeding door de Belastingdienst

## Interview met Liza Luesink

door Jurjen Glazenburg en Dennis Baegen

Op 13 april 2015 viel mijn oog op een stuk in de NRC getiteld “Denkt u aan uw aangifte? Dank! Liza en Joyce”. De inleiding van het stuk luidt als volgt: “Burgers ‘het juiste’ laten doen, door dat gedrag aantrekkelijk te maken heet *nudging*. De Belastingdienst heeft nu een speciaal team voor deze subtiele vorm van manipulatie.” In het stuk wordt met collega’s Liza Luesink en Joyce Croonen gesproken. Zij zijn de oprichters van het Team Gedragsverandering van de Belastingdienst.

Het verhaal roept twee reacties bij mij op. De eerste is positief: “Leuk, nieuwe inzichten bij collega’s”. Mijn tweede reactie is wat meer argwanend, mogelijk mede veroorzaakt doordat NRC het woord “manipulatie” gebruikt: “Hebben wij het nodig om burgers aan te spreken op hun onderbewuste? Is overtuigen niet beter dan onzichtbaar sturen?” Om een beter inzicht te krijgen in de voor- en nadelen van gedragsbeïnvloeding en de waarborgen die het Team Gedragsverandering tegen mogelijk misbruik inbouwt heb ik, samen met Dennis Baegen, Liza Luesink geïnterviewd. Voorafgaand aan het interview heb ik geprobeerd mij in te lezen in “nudging” door de overheid. Op internet is daar veel over te vinden<sup>1</sup>. Op internet vind ik enthousiaste reacties, maar ook daar komt de vraag op of de overheid zou moeten willen “nudgen”. Past dat wel bij de transparantie waarmee wij als overheid, en zeker de Belastingdienst, de burger tegemoet willen treden?

### Over het team Gedragsverandering en Liza. ConnectPeople, best practices

Liza vertelt dat gedragsbeïnvloeding door de overheid niets nieuws is. Via wetgeving (straffen en belonen) en voorlichting doen we dat al eeuwen. Ook die instrumenten zijn er immers op gericht om burgers dat te laten doen wat de overheid en de rest van de burgers van hen willen: op tijd en goed hun aangifte invullen bijvoorbeeld. Het team Gedrags-

verandering vult de van oudsher gebruikte middelen om het gedrag van burgers te beïnvloeden aan met, wetenschappelijk onderbouwde, psychologische kneepjes, onder andere “nudging”. Dit omdat onze beslissingen niet allemaal zo rationeel zijn als we wel denken.

Eén van de redenen dat nudging door de overheid in een kwaad daglicht staat, zou kunnen zijn dat de commercie ook nudged, maar op een veel minder transparante manier. Dat begint in de supermarkt, waar de meest winstgevende producten voor het grijpen liggen en je moet bukken voor de minder winstgevende. Soms wordt dit nudgen keihard liegen: zeggen dat er nog één hotelkamer beschikbaar is, terwijl je als aanbieder best weet dat er nog meer beschikbaar zijn.....

Ook Liza realiseert zich dat je als overheidsinstelling met nudging het gevaar loopt een grens over te gaan, bijvoorbeeld door burgers er via nudging toe te brengen dingen te doen die ze eigenlijk niet willen, of burgers een bepaalde kant op te duwen door ze niet op hun rechten te wijzen. Het Team Gedragsverandering houdt dit gevaar nadrukkelijk voor ogen: elke toepassing wordt ook beoordeeld op de vraag of de burger zelf wel de kant op wil waar de overheid hem heen stuurt.

Daarvoor moet je de burger, in casu meestal de particulier of kleine MKB-er, goed kennen. Dan kun je kijken hoe bepaald gedrag tot stand komt en kijken hoe je dat bij kunt

<sup>1</sup> zie bijvoorbeeld <http://www.socialevraagstukken.nl/site/dossiers/nudging/> en <http://www.adviesorgaan-rmo.nl/dsresource?type=pdf&objectid=default:36546&versionid=&subobjectname=>



## Team Gedragsverandering sinds 2009

Past wetenschappelijke kennis over gedrag toe in de praktijk.



Van links naar rechts:  
Aletta Boele, Joyce Croonen,  
Dana Scheur en Liza Luesink.

sturen op een wijze die in overeenstemming is met datgene wat de burger zelf zegt te willen. Waarom richt het Team Gedragsverandering zich vooral op deze doelgroep? Volgens Liza is dat omdat je die goed kunt leren kennen, en omdat deze groep niet dagelijks met belastingen bezig is. Grote ondernemingen of belastingadviseurs zijn dat wel; zij zijn daarom als het goed is rationeler in hun beslissingen. Bovendien heb je met deze doelgroep als Belastingdienst een andere, minder massale, relatie. Daar is horizontaal toezicht het instrument.

Een voorbeeld van een "goede" nudge is volgens Liza het zogenaamde "signing at the beginning". Als burger vul je je aangifte in, die je ondertekent als je klaar bent. Het gros van de burgers wil zijn aangifte goed invullen. Bij het invullen van de aangifte zijn er momenten waarop je beslissingen moet nemen: "Was mijn hypotheekrente nou 2000 of 1500 euro en ga ik dat nazoeken?" Uit onderzoek blijkt dat mensen hun aangifte eerlijker invullen als ze er vooraf voor tekenen dat ze aangifte eerlijk gaan invullen, in plaats van dat ze achteraf ervoor tekenen dat ze het goed gedaan hebben. Als mensen vooraf tekenen vallen hun beslissingen ("toch maar even nakijken, oh het was toch 1500 euro") beter uit. Signing at the beginning zou dus passen in wat de burger zelf zegt te willen: zijn aangifte goed doen. Dit instrument wordt overigens nog niet gebruikt, maar de mogelijkheden worden momenteel door Team Gedragsverandering wel onderzocht.

Ook kun je door op de juiste psychologische "knoppen" te drukken mensen ertoe verleiden het doen van aangifte niet uit te stellen, met alle nadelen voor hen (maar ook voor de samenleving) van dien. Bijvoorbeeld aftellen in plaats van het noemen van een datum: "nog 21 dagen" in plaats van "op 30 april moet de aangifte binnen zijn". Ook hier geven burgers aan hun aangifte op tijd te willen doen, maar er niet altijd toe te komen. Bij mensen die een schuld hebben aan de Belastingdienst blijkt het afbetalen daarvan te worden bemoeilijkt doordat de Belastingdienst hen geen makkelijk benaderbaar up-to-date lijstje kan verstrekken van de openstaande schulden. Daarmee zouden ze kunnen beoordelen welke schuld ze beter wel en welke ze (nog) niet kunnen betalen. Zo bezien kan nudging dicht aanliggen tegen voorlichting, dan wel het aloude "Leuker kunnen we het niet maken, wel makkelijker". Door een betere compliance heeft de Belastingdienst dan meer tijd voor intensief toezicht.

Gedragsbeïnvloeding door de Belastingdienst moet niet verworden tot een verzameling makkelijke trucjes, die passen binnen een eenvoudige doelstelling, zo zegt Liza. Een doelstelling "minder telefoontjes voor de Belastingtelefoon" kun je bereiken via een "nudge", bijvoorbeeld door bellen lastiger te maken. De burger is daar echter niet mee geholpen en de Belastingdienst uiteindelijk ook niet. Sommige burgers stellen bellen uit als dat moeilijker wordt gemaakt en blijven dus met hun vraag zitten. Een voor de burger inzichtelijk proces of minimaal een duidelijke brief, die geen kale juridische vaststelling is, maar uitlegt wat de burger moet doen en meteen alle consequenties uitlegt, is een betere manier om te zorgen dat mensen minder bellen met de Belastingtelefoon. De neiging van de Belastingdienst om één besluit te laten volgen door meerdere brieven is dus een nudge de verkeerde kant op. Als voorbeeld: eerst krijg je een aanslag, dan een acceptgiro en daarna een brief over de mogelijkheden tot uitstel. Een burger belt als hij de aanslag ontvangt al hoe hij moet betalen, zonder op de andere brieven te wachten. Een onnodig telefoontje dus, juist omdat de burger het goed wil doen! Wanneer we onze processen slimmer inrichten, levert dit meer ruimte op om ons te richten op de groep die bewust de regels omzeilt en intensiever toezicht verdient.

Voor mij als jurist volgt nog een moeilijke constatering: een burger wil geen wetteksten zien. Die zijn moeilijk, zitten vol jargon, en leiden dus niet tot meer compliance bij de doelgroepen die Team Gedragsbeïnvloeding wil bereiken. Gelukkig is Liza het met mij eens dat wetteksten, immers de basis voor onze belastingheffing, wel voor de burger bereikbaar moeten zijn.

Voor het Team Gedragsverandering is de wetenschappelijke onderbouwing vooraf en de wetenschappelijke evaluatie achteraf onlosmakelijk verbonden met hun werkwijze. In de werkwijze zit, als gezegd, ook een morele afweging: sturen we de burger niet een kant op die hij eigenlijk niet wil. Men heeft dit intern ook vastgelegd. Ook wil het Team transparant zijn: niet voor niets geven ze interviews en delen hun inzichten op onder andere ConnectPeople. Er is dus geen sprake van manipulatie, maar de burger wordt door gedragsbeïnvloeding geholpen om te doen wat hij graag wil, inclusief een kleine nudge af en toe. Een mooie toevoeging aan het instrumentarium van de Belastingdienst dus!

# Het energielabel en de onzorgvuldige overheid

door Inspector Columno

**Eerder dit jaar ontving ik het energielabel voor mijn huis. Naar aanleiding daarvan heb ik mij wat ingelezen. Daarbij vielen mij een paar zaken op, die wellicht een ruimer beeld van de huidige overheid en mogelijk dus ook van de Belastingdienst geven.**

Wat minder van belang is, is de moeite die ik persoonlijk heb met dit soort labels: zij geven zaken aan die een eventuele koper van mijn huis met één oogopslag kan zien. Mijn huis is uit 2006, voldoet aan het bouwbesluit van die periode en is dus energiezuiniger dan een huis uit 1990, 1980 of 1910. Dit is overigens ook de wijze waarop mijn (voorlopige) energielabel is vastgesteld: de combinatie van grootte en bouwjaar leiden tot een bepaald label. De waarde van het label is daarmee volgens mij miniem: het bevestigt twee zaken die een koper toch al weet.

Vervolgens verbaas ik mij over manier waarop de overheid de controle van dat, bij verkoop of verhuur van mijn huis verplichte, energielabel heeft geregeld. Dat kan via de computer door rekeningen te laten zien aan een gecertificeerde ondernemer, die voor deze controle een vergoeding vraagt. De overheid verplicht dus een energielabel en laat de burger die zijn huis wil verkopen of verhuren opdraaien voor de kosten van controle van het energielabel - waarbij hij ook nog gedwongen wordt daar een commerciële partij voor in te huren. Als controle op zo'n label werkelijk belangrijk is, waarom vindt die dan niet plaats door ambtenaren - en dus betaald door het volk dat het zo belangrijk vindt dat ieder huis zijn energielabel heeft?

Erger wordt het nu de overheid bij afgifte van het label al laat weten dat het in het gros van de gevallen te laag zal zijn vastgesteld. Zo is in mijn geval nergens vermeld dat mijn huis voorzien is van zonnepanelen. De overheid weet dit echter wel: ik heb er subsidie voor gekregen (en BTW teruggekregen). Je kunt deze moedwillige fout als burger enkel recht trekken door het label te verbeteren - dan moet je overigens wel die ondernemer betalen. De overheid verplicht dus het gebruik van een label dat moedwillig onzorgvuldig is vastgesteld en verplicht de burger een bedrag aan een derde te betalen om deze onzorgvuldigheid op te lossen. Hoeft de overheid niet meer netjes met de burger om te gaan?

Ik vraag mij bovendien af waarom de door de burger aangebrachte verbeteringen gecontroleerd moeten worden. De meeste burgers zijn, zo leert onze baas ons, betrouwbaar. Bij het energielabel moet ik echter een ander betalen zodat de overheid mij gelooft. Een erg consequent beeld van de burger blijkt hier niet uit. Door de wijze waarop de controle plaatsvindt glipt bovendien de echte boosdoener er toch door, bijvoorbeeld door bij controle vervalste facturen te laten zien. Voor echte fysieke controle is immers geen incen-

tive: dat kost óf de huiseigenaar meer geld, óf zorgt dat de controleur niet achter zijn computer zit waar hij snel geld kan verdienen. Niet erg, zo zegt de overheid: een koper of huurder die op basis van een onterecht verstrekt label een huis koopt heeft een zaak tegen de verkoper. Maar als dat de oplossing is, waarom zien we dan niet geheel af van controle? Bovendien zijn de meeste burgers, zoals gezegd, betrouwbaar.

De controle van een door de overheid opgelegde verplichting bij een derde leggen, die ook nog eens door de gecontroleerde betaald wordt, geeft mij als burger een onaangenaam gevoel over de overheid. Die overheid dwingt mij tot iets, maar is niet bereid de kosten van controle te dragen. Die worden neergelegd bij de "slachtoffers" van de labelplicht. De overheid doet dit al langer, zie bijvoorbeeld de APK voor auto's, maar die is bij een beurt dan tenminste nog gratis...

In geval van het energielabel is de overheid ook nog eens bewust onzorgvuldig bij de afgifte van het label - wat huiseigenaren op kosten jaagt. Kosten die vanwege het (overigens gerechtvaardigde) winststreven van de controleurs ook nog eens onnodig hoog zijn. Controle is bovendien niet echt nodig: de zaken die het label regelt zijn goed te checken voor de koper, die een zaak heeft als de verkoper liegt.

Wat zegt dit nu over de houding van de overheid, in dit geval of verder? Met name de combinatie van uitbesteden van de controle met de bewuste onzorgvuldigheid bij afgifte van het label, maakt dat ik het optreden van de overheid in dit geval niet door de beugel vind kunnen. Wat mij betreft is de wijze van verstrekking en controle van het energielabel een onbehoorlijke manier voor de overheid om een maatregel in te voeren, maar verder "de bal bij de burger te leggen". Zo zou de overheid wat mij betreft niet op mogen treden.

Ook de Belastingdienst legt de bal steeds meer bij de burger - sterker nog, de VHMf heeft in het voorstel voor Volddoening op aangifte (VOA) ook een stelsel in de pen dat de burger meer verantwoordelijkheid geeft. Bij gelegenheid heeft de VHMf er bovendien weleens voor gepleit een deel van de controle bij (gecertificeerde) adviseurs neer te leggen. Lopen wij niet in dezelfde val als de overheid bij het energielabel?

Ik denk dat dat niet zo is. Het belangrijkste verschil tussen het energielabel en de ideeën van de Belastingdienst en de VHMf is immers dat in ons stelsel beslissingen van de overheid wel zorgvuldig worden genomen, dan wel op basis van zorgvuldig verkregen informatie door de burger worden bekrachtigd (in de VoorIngevulde Aangifte, VIA). Bovendien worden burgers er bij VOA of gecertificeerde adviseurs niet toe gedwongen derden te betalen voor controle. Zij kunnen er zelf voor kiezen derden als hulp in te schakelen en krijgen daardoor wellicht eerder zekerheid, maar worden niet gedwongen om kosten te maken voor de controle van hun beweringen. Die kosten neemt, mijns inziens terecht, het hele Nederlandse volk voor zijn rekening.

# Ledenadministratie VHMF

**Ingeval van:**

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

**Opsturen naar:**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Privé e-mailadres: \_\_\_\_\_

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

Reden mutatie (aankruisen)

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

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

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

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

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

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

- Opzegging dient voor aanvang van het nieuwe kalenderjaar te geschieden. Bij opzegging gedurende het jaar blijft de contributie over het lopende jaar volledig verschuldigd.
- De contributie per 1 januari 2015 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, \_\_\_\_\_

