

# informatief

# 83

augustus 2016

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

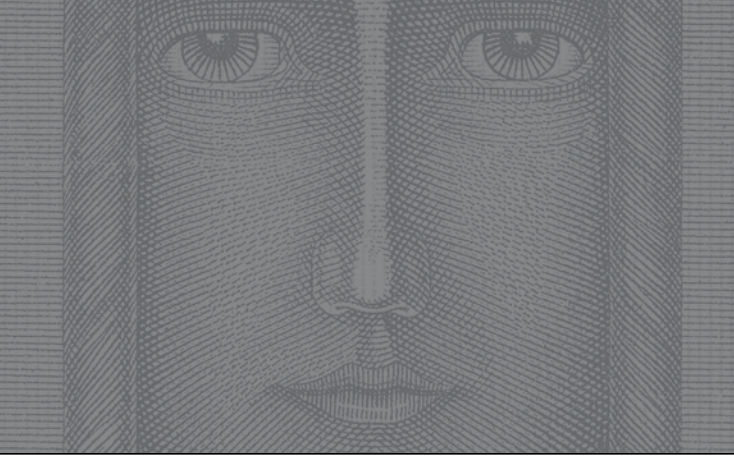


## Jaarvergadering Symposium VHMF 2016

Hans Leijtens over  
Switch



...



# Vanuit het bestuur

## Inhoud

- 03 Vanuit het bestuur
- 05 Verslag Algemene ledenvergadering VHMf 2016
- 08 Jaarrede voor H.A.A.M. (Erik) Rutten
- 13 Hans Leijtens over Switch
- 15 Symposium VHMf 2016
- 25 Even voorstellen...
- 26 Terugblik OR verkiezingen 2016

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

Sluitingsdatum volgende Informatief: 1 oktober 2016

Op deze plaats, prominent voorin de Informatief, wil ik het met u over een aantal zaken hebben. De afgelopen periode heeft voor uw bestuur vooral in het teken gestaan van Switch en de OR-verkiezingen. Over de OR-verkiezingen leest u meer in een aparte bijdrage van Dennis Baegen; hierna besteed ik aandacht aan de Switch-regeling. Ook viel mij de afgelopen tijd op dat de focus van onze politieke leiding lijkt te verschuiven naar wat ik maar “de commerciële blik” noem. Ook daarover wil ik in deze “Vanuit het bestuur” iets zeggen.

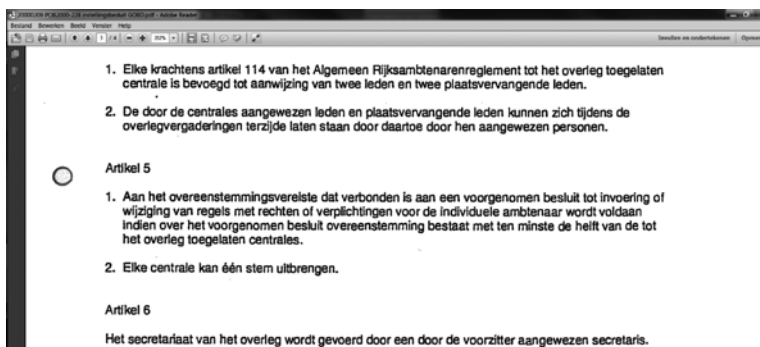
Over de jaarvergadering en ons symposium kunt u in het vervolg van dit nummer genoeg lezen. Ik wil echter hier wel de sprekers, de dagvoorzitter en vooral de symposiumcommissie hartelijk danken voor een weergaloze middag!

### Switch

Met betrekking tot de aanpassing van de uitstroomregeling is er een keuze gemaakt, die door het bestuur van de VHMf is geaccepteerd. U bent daar via onze nieuwsbrieven eerder over geïnformeerd. Toch is het goed om hier nog een paar opmerkingen te maken. Onze vertegenwoordigers in het GOBD hebben zeer indringend met de DG gesproken over onze teleurstelling dat een regeling die voor 7 jaar bedoeld was na 7 maanden al ophoudt te bestaan. Het onbegrip over hoe deze situatie uiteindelijk is ontstaan, is bij ons ook nog groot. Ik kan u dan ook verzekeren dat dit stevige en indringende gesprekken zijn geweest waar nadrukkelijk is gesproken over onderwerpen als vertrouwen en verbetering. Desondanks heeft de CMHF uitgesproken met deze DG de veranderingen aan te willen gaan, met nadruk voor een meer transparante managementcultuur en een versterking van de positie van de vaktechniek.

De DG heeft het boetekleed aangetrokken en we zijn dan ook optimistisch dat onze zorg en de wil om te verbeteren is begrepen, nu uit de laatste blog van de DG en zijn voorgestelde ronde kantinebijeenkomsten blijkt dat het open gesprek gevoerd gaat worden. Wat ons betreft gaan we nu verder.

Nog wat opmerkingen over de uitslag van de ledenraadpleging. De aantallen en soorten reacties, daarover bent u al



geïnformeerd. Echter dit was inbreng in de keuze van de CMHF om uiteindelijk akkoord te gaan met het voorstel van de DG van 19 juni. Zoals u nu bekend is, hebben alle vier centrales een eigen ledenraadpleging gehouden en de DG op 28 juni de uitkomst daarvan medegedeeld. Het bleek dat de meningen verschilden. Verschil van mening mag en hoort erbij. Per slot van rekening zijn de vier centrales niet gelijk, maar heeft ieder een eigen stijl van aanpak, met een eigen achtergrond en daarmee een eigen wijze van meningsvorming. Die pluriformiteit maakt krachtiger, zoals ook blijkt uit het feit dat het gezamenlijk optreden in het verleden tot goede resultaten heeft geleid.

Echter, nu verschillen mogelijk zijn, kan het dus gebeuren (en zal het in verleden wellicht vaker zijn voorgekomen) dat uiteindelijk een verschillend standpunt wordt ingenomen. Bij de instelling van het GOBD in november 2000, als opvolger van de aloude Bijzondere Commissie, is daar door alle bonden dan ook een afspraak over gemaakt. Ik verwijs daarvoor u naar een scan van een deel van die afspraak, overigens ondertekend door vertegenwoordigers van de vier centrales. Artikel 5, lid 1, geeft aan wanneer overeenstemming bestaat, artikel 5 lid 2 bepaalt het stemrecht. In overeenstemming met deze afspraken is een besluit genomen.

Uw bestuur is van mening dat het goed is dat deze afspraak bestaat, juist om in een situatie waarin de waarde van de verschillende belangen zo verschillend, maar eigenlijk ook zo gelijk is, er gelukkig heldere afspraken bestaan over hoe dan toch een besluit kan worden genomen.

### Commerciële blik?

In de uitlatingen van de Staatssecretaris, maar ook van de Dienstleiding, valt mij op dat een groot deel van de focus van de "Brede agenda" ligt op het verhogen van de belastingopbrengst. Wat is daar mis mee, zult u zeggen. Nou, dat kan ik wel uitleggen. Om belasting binnen te krijgen worden in onze democratie regels vastgesteld. Gek genoeg kan de uitvoering van die regels niet volledig worden gecontroleerd. Bij die controle, door u en door mij, werkzaam bij de Belastingdienst, worden dus keuzes gemaakt: wat doen wel en wat doen we niet. Soms (steeds vaker) worden die keuzes op een hoger niveau gemaakt. Daarbij is echter niet alleen de directe opbrengst van die controle van belang, maar juist, en misschien nog wel veel meer, het effect op de samenleving van die controle.

Het oog voor de directe opbrengst noem ik "de commerci-

ële blik". om met de Staatssecretaris<sup>1</sup> te spreken: "we besteden onze tijd en capaciteit liever aan grote opbrengsten dan aan kleine". Zeker als daar ook nog eens een bedrijfskundige blik overheen gaat, die vooral ziet op doelmatigheid, bestaat het risico dat je de maatschappelijke effecten van de controle die de Belastingdienst uitvoert, uit het oog verliest.

Een voorbeeld. Stel dat je als Belastingdienst, met het oog op de verwachte opbrengst, je vooral op de grotere bedrijven richt. Dat zou ook doelmatig kunnen zijn: wellicht is daar met een beperkte tijdsinvestering het meest "te halen". Immers: grote bedrijven hebben hun administratie redelijk voor elkaar. Eén grote onderneming is dus efficiënter te controleren dan tien ZZP-ers. Mogelijk is ook de opbrengst van één zo'n controle bij een grote onderneming groter dan de opbrengst van tien controles bij kleinere ondernemers. Als je je voornamelijk op grote opbrengsten richt en op efficiënte controles, loop je echter het risico dat je die ZZP-ers uit het oog verliest. De controle van een ZZP-er levert per uur controletijd immers weinig op?

Dan komt echter ook de maatschappelijke taak van de Belastingdienst om de hoek kijken. En wordt, als VHMf, onze fiscale met onze vakbondstaak gecombineerd. Immers: het aantal ZZP-ers neemt toe. Dat is een maatschappelijke tendens. Ook omdat het werken met een ZZP-er vaak goedkoper lijkt dan met een vast personeelslid: als ondernemer betaal je immers over een groot deel van je inkomsten geen belasting, op basis van onze democratisch vastgestelde regels. De opdrachtgever pikt vervolgens een deel van dat voordeel via een laag uurtarief weer in. Het gros van de ZZP-ers is vast van goede wil, maar een ondernemer heeft nu eenmaal meer fiscale "keuzemomenten" dan een werknemer, en dus meer momenten waarop er iets (bewust of onbewust) fout kan gaan: "Zet ik deze laptop nu op de zaak of op privé?" Zou je met een commerciële blik en vanuit doelmatigheid de controle bij ZZP-ers verwaarlozen, dan verbeter je, buiten de democratisch vastgestelde regels en buiten het zicht van het parlement, hun concurrentiepositie ten opzichte werknemers nog een keer extra. Immers: een werknemer kan de OB van die laptop niet terugvragen en er niet ten laste van zijn inkomen op afschrijven.

Zo kan gebrek aan controle maatschappelijke tendensen versterken. Dat dien je je als (leiding van de) Belastingdienst wel te realiseren. En het lijkt er, gezien de nadruk die er in de uitlatingen over de Brede agenda op extra opbrengst wordt gelegd, op dat dat niet zo is.

Tenslotte

Als laatste wil ik u nog wijzen op de visie die de Sociaal Economische Raad over de pensioenen het licht heeft doen zien. Deze kunt (in een lange en een korte versie) vinden op <https://www.ser.nl/nl/publicaties/adviezen/2010-2019/2015/toekomst-pensioenstelsel.aspx>.

Ik wens u voor de komende vakantieperiode veel leesplezier!

Nieuw-Vennep/Winterswijk, 8 juli 2016

<sup>1</sup> <https://www.rijksoverheid.nl/binaries/rijksoverheid/documenten/brieven/2015/05/20/brief-over-de-uitwerking-brede-agenda-belastingdienst/brief-over-de-uitwerking-brede-agenda-belastingdienst.pdf>,

# Verslag Algemene ledenvergadering VHMF 2016

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. De voorzitter heet twee "kersverse" ereleden welkom. Wim van der Voort en Paul Tekstra waren beide Lid van Verdienste. Aangezien deze eretitel is komen te vervallen, hebben wij beide heren een bij hun nieuwe titel passende penning uitgereikt. Samen gedenken wij de overleden leden in het afgelopen verenigingsjaar. Een moment stilte.

## 3. Verslag van de Algemene ledenvergadering van 16 april 2015

Het verslag is opgenomen in Informatief nummer 80 van juli 2015. Onder dankzegging aan onze secretaris wordt het verslag zonder op- of aanmerkingen vastgesteld.

## 4. Financieel gedeelte

### • *Financieel verslag 2015 van de penningmeester*

De jaarrekening hebben de leden kunnen vinden bij Informatief 82 van maart 2016. Voor de Algemene ledenvergadering wordt de jaarrekening ook nog op het grote scherm getoond.

Paul Tekstra vraagt aandacht voor onze vermogenspositie in relatie tot het depositogarantiestelsel. De vraag is of er niet meer dan twee bankrekeningen bij twee verschillende banken zouden moeten worden aangehouden. Paul Ham geeft aan dat vanwege de verhoging van de contributie aan de CMHF en het voornemen van het Ministerie om de financiële bijdrage aan ons symposium te verlagen het vermogen in de toekomst niet meer zal toenemen.

Verder heeft Paul Tekstra alvast een paar aanvullende vragen over de begroting. Hij mist een voorziening voor OR-activiteiten 2016 (bijvoorbeeld een OR-dag, hoewel dat misschien een CMHF aangelegenheid is). Met name omdat er voor het eerst OR verkiezingen in de nieuwe organisatievorm zijn. Ook voor andere activiteiten van VHMF/Jong zouden meer middelen beschikbaar kunnen worden gesteld. Dit met name om hierdoor de uitstroom van actieve leden op te vangen. Daarnaast pleit Paul Tekstra ook voor flankerend beleid hieromtrent, dat in (goed gefaciliteerde) studie- of werkgroepen kan worden bepaald. Paul Ham geeft aan

dat de activiteiten rond de nieuwe OR zeker de aandacht van het bestuur hebben. Dat is echter niet vertaald in een begrotingspost. De diverse (kleine) rekeningen worden voorlopig onder andere kostenposten verantwoord. Erik Rutten dankt allereerst Paul Tekstra voor zijn bijdrage. Erik geeft aan dat VHMF/Jong op diverse manieren onze aandacht heeft. In de herfst zullen wij samen met en voor jongeren een EP organiseren. Ook de nieuwe instroom heeft onze aandacht. Door het ontbreken van herkenbare trefpunten (opleidingsinstituut voor inspecteurs of accountants) is de instroom veel meer verspreid. Mond-tot-mond reclame door onze leden in hun directe omgeving en het meenemen van geïnteresseerden naar bijeenkomsten blijft de beste manier om veel mensen te bereiken.

De penningmeester constateert dat er geen vragen zijn en concludeert dat de vergadering akkoord gaat met de gepresenteerde cijfers.

### • *Vaststelling van de begroting 2016 en de jaarlijkse bijdrage 2017*

De begroting wordt op het scherm getoond en de belangrijkste mededeling hierbij is dat de contributie voor 2017 niet omhoog gaat.

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 Monique van den Aardweg en Ton van Oostveen hebben de financiële administratie van de VHMF over 2015 gecontroleerd en akkoord bevonden. "Te midden van kratten vol ordners, stapels papier, een computer en een beeldscherm troffen we de penningmeester op het Douanekantoor met een – welbekende – brede glimlach aan. Niets aan de hand, zou je dan zeggen!" aldus Ton, die de leden daarmee op het puntje van hun stoel krijgt. "...en dat was ook zo", waarna een zucht van verlichting door de zaal gaat. "Allerlei analysetechnieken zijn toegepast om inzicht te krijgen. Daarbij zijn ook geen relaties aangetroffen met Panama of andere landen die bekend staan om hun natuurschoon." Alleen de erepenningen kon Paul Ham niet "live" tonen. Een foto daarvan, achteraf mocht als compenserend gelden. "De nieuwe penningmeester kan de administratie te zijner tijd eenvoudig overnemen. Paul heeft al die jaren goed en zorgvuldig werk verricht."

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

- *Benoeming kascommissie 2016*

Als leden voor de kascommissie 2016 worden voorgesteld mr. A.E. (Ton) van Oostveen en drs. N. (Nicole) Otten RA. Deze benoemingen worden met een applaus bekrachtigd.

## 5. Bestuursverkiezing

Aftredend en niet herkiesbaar zijn Jo Engelen en Ingrid Hummel. Erik staat stil bij het vertrek van beide bestuursleden.

Ingrid heeft aangegeven het bestuurslidmaatschap niet meer te kunnen combineren met werk en privé. Ingrid heeft er – samen met Rob Roodenrijs – voor gezorgd dat tientallen jongeren lid zijn geworden van onze vereniging. Daarnaast bracht haar nuchtere kijk op zaken ons als bestuur regelmatig weer met beide voeten terug op de grond. Helaas kan Ingrid niet aanwezig zijn. Morgen wordt bij haar thuis een bos bloemen bezorgd.

In lengte van jaren heeft Jo veel betekend voor de Vereniging van Inspecteurs (VI). Hij is betrokken geweest bij de samengang van de VI met de VOA (accountants) en KBO (ontvangers). Hij is voorzitter geweest van de afdeling Gelderland van de VHMF. Toen het heel moeilijk was bij de VHMF is Jo toegetreden tot het bestuur als voorzitter. Daarbij heeft Jo regelmatig zijn nek uitgestoken in zeer roerige tijden. Met verve heeft Jo de VHMF op de kaart gezet en als geen ander heeft hij weerstand geboden tegen de enorme druk die destijds geleverd werd, niet alleen door de dienstleiding, maar ook door de Staatssecretaris. Tot en met toestanden in kranten en in de Tweede Kamer. Erik herhaalt hier zijn grote respect hiervoor. “Wij zijn Jo voor die episode grote dank verschuldigd”. Ook nadat Erik voorzitter werd heeft Jo grote bijdrage geleverd als strategisch geweten op de achtergrond. En terwijl Erik naar voren loopt om Jo een attentie te overreiken, klinkt een lang applaus van de dankbare aanwezigen.

Daarna gaan we verder met de verkiezing van het bestuur. Het vice-voorzitterschap van Jurjen Glazenburg wordt met instemming van de ALV verlengd met een termijn.

Ook aftredend en herkiesbaar bestuurslid Monique Lavies wordt met instemming van de ALV herkozen.

Het bestuur heeft – vers van de pers – twee leden bereid gevonden om toe te treden tot het bestuur:

Maurice Wierikx wordt door de ALV benoemd als nieuw bestuurslid. Op termijn zal hij de werkzaamheden van Paul Ham – als penningmeester – gaan overnemen.

Iris Vestjens wordt door de ALV benoemd als nieuw bestuurslid. Iris zal zich bezighouden met VHMF/jong. Iris zal samen met Monique de portefeuille individuele rechtspositie voor haar rekening nemen.

Erik bedankt de leden voor het vertrouwen dat zij in ons als bestuur hebben gesteld.

## 6. Jaarrede

Vanaf het spreekgestoelte spreekt onze voorzitter de Algemene ledenvergadering toe. De uitgesproken jaarrede treft

u integraal verderop in deze Informatief en op [www.vhmf.nl](http://www.vhmf.nl) aan. In dit verslag beperken we ons daarom tot een korte opsomming daarvan:

- Een korte terugblik op de vorige ALV en symposium. Inzicht, profetie of beïnvloeding?;
- De totstandkoming en verdere ontwikkeling van de loonruimte overeenkomst;
- De toekomst van het pensioenstelsel;
- Medezeggenschap: de nieuwe structuur en de aanstaande verkiezingen;
- De vertrekregeling;
- Het beeld van de Belastingdienst in de pers;
- Ontwikkelingen bij Douane;
- Fiscaliteit.

De voorzitter sluit de jaarrede af met een anekdote over titulatuur en een gedicht (“Het kan verkeren, zei Bredero”).

## 7. Bespreking jaarrede en actuele zaken

“In de jaarrede was geen plaats voor alle onderwerpen”, vervolgt de voorzitter na de korte pauze. “Al was het maar over het gebruik van Engelse benamingen voor de top van de Belastingdienst.”

Daarna geeft Erik een beschrijving van de nieuwe banners met de Minerva als watermerk, het logo met de drie blokken voor de oorspronkelijke verenigingen en de tekst van Hans Herings: “van het vak”. Een korte tekst met een diepe lading. Deze banners zijn beschikbaar voor activiteiten van de VHMF.

- *Actualiteiten*

Erik memoreert dat de zes voorzitters van de stichting van de arbeid (STAR) bijeen zijn. De vakcentrales en de werkgeversorganisaties zijn hierin vertegenwoordigd. Nic van Holstein (als voorzitter VCP) kan daardoor helaas (weer) niet deelnemen aan onze bijeenkomst. De voorzitter introduceert daarop Jan Hut, onze onderhandelaar namens de CHMF. Jan neemt de aanwezigen mee in de stand van zaken van allerlei dingen:

- *CAO Rijk*

Er ligt een mooie CAO inclusief loonsverhoging, zonder verslechteringen en afspraken over de toekomst. Vóór 1 oktober wordt gekeken of het van-werk-naar-werk beleid (VWNW), waar ook de afspraak rondom onze investeringsagenda op is geschoeid, structureel kan worden verlengd. Dit is breder dan alleen de Belastingdienst. Niet alleen de bonden, ook de grootste werkgevers in de sector (Belastingdienst en Gevangeniswezen) willen het graag. Het is nodig om de geplande afslankingen in goede banen te leiden. Jan verwacht dat we daar wel uit zullen komen.

Het personeelsbeleid 2025 is het volgende onderwerp. Duurzame inzetbaarheid is daarbij belangrijk. Voor volgend jaar verwacht Jan een sobere/summier CAO. Onder andere vanwege het minder dalen van de ABP premie.

Verder noemde Dijsselbloem de ambtenarensalarissen als één van de drie tegenvallers voor volgend jaar. Hij noemde daarbij een bedrag van 2,5 miljard en het onderwerp dat daarbij speelde was de “ruilvoetproblematiek”. Een zeer technisch probleem. Jan is nog zoekend bij het duiden daarvan.

Jan verwacht volgende keer grote inbreng van de FNV. Ter

compensatie van het niet meedoen deze keer. Verder legt Jan uit hoe de pensioenen besproken worden in dit krachtenveld. Daarbij is de pensioenkamer leidend.

- *Pensioenstelsel*

Diverse rapporten vinden hun basis in het wetsvoorstel "normalisering rechtspositie". Dat wetsvoorstel ziet op het gelijkschakelen van ambtenaren met de normale werknemers in de markt. Jan geeft aan dat dit wetsvoorstel "dood voor de kast" in de Eerste Kamer ligt. Hoewel dit wetsvoorstel ook niet tot stemming zal komen, spelen er allerlei plannen bij het Kabinet. Het IBO-rapport geeft aan dat de werkgevers dit stelsel willen veranderen om meer invloed te krijgen op de beheersing van de pensioenen. Ook de SER kijkt naar het pensioenstelsel. Het gaat vooral om kosten-beheersing.

Erik geeft aan dat de politiek binnenkort zijn aandacht richt op verkiezingen. Men wil de vingers dan niet branden aan pensioenen. Er ligt een kans bij het nadenken over een nieuw pensioenstelsel. De FNV noemde het reële stelsel in 2010 nog een casinopensioen. Het scheelt nogal of je de verplichtingen met de reële rendement van 7% contant mag maken of daarbij de langlopende rente van 1½% moet hanteren. Als je vervolgens in het reële stelsel in plaats van het behaalde rendement gebruik maakt van de rentetermijnstructuur (uit het financieel toetsingskader van DNB) dan is het - ook volgens de FNV - geen casinopensioen meer. Het stelsel is dan minder gevoelig voor rente, kent betere mogelijkheden voor indexering en het "kortingspook" is in ieder geval weer sneller ongedaan gemaakt als de beurzen aantrekken en de rente stijgt. Erik spreekt dit uit als hoop en niet als aanstaande zekerheid.

- *GOBD-overleg*

Gisteravond is in het georganiseerd overleg Belastingdienst gesproken over de investeringsagenda. Dennis Baegen en Gert Kers vertegenwoordigen - vanuit de VHMf - de CMHF in het GOBD. Dennis geeft aan dat in het GOBD geen voorstel is gedaan over het beëindigen van de regeling en dat hij ook geen dergelijk voorstel verwacht. De nieuwsbrief van de SCO naar aanleiding van die bijeenkomst - vijf minuten geleden verspreid - wordt op het scherm getoond.

- *OR-verkiezingen*

Bij de Douane hebben we op één van de twintig mogelijke plekken een lijst kunnen indienen. Alleen voor het Landelijk Kantoor Douane hebben we een kandidaat kunnen vinden namens de CMHF. Dennis wil geen herhaling hiervan bij de aanstaande verkiezingen bij Belastingen. Daar zijn 56 kieslijsten en Dennis roept de aanwezigen op om zich vooral kandidaat te stellen! Hij is graag bereid om geïnteresseerden te informeren over het belangrijke OR werk. Zoals gezegd hebben we nog veel kandidaten nodig. Het gaat om onze eigen vertegenwoordiging en we hebben een stevige afvaardiging nodig om ons VHMf/CMHF-geluid te laten horen.

## 8. Rondvraag

**Thijs Hellegers** is actief geweest in de OR'en van stafdirecties, GOR Belastingen, COR, maar ook in vakbondslid en de VHMf. Hij geeft aan hoe ongelofelijk belangrijk het is om

vertegenwoordigd te zijn in de diverse OR'en en daar je invloed te doen gelden. Op dit moment hebben we (nog) het geluk dat er in de diverse ondernemingsraden VHMf/CMHF-vertegenwoordigers zitten. Tot en met de concern-ondernemingsraad toe. Ook voor de toekomst is dat belangrijk. Thijs doet een hartstochtelijke oproep aan de leden om zich vooral verkiesbaar te stellen: "Er gaat een wereld voor je open!" De voorzitter is blij met de herhaalde oproep van Thijs voor kandidaten voor de medezeggenschap. Erik roept op om ook goed om je heen te kijken naar mogelijke kandidaten.

Thijs geeft vervolgens aan dat hij graag de afdelingsstructuur ter sprake wilt brengen. Als voorzitter van de afdeling Gelderland/Flevoland heeft hij last van het gebrek aan interesse in het bezoeken van afdelingsvergaderingen. Hij spreekt zijn zorgen uit over het teruglopende bezoek en vraagt zich af of dit wel een toekomstbestendige structuur is. Hij geeft een voorzet met het idee voor een thematische aanpak die ook doorgetrokken kan worden naar publicaties in Informatief. Hij complimenteert het bestuur met de jaarrede, maar mist daarin aandacht voor deze door hem eerder aangedragen zorg. De voorzitter vertelt dat er een VHMf werkgroep komt die de organisatie van de VHMf in de toekomst gaat onderzoeken. De werkgroep zal bestaan uit leden van buiten het bestuur. Hierbij zal ook het onderwerp VHMf/Jong betrokken worden. Hij bedankt Thijs voor het herhaalde signaal.

Verder geeft Thijs aan dat hij vanuit zijn rol positief is gestemd over de bijdrage van Data & Analytics. Hij zit daar anders in dan uit Erik's woorden in de jaarrede blijkt. De voorzitter geeft aan dat het al maanden gonst van geluiden rondom de vertrekregeling, maar dat het behoorlijk stil is rondom het bijbehorende thema "anders werken". Hiermee is geen waardeoordeel bedoeld, alleen een constatering.

**Paul Gunnewijk** geeft aan dat wij - net als de Belastingdienst - continu zouden moeten veranderen. Wij moeten als VHMf zorgen dat we binnen de dienst een netwerk bieden van en aan leden, om snel collega's te kunnen terugvinden. Met een gezicht en met een hart. Lokale netwerken zouden de afdelingen kunnen vervangen. Dan weten we ook altijd wat er speelt en gaat het nieuwe werken echt voor ons zingen. De voorzitter dankt Paul hartelijk voor zijn inbreng.

**Paul Tekstra** begrijpt dat de voorzitter zich moest beperken in de jaarrede. Hij vraagt speciale aandacht voor de postactieven. Ook omdat dat aandeel van postactieven in het ledenbestand toeneemt. Naar aanleiding van de stemming rondom het loonruimteakkoord heeft Paul het bestuur gevraagd na te denken over een meer actieve vorm van communicatie met post-actieven. Hij vraagt het bestuur welke stappen er in dezen ondernomen gaan worden. De voorzitter geeft aan dat er een commissie postactieven zal worden ingesteld. Deze commissie zal allerlei zaken die post-actieven raken bespreken met het bestuur.

## 9. Sluiting

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

Utrecht, 21 april 2016

# Jaarrede

Uitgesproken op 21 april 2016 door de  
voorzitter, drs. H.A.A.M. (Erik) Rutten

Dames en heren,

De afgelopen jaren heeft onze vereniging, niet aflatend, gepleit voor de invoering van Voldoening op Aangifte te beginnen bij de Inkomensheffing voor Particulieren.

Staatssecretaris Wiebes presenteerde vorig jaar op ons symposium een -toen nog- inspirerende toekomstvisie over de belastingheffing en hij sprak daarbij uit dat er op termijn voor de Inkomensheffing- niet winst een overgang zou gaan plaatsvinden naar Voldoening op Aangifte, zoals door de VHMV voorgesteld.

Het kan verkeren.

In de jaarrede van vorig jaar bepleitte onze vereniging dat werkgevers, middels het uitkeren van één of anderhalf jaarsalaris aan werknemers die al gebruik kunnen maken van de pensioenregeling, te stimuleren om plaats te maken voor jongeren in hun organisatie. Een naar onze mening ideale regeling, in verband met de zeer korte terugverdienperiode voor werkgevers.

In december is er een afspraak tot stand gekomen in het Georganiseerd Overleg Belastingdienst waarin is opgenomen dat medewerkers van Belastingen kunnen kiezen voor vertrek bij de Belastingdienst met een mobiliteitspremie van één jaarsalaris en voor lager betaalden zelfs aanzienlijk meer dan een jaarsalaris. De bedoeling van deze regeling is plaats maken voor collega's en voor instroom van nieuwe collega's.

Het kan verkeren.

Bij de opening van het symposium van vorig jaar heeft uw voorzitter het Kabinet, in de persoon van Staatssecretaris Wiebes, opgeroepen om na vier jaar zonder loonsverhoging nu toch echt te komen met een CAO met een behoorlijke loonsverhoging.

Aan het eind van de zomer was er overeenstemming over een CAO voor de Rijksambtenaren met een loonsverhoging van ruim vijf procent voor twee jaar.

Het kan verkeren.

Dames en heren het was een hete zomer.

De zogenaamde **loonruimte-overeenkomst** was in meer-

dere opzichten uniek. Het was het eerste Centraal Akkoord sinds de invoering van het sectorenmodel in de jaren negentig, waarin naast een loonruimte ook wijzigingen in het sectoren overstijgende pensioenstelsel werden afgesproken. En bovendien het eerste akkoord, gesloten zonder de grootste overheidscentrale ACOP/FNV. De emoties rondom dit akkoord liepen daardoor dan ook hoog op.

Het is goed om eerst een aantal overwegingen ten aanzien van dit akkoord te schilderen.

1. In de oorspronkelijke CAO-inzet van de werkgever Rijk was een groot aantal verslechtingen voorzien in de secundaire arbeidsvoorwaarden zoals het herverdelen van ouderendagen en het afschaffen van de PAS-regeling, met als loonbod van slechts 1 procent voor twee jaar;
2. In de loonruimte-overeenkomst is een aanzienlijk hogere loonruimte afgesproken, echter zonder voorwaarden van modernisering en verslechtingen.
3. Tegenover de extra loonruimte staat een wijziging in de pensioenvoorwaarden: overgang van loonindexatie naar prijsindexatie. Loon- of prijsindexatie zal naar de mening van het bestuur op de korte of middellange termijn weinig verschil uitmaken. Tengevolge van de politieke besluitvorming rondom het meest recente financiële toetsingskader is de verwachting dat er, ongeacht of gekozen wordt voor loon- of prijsindexatie, de komende 10 jaar niet geïndexeerd zal worden.
4. Het ABP-bestuur moet haar financiële beleid inclusief het herstelbeleid indienen bij de toezichthouder DNB. Partijen vinden in de huidige financiële situatie de kosten van een structurele premieopslag niet in verhouding staan tot het beslag dat dit legt op de beschikbare middelen. Het toevoegen van een opslag op de pensioenpremie voor herstel om uit onderdekking te komen, is zo een druppel op een gloeiende plaat, dat het partijen verstandiger leek om dit toe te voegen aan de loonruimte 2016. Nota bene, partijen hebben de mogelijkheid wel opengehouden van een incidentele premieopslag mocht dit nodig blijken.

Doordat de kaderleden van de FNV hun onderhandelaars



geen ruimte gaven om in te stemmen met het akkoord werd door de FNV niet aflatend in de pers en later zelfs in een, uiteindelijk verloren, rechtszaak breed uitgemeten dat het geen goed akkoord was, dat het zonder de FNV niet legitiem zou zijn en dat het nadelig uit zou pakken voor allerlei deelgroepen.

Dit werd gevoed door de zeer ongelukkige reactie van het ABP dat prijsindexatie een versobering van het pensioen zou inhouden, een en ander gebaseerd op de aannames uit hun model dat de lonen gemiddeld met 2,5 procent zouden stijgen en de prijzen met 2 procent. Navraag leerde echter dat van 1976 tot en met 2014 de lonen met 164 procent zijn gestegen en de prijzen met 193 procent.

Voor de leden van de VHMF waren het roerige tijden, vanwege bovengenoemd persoffensief en vanwege het feit dat één bestuurslid, in afwijking van het bestuursstandpunt, met zijn kritiek op de gang van zaken en op het akkoord contact heeft gezocht met de leden.

Het bestuur heeft het akkoord en de gevolgen, vergezeld van een uitleg van de belangenafweging, in een tweetal stemmingen voorgelegd. De leden van de VHMF hebben daarop in meerderheid ingestemd met de veranderingen in het pensioenstelsel en de daarop volgende CAO voor het Rijkspersoneel.

In de herfst hebben diverse leden van het hoofdbestuur bij alle acht regionale afdelingen uitvoerig mondeling toelichting gegeven op de gang van zaken rondom het loonruimteakkoord en op de gevolgen ervan. In al deze vergaderingen ontmoette het bestuur veel begrip en steun voor zijn optreden.

Inmiddels is ten gevolge van de zeer sterk gedaalde dekingsgraad de pensioenpremie van het ABP toch weer verhoogd. Het ABP had juist een verlaging van de pensioenpremie doorgevoerd, als onderdeel van de afspraken over de loonsverhoging voor de ambtenaren die het kabinet vorig jaar met drie vakbonden overeenkwam.

De premie hoefde niet dermate omhoog, dat die premieverlaging helemaal teniet wordt gedaan. De premie bedroeg vorig jaar 19,6 procent. Deze is met ingang van januari verlaagd naar 17,8 procent.

En in april komt daar dus weer een opslag bij, waardoor de totale premie uitkomt op 18,8 procent.

Saillant, want voor de tegenstanders was een van de hoofdpunten uit de discussie rondom het loonruimteakkoord dat het afzien van een herstelopslag leidt tot minder geld in kas en dus ten nadele is van de post-actieven.

Het bestuur heeft daartegenover steeds gewezen op het feit dat de premie kostendekkend zou blijven, dat herstelopslagen weinig effectief zijn en dat, als het echt noodzakelijk is, een incidentele premieopslag in het akkoord is voorzien. Deze premie-opslag is in april doorgevoerd.

Het kan verkeren.

Het **pensioenstelsel** in de vorm van een nominale uitkeringsovereenkomst met een meer dan 95% gegarandeerde uitkering zoals wij dit onder andere bij het ABP kennen is toe aan modernisering.

Nominale toezeggingen blijken geen garantie voor een koopkrachtbestendig pensioen, indexering blijkt al jaren

niet mogelijk, door de grote prudentie is het stelsel veel te rentegevoelig, de doorsneesystematiek zorgt voor een herverdeling tussen jongeren en ouderen en een deel van de deelnemers wil meer transparantie en keuzevrijheid.

Daarom is er een afspraak dat de Sociaal Economische Raad (SER) dit voorjaar een verkenning zal publiceren naar een adequaat en toekomstbestendig werknemerspensioen. Daarbij is met name een stelsel op basis van een premie-overeenkomst onderzocht met een persoonlijk pensioenvermogen met collectieve risicodeling en een variabele uitkering. Deze variant zou meer aan de huidige maatschappelijke eisen moeten voldoen

Inmiddels is door de extreem lage rente de dekingsgraad van veel pensioenfondsen zo ver gedaald, dat er, als er niet wordt ingegrepen, volgend jaar onherroepelijk gekort gaat worden.

Op 23 maart jl. is er overleg met staatssecretaris Klijnsma en de sociale partners geweest.

Diezelfde dag heeft de Stichting van de Arbeid een brief aan premier Rutte, met afschrift aan Klijnsma, gestuurd waarin de sociale partners het kabinet hebben opgeroepen maatregelen te treffen in verband met de lage rente en de gevolgen voor de pensioenfondsen. Tijdens het overleg is hier uitvoerig bij stilgestaan, evenals bij het SER-traject.

Op 30 maart is er een AO in de Tweede Kamer geweest. Hier is ten aanzien van de financiële posities van de fondsen door Klijnsma de volgende toezegging gedaan. In mei volgt een nota met actuele stand van zaken financiële positie van de pensioenfondsen inclusief een kabinetsreactie omtrent uitspraken van de Pensioenfederatie en De Nederlandse Bank inzake zekerheden. De Kamer wordt dan tevens geïnformeerd over de vraag hoe nabestaanden in de koopkrachtplaatjes kunnen worden opgenomen.

De korte termijn-problematiek is als volgt samen te vatten:

- Men is rationeel onterecht maar emotioneel begrijpelijk bang om het korten te benoemen terwijl niet indexeren veel meer pijn doet in de portemonnee;
- Het korten zal in termen van de koopkrachtplaatjes niet duidelijk naar voren komen omdat de kortingen pas op 31 december 2016 worden bepaald. Daarnaast zal door de spreiding over tien jaar het effect van korten op de koopkrachtplaatjes zeer marginaal zijn;
- Als we volgend jaar moeten korten dan is het vanwege de spreidingssystematiek maar een beetje; maar een groter probleem is het ontbrekende perspectief op herstel door de sterke rentegevoeligheid van dit contract;
- Een politiek risico is dat Klijnsma alleen de onderkant van de arbeidsmarkt zal repareren, bijvoorbeeld middels een ouderenkorting, mede omdat zij niet de macht heeft om de Nederlandsche Bank te laten bewegen ten aanzien van het besluit met betrekking tot de lange rentevoet die bepalend is voor de waardering van de verplichtingen.

Inmiddels is gebleken dat waarschijnlijk niet alle partijen binnen de SER op één lijn gebracht kunnen worden. Het lijkt nog te vroeg voor een rigoureuze overgang naar een variant van een premie-overeenkomst met collectieve risicodeling. De belangen en meningen van de werkgevers, de Nederlandsche Bank, het Verbond voor Verzekeraars, de

kroonleden en de werknemers liggen te ver uit elkaar. Het toeval wil echter dat uit de berekeningen van het Centraal Planbureau blijkt dat de variant van het reële stelsel, die ook in de eerste inventarisatie van de SER was betrokken, zelfs met gebruikmaking van de Rentetermijnstructuur zoals voorgeschreven door DNB, tot hele aardige resultaten leidt.

In het reële stelsel hoeven geen buffers voor extra zekerheid gevormd te worden maar worden financiële schokken direct doorvertaald naar de hoogte van de pensioentoezegging, zij het dat deze over een aantal jaren mogen worden uitgesmeerd. Het gevolg hiervan is dat in goede tijden indexering veel sneller mogelijk is.

Wellicht dat deze variant als tussenstap gebruikt zou kunnen worden, waarin de partijen en de politiek, mede door de dreiging van kortingen, zich zouden kunnen vinden.

Al in 2010, toen er bijna een pensioenakkoord tot stand is gekomen, was de CMHF een voorstander van een overgang naar het reële pensioenstelsel.

Het kan verkeren.

Dames en heren, het gaat er nu echt van komen.

We gaan in juni **ondernemingsraden** en onderdeelcommissies kiezen. U hoort aan de aanhef dat dit echt te lang heeft geduurd.

Onze nieuwe directeur-generaal, Hans Leijtens, heeft de knoop doorgehakt. Hij heeft bevestigd dat zeggenschap alleen aanwezig is op het niveau van de Raad van Bestuur. Alleen de leden van de Raad van Bestuur krijgen een OR.

Maar hij heeft ook geluisterd naar de wens om voor de segmenten van Belastingen een OR in te stellen. Hij heeft dat opgelost door voor die segmenten Onderdeelscommissies voor te stellen. Een onderdeelcommissie is een instrument om binding met de werkvloer te borgen, vooral bij grotere organisatieonderdelen. De onderdeelcommissies zijn commissies van de ondernemingsraden die specifiek zijn ingesteld voor een onderdeel binnen hun organisatie. Ook voor een onderdeelcommissie kunnen verkiezingen plaatsvinden. Medewerkers van een bepaald organisatieonderdeel kiezen daarbij hun eigen vertegenwoordigers voor hun onderdeel en vakgebied. De ondernemingsraad kan de onderdeelcommissie mandaten geven voor de formele bespreking.

Naar aanleiding van de voorstellen van de DG heeft onze vakcentrale CMHF hem op 24 maart 2016 een brief met een aantal suggesties. Een drietal suggesties van de CMHF wil ik u niet onthouden:

- Elke berekening die wij zelf uitvoeren leidt er toe dat Groot-O in plaats van twee ten minste drie zetels in de OR dient te hebben.
- Uit het reglement blijkt dat is gekozen voor een OR met een verdeling in segmenten. Wij verwachten dat de grootste uitdaging van deze Ondernemingsraad ligt bij de uitwerking van de Investeringsagenda en dat het werk per segment zal veranderen. Deze verdeling lijkt daarom een verstandige keuze.
- Het zou beter zijn de Onderdeelcommissies Groot O, MKB, en PDB te laten verkiezen via een landelijke lijst. Mocht dit naar uw mening onvoldoende recht doen aan

de wens om ook het geluid uit de regio's voldoende te laten horen, dan is dat naar de mening van de CMHF ook mogelijk door middel van een beduidend kleiner aantal kieslijsten. Onze verwachting is dat door het kiezen van (in de meeste situaties) één afgevaardigde per locatie er de zekerheid ontstaat dat die afgevaardigde niet alle medewerkers van die locatie kan vertegenwoordigen. Daarvoor zijn de werkzaamheden te divers en zijn de medewerkers te verschillend in opleiding, ervaring en verantwoordelijkheden. Dit is des te meer jammer, omdat de aanstaande reorganisaties gaan over het anders organiseren van het werk, het vak. En juist niet over de gevolgen van het concentreren van het werk in een gebouw/werkplek, zoals bij de vorige reorganisaties. Kortom, deze toekomstige oplossing is er één die geschikt is voor het vorige probleem.

**Eén en ander levert een zeer complexe medezeggenschapsstructuur op met voor de CMHF de bijna onmogelijke taak om 76 kieslijsten op te stellen en in te dienen. Wiebes vond 27 ondernemingsraden al onbestuurbaar.**

De reactie van de DG was als volgt:

- In lijn met het door de CMHF gestelde is het aantal zetels voor Grote Ondernemingen verhoogd naar drie.
- De verkiezingen vinden plaats met op veel plekken kiesgroepen. Dit levert in sommige gevallen een wat complexe structuur op, zoals door enkele van u gesteld. Aan de andere kant leefde er bij de verschillende huidige OR-en veel zorgen over het voldoende aangesloten zijn van alle medewerkers, juist op de 'kleinere' locaties (die ook geraakt zullen worden door reorganisaties) en zij vonden het op plekken van belang daar directe vertegenwoordiging in een OC voor veilig te stellen, wat dit netwerk oplevert.
- De huidige ondernemingsraden bij Belastingen en Toeslagen hebben lang gesproken over de toebedeling van restzetels. Hier is de voorgestelde constructie uit voortgekomen. In principe delen wij uw standpunt ten aanzien van diversiteit en uw suggestie is dan ook gedeeld met de huidige ondernemingsraden. Zij hebben echter negatief geadviseerd op het aanpassen op de manier zoals door u voorgesteld omdat een deel van de huidige ondernemingsraden het reglement dan naar verwachting niet meer zou willen steunen.

In veel gevallen ook een bijna zinloze zaak, omdat op veel locaties er voor ons onvoldoende achterban aanwezig is om ook maar in de buurt te komen van de kiesdeler. Het kan verkeren.

Het is behoorlijk stil rondom de resultaten van de nieuwe selectie met Big Data, het is stil rondom VOA en het is muisstil met betrekking tot een fundamenteel debat over de rechtszekerheid en de rechtsbescherming.

De **vertrekregeling** bij de belastingen heeft daarentegen intern maar inmiddels ook al in de pers veel stof doen opwaaien.

De regeling is na uitgebreid overleg in het GOBD tussen de werkgever en de bonden tot stand gekomen.

Daarmee staat de regeling vast en kom je er in beginsel niet meer op terug.

Klaarblijkelijk is er van de zijde van de dienstleiding al binnen drie maanden aanleiding om met de bonden te praten over de gevolgen van de regeling.

Het kan toch niet zo zijn dat de mogelijke gevolgen niet vooraf bij iedereen duidelijk op het netvlies stonden?

Er zou dan toch iets anders, iets bijzonders aan de hand moeten zijn, dan alleen een grote uitstroom.

Op het moment dat ik dit schrijf bereikt me het bericht dat er woensdagavond, voor u dus gisteren, weer om een overleg met de bonden is verzocht. Ik ben benieuwd.

Zoals gezegd, de regeling staat. Maar als voorzitter van de vereniging permitteer ik me de vrijheid enkele bespiegelingen met u delen:

- Het zou raadzaam zijn om het grote aantal verontwaardigde reacties op de Beeldkrant serieus te nemen. Als het devies is dat voor een belastingdienstmedewerker afspraak ook echt afspraak is, dan geldt dit zeker voor de leiding.
- Het zou wat waard zijn om uit te spreken dat de regeling in ieder geval ongewijzigd blijft tot 1 januari 2018: dit voorkomt een onnodige run op de regeling en een vroeger vertrek dan medewerkers eigenlijk in gedachten hadden. De continuïteit van de organisatie zou ermee zeer gediend zijn.
- Het is wijs om te bezien wat er binnen de regeling mogelijk is om rust te creëren en weer daarmee te bereiken dat de focus van de medewerkers weer gericht wordt op, met een grote term, de rechtshandhaving, het werk waar we voor staan.
- In de regeling staat dat als je naar Switch gaat, je tijdelijk werk krijgt dat past bij je niveau. Overigens kán het wél dat je je huidige werk blijft doen. Dat is wat bijna alle medewerkers graag willen. Dit kan echter alleen in het kader van continuïteit en moet door het bevoegd gezag worden bepaald.
- Een ruime uitleg van bovenstaande bepaling vanuit de zorg voor de continuïteit van Belastingen en Toeslagen, zou er ertoe bij kunnen dragen dat directeuren van segmenten hun plannen minder hoeven aan te passen en dat ongeruste collega's, die geen gebruik maken van de regeling, zich geen zorgen meer hoeven te maken over hoe het nu moet met al dat werk dat er achter blijft. Daar komt nog bij dat in de uitleg staat dat je in optie B

afspreekt welke passende werkzaamheden je in Switch gaat doen. Een ruime uitleg van bovenstaande bepaling zou ook voor deze collega's voor duidelijkheid en rust kunnen zorgen omdat ze dan weten welk werk ze de laatste fase van hun carrière gaan doen, dat ze hun eigen werk mogen blijven doen en dat ze bijdragen aan de continuïteit van hun segment. Uitzenden naar de segmenten van Belastingen vanuit Switch zou hierbij een optie kunnen zijn.

Verder klinkt er over de **Belastingdienst** wel een luid geluid in de pers.

Enkele citaten uit een interview met Staatsecretaris Wiebes, een paar dagen geleden op 'Nu.nl', wil ik u niet onthouden:

"We zagen dat we op een ouderwetse wijze communiceerden, op een ouderwetse manier met gegevens omgingen en op een ouderwetse manier controleerden. En allemaal op zo'n manier dat het de medewerkers enorm veel werk kost, maar je er uiteindelijk niet uithaalt wat erin zit. Echt dramatisch."

"Tot 2013 haalden belastingmedewerkers een bak tevorschijn om aangiftes te controleren. Letterlijk een bak", zegt Wiebes, terwijl hij met zijn handen een vierkant voor hem op tafel uitbeeldt. "Je haalde daar natuurlijk niet in één keer de juiste persoon uit. Een computer kan dat wel."

"De Belastingdienst bestond uit aparte kolommen die allemaal hun eigen ding deden. De onderdelen belastingen, toeslagen, enzovoorts, hadden allemaal hun eigen personeelsbeleid, hun eigen financiën, er waren 27 ondernemingsraden. Daar was niet mee te werken. Stapeldol werd je er van."

De bewindsman veert op als hij beschrijft wat er de afgelopen tijd is veranderd. "Dit is een revolutie binnen de Belastingdienst van dertigduizend medewerkers", zegt hij dan over de processen. "

Met een groot aantal collega's zou ik willen zeggen dat het bestuur van de VHM de Belastingdienst in deze, overigens achter elkaar gezette, citaten niet herkent. Het bestuur aan de Staatsecretaris zal vragen om hierover met hen in gesprek te gaan.

Overigens als de opmerking van de Staatssecretaris over "die bak" doelt op de invordering, want daar kennen we immers bakhouders, dan wil ik hem graag wijzen op onze nota 'Invordering van sluitstuk naar voetstuk' die wij in 2013 aan zijn voorganger hebben aangeboden. Daarin heeft onze vereniging zijn licht laten schijnen over de invordering voor de toekomst, met daarin een groot aantal vooruitstrevende ideeën, niet in de laatste plaats op automatiseringsgebied. Het kan verkeren.

Aan de veranderingen zoals die bij "blauw" vormgegeven worden, doet de **Douane** niet mee. Misschien wel jammer, want aan de huidige systemen en de omgang met de huidige systemen valt veel te verbeteren. Het is bij een controle moeilijk aansluiting te maken tussen opeenvolgende douaneregelingen of accijnsregelingen; toch de kern van de douanewetgeving. Zo is het natuurlijk een probleem dat systemen die de Douane gebruikt, zoals NCTS en EMCS, Europees zijn en dat ten behoeve van één transactie in

meerdere lidstaten met deze systemen gewerkt moet worden.

Toch is er nationaal veel winst te boeken door basis van data-analyse de controles bij bedrijven te bespoedigen of de controle op een lichtere wijze in te vullen, denk aan ge-laagd toezicht.

De toekomstvisie van de Douane, de zogenaamde “enforce-mentvisie”, kan niet zonder hoogwaardige automatisering. Al bij binnenkomst of eigenlijk al voor binnenkomst in de EU moet de selectie gemaakt worden: stoppen en controleren of “mag door” op basis van beschikbare informatie van en over betrokkenen bij de transactie.

Ook hier zal worden ingezet op verwerking van big data en het slim gebruiken van uitkomsten uit analyse daarvan. Via data pipelines of “Safe and secure trade lanes” kan en moet die informatie tussen verschillende handelsgebieden op de wereld uitgewisseld worden.

Hoewel bij de Douane geen sprake is van een reorganisatie, is er nu wel de beweging gaande om het in 2010 opgericht Douane Landelijk Kantoor in omvang te verkleinen onder afstoting van taken naar de negen overige Douane-regio’s. Zo wordt op dit moment de Kennisinfrastuctuur op de regio’s geïmplementeerd onder opheffing van een aantal vak-technische gremia op het landelijk kantoor.

En de fiscaliteit, zult u denken, waar blijft die.

Die hebben we al vooruit gestuurd in de vorm van de prachtige Informatief van een aantal weken geleden, boordevol zeer interessante fiscale artikelen. Hier past een groot compliment en een woord van dank aan de Symposium-commissie als drijvende kracht achter deze Informatief en uiteraard een groot compliment en een woord van dank aan alle auteurs van de artikelen.

Bovendien volgt vanmiddag uiteraard ons spetterende fraude-symposium, met de intrigerende titel ‘Van incident naar impact!’.

Ik wil nog kort stil staan bij de veelvuldige publiciteit met betrekking tot de belasting van internationale bedrijven en zogenaamde Panama Papers

De forse uitbreiding van de informatieverplichtingen voor het internationale bedrijfsleven komt nu steeds dichterbij. Bij elke Vpb-aangifte van een internationaal werkend bedrijf van een bepaalde omvang moet een overzicht worden aangeleverd aan de Belastingdienst, met daarop onder andere informatie over aard en omvang van de werkzaamheden en de betaalde belasting in andere landen, de zogenaamde country-by-country reporting. De fiscus van de hoofdvestiging van het concern is verantwoordelijk voor de verstrekking van deze informatie aan de belastingdiensten van de andere landen waar het concern actief is. Daarbij komt nog de verplichting om tussen belastingdiensten informatie uit te wisselen over afspraken die gemaakt worden met belastingplichtigen en die een internationale component bevatten.

Extra informatie is natuurlijk altijd welkom, maar leidt ook tot extra werk, in een tijd dat de bezetting van de Belastingdienst terugloopt. Als er met informatie niets wordt gedaan loopt de fiscus wellicht echter risico’s met betrekking tot

opgewekt vertrouwen. Opvallend is dat nu extra informatie wordt gevraagd over internationale situaties, terwijl in de gewone nationale Vpb-aangifte steeds minder informatie wordt gevraagd.....

De nieuwe “action items” over Base Erosion and Profit Shif-ting (BEPS) roepen de vraag op in hoeverre een nationale belastinginspecteur “wereldinspecteur” wordt geacht te zijn. Waar een Nederlandse inspecteur, bij bijvoorbeeld verrekenprijzen, tot nu toe vooral keek op welk deel van de winst een Nederlandse concerntak “at arm’s length” recht had, lijkt hij nu ook naar de heffing over het deel van de winst te moeten kijken dat hij, wederom “at arm’s length”, eigenlijk aan het buitenland toerekent. Zeker als in het bui-tenland over dat deel niet wordt geheven, lijkt dat logisch: anders blijft een deel van de concernwinst onbelast. Vol-gens de tot nu toe gehanteerde regels heeft Nederland echter geen recht op die heffing en kunnen we dus niet hef-fen.

Ook de Panama Papers geven nieuwe informatie, voor ie-dereen zichtbaar in de krant. Natuurlijk kun je je verheugen over de correcties op te weinig betaalde belasting die deze informatie kan opleveren, maar zolang de Panama Papers niet in zijn geheel voor overheden beschikbaar zijn, en dus de keuze voor wie op welk moment wordt “aangeklaagd” in de handen van journalisten ligt, bestaat het gevaar voor “trial by media”. Je wordt genoemd en je zal dus wel fout zijn. Zonder dat grondig wordt gekeken wat er werkelijk aan de hand is. De krant is immers een vluchtig medium. Dit leidt tot willekeur. De Panama Papers moeten daarom zo snel mogelijk in hun geheel beschikbaar komen, zodat de aangetroffen constructies met verstand van zaken en met oog voor de algemene beginselen van behoorlijk bestuur kunnen worden beoordeeld.

Tot slot dames en heren, in de jaarrede van 2013, heb ik gepleit voor een herstel van de benaming van de rangen zoals controleur, ontvanger, inspecteur etc. Deze oude be-namingen, stelde ik, hebben hun waarde en kracht bewe-zen, want ze hebben vijftientig jaar afschaffing moeite-loos overleefd. Ook buiten de Belastingdienst worden nog steeds die rangen gebruikt om onze medewerkers aan te duiden. Het zou de Belastingdienst robuuster, meer her-kenbaar en, inmiddels, weer moderner maken.

Na een aantal jaren volledige radiostilte met betrekking tot dit onderwerp, ontving ik, een overigens onjuiste, voorlopi-ge indeling in het Functiegebouw Rijk in de Functiefamilie Toezicht met de Functietypering ..... Inspecteur.

Het kan verkeren.

Het kan verkeren, zei Bredero

Het kan verkeren

Ik zei het een tiental keren evenzo

Het kan verkeren

Wat ik wilde beweren

Heb ik gezegd

# Hans Leijtens over Switch

**Na afloop van het symposium is DG Hans Leijtens nog ingegaan op vragen uit de zaal over “de Switch-regeling”. Hoewel we nu verder in de tijd zijn, willen we voor het volledige verhaal toch nog een aantal vragen en citaten van de DG Hans Leijtens weergeven, zoals die na het symposium op 21 april jl. zijn uitgesproken. Sommige opmerkingen zijn nu niet meer of minder valide, maar maken wel duidelijk hoe de DG op dat moment in het probleem stond.**

Nannette Wezenbeek constateert dat veel mensen nu versneld voor Switch kiezen, zonder dat de Belastingdienst daar iets aan heeft. Zij weten niet wat ze in Switch moeten en Switch weet niet wat men met hen aan moet. Zij kan haar medewerkers geen antwoorden geven.

Leijtens reageert dat hij haar zorg begrijpt. We hebben een

pad uitgestippeld waarin we onze werkwijzen veranderen. Niet om kleiner te worden, maar om beter te worden. We zullen wel kleiner worden. Dat hebben we een jaar geleden gekwantificeerd, in aantallen. Dit om te begrijpen voor welke keuzes we stonden. “Daar is toen het getal van 5.000 aan gekoppeld, en 1.500 nieuwe medewerkers.”

En Switch? “Switch is geen ruimte met een hek erom, waar niemand mag komen, Switch dat zijn wij”. Switch doet werkpakketten die wij met elkaar nog steeds belangrijk vinden. Mensen moeten toch naar Switch omdat we als management willen markeren dat we de processen anders aan het organiseren zijn. Mensen stromen pas in in Switch als er zinvolle werkpakketten voor hen zijn. Dat is werk dat tijdelijk is, omdat het weg gaat, of werk dat vrijkomt omdat zo velen gebruik maken van de regeling.

Jan Hein Dix vraagt of Hans Leijtens als DG eigenlijk zou kunnen zeggen dat we tot 1 januari 2018 gewoon niets veranderen aan de regeling. Leijtens legt uit dat dat evaluatiemoment is ingebouwd om op dat moment te kunnen kijken hoe de vlag erbij hangt. Toen hij dat afsprak had hij niet verwacht dat dat zo snel zou gaan; de bonden waarschijnlijk ook niet, zo schat hij in. Leijtens weet niet hoeveel mensen zich tussen nu en 1 januari 2018 nog zullen melden, maar het gaat naar de huidige stand van zaken al heel snel. Er wordt nu gerekend aan scenario's over wat er zou kunnen gaan gebeuren. Dat heeft hij met de bonden ook afgesproken

Vanuit bestuursoogpunt begrijpt de vragensteller Leijtens. Maar op de bijeenkomsten is duidelijk besproken dat je niet voor 1 juli 2016 hoeft te beslissen. De investeringsagenda loopt immers vijf tot zeven jaar. Er komt een evaluatie per 1 januari 2018, dus “Doe maar rustig aan”. Nu zorgt Leijtens voor meer onrust, terwijl een datum juist voor rust zou zorgen. Leijtens herkent dat en zou willen dat hij een datum zou kunnen geven. Maar we moeten ook ons werk kunnen blijven doen, en goed blijven doen. “Wat ik mijzelf kan kwalijk nemen is, of mijn veronderstellingen, of mijn aannames, goed genoeg zijn geweest om nu te kunnen blijven besturen zoals je wilt besturen”. Liefst van uit controle: “rust, reinheid en regelmaat.” Hij kan echter niet voorspellen hoe dit verder verloopt. We hebben onderschat hoeveel collega's zouden zeggen dat ze er op basis van deze regeling wel, of misschien niet uit zouden komen.



# Mutaties Ledenbestand

Een andere vragensteller stelt dat door deze onzekerheid mensen al voor 1 juli, in plaats van ergens volgens jaar, kiezen voor de zekerheid van Switch. Dit vergroot het onmiddellijke probleem. Mensen "nemen dan vroegtijdig afscheid van een baan die ze met hart en ziel doen". Leijtens zegt dat hij dat begrijpt maar dat hij dan maar één middel heeft om zekerheid te bieden: de noodrem, "Dan stoppen we er nu mee, dan zijn we de onzekerheid voorbij". Dat zou naar de medewerkers echter niet fair zijn. Hij hoopt tot een plan te komen om het continuïteitsprobleem op te lossen. Soms zit dat in kwaliteiten van personen, als je er maar een paar van hebt, soms zit dat in volumes en soms zit het in de tijd: misschien kun je over drie jaar iemand wel missen, maar nu niet.

Ellen Bal ziet dat 1 juli dichterbij komt. Zij ziet mensen stoppen en heeft het moeilijk dat te verbinden met het werk dat gepland en gedaan moet worden. "Ik moet vier jaar vooruitkijken, maar kan niet een stukje van mijn werkpak-

ket in Switch gooien". Dat laatste kan Hans Leijtens niet beoordelen. De lijst met werkzaamheden van Switch zoals die op dit moment luidt kent zeker werkzaamheden van betekenis. Een oplossing moet komen uit overleg met collega's en management. Daar moeten keuzes worden gemaakt. "Waarom hebben we die discussie met elkaar? Omdat continuïteit het allerbelangrijkste is. Belangrijker dan ik en belangrijker dan elk van jullie op zich. En dat kunnen we alleen maar met elkaar maken". Die verantwoordelijkheid moeten we echt met elkaar bespreken. De kern van het vraagstuk is dat we met zorg en warmte afscheid nemen van collega's, maar we moeten met de mensen die achterblijven ook het werk overeind houden. "En dat voelt voor mij als een hele zware opdracht, en een hele ingewikkelde: leuker kan ik het niet maken, maar ook niet makkelijker in deze fase."

VERENIGING VAN HOGERE AMBTENAREN BIJ HET MINISTERIE VAN FINANCIËN

## Nieuwe leden

01-04-2016	mr.drs. X. Huang	GO Eindhoven
01-04-2016	drs. G.S.Y. Tan	Belastingdienst Hoofddorp
01-04-2016	A. Wiersma	Belastingdienst Leeuwarden
21-04-2016	R.J. Veldhuizen RE RA	Belastingdienst/CKC Utrecht
22-04-2016	A.J.M. van Halen RA	FIOD Eindhoven
01-05-2016	drs. H.G.J. van den Boorn	PDB Sean Eindhoven
01-05-2016	drs. R.A. van Huijkelom RA	Toeslagen Utrecht
01-05-2016	T.W.M. Kaspers AA	Belastingdienst Arnhem
01-05-2016	mr. M.M. Nijholt	Douane Groningen Zwolle
01-05-2016	drs. H.P.W. Sniijders	Belastingdienst/GO Rotterdam
01-05-2016	mr. F.L.W.J. Vermeulen	Belastingdienst/Zuidwest Breda
20-05-2016	mr. M.H. de Borst LLM	Belastingdienst Rotterdam
01-07-2016	mr. J.A.A. Augustin	Belastingdienst/GO Zuid Maastricht

## Naar postactief

15-04-2016	drs. L.P.J. Moors RA	GO Zuid Maastricht
01-05-2015	J.C. van Grinsven	Directie belastingen Eindhoven
01-05-2015	R. de Jonge	GO Noordoost Groningen
01-05-2016	H.L.A. Nota	Belastingdienst CICT Apeldoorn
01-05-2016	R.G.J. Thiele RA	MKB Midden Nijmegen
01-06-2016	mr. J.L.W. van Os	GO Noordoost Emmen
01-06-2016	L.G. de Vos RA	MKB Noordwest Amsterdam
01-07-2016	P.F.J. Bouwmans RA	GO Zuid Helmond
01-07-2016	P.B.J. Ham	Douane Amersfoort
01-07-2016	J.C.J.H. van Laanen RE RA	GO Zuid Maastricht
01-07-2016	mr. J.J. Overbeek	MKB Noordwest Hoofddorp
04-07-2016	G.J. van Brummelen	PDB Amsterdam
04-07-2016	mr. M.J.H. Hellegers	MKB Midden Utrecht
15-07-2016	drs. R.B.P. Thiemann	PDB Breda

## Overleden

15-03-2016	P. Hokke	Postactief
15-07-2016	J. van Wijk	Postactief

# Symposium VHMF

## VAN INCIDENT NAAR IMPACT!

### De menselijke kant van fraude(bestrijding)

door Wilma van Hoeflaken

**'Het gaat hier om de menselijke kant van fraude en fraudebestrijding, maar het gaat vooral om de menselijke kant van ons vak', aldus Hans Leijtens, directeur-generaal van de Belastingdienst. Leijtens is een van de sprekers op het jaarlijkse symposium van de VHMF.**

Ruim 450 personen nemen deel aan het VHMF-symposium in de Utrechtse jaarbeurs. VHMF-voorzitter Erik Rutten opent het symposium en heet de aanwezigen welkom. Hij begint alvast met het bedanken van de VHMF-symposiumcommissie, die bestaat uit Thijs Hellegers, Paul Gunnewijk, Fleur van Haasteren, Paul Soomers en Gerard Spoorenberg, onder voorzitterschap van Wilma Kamminga. 'Zodat u de hele middag op uw netvlies heeft wie dit georganiseerd heeft', aldus Rutten. Een speciaal woord van welkom richt Rutten tot Hans Leijtens, directeur-generaal van de Belas-

tingdienst, en tot Hans van der Vlist, directeur van de FIOD, die tijdens het symposium als dagvoorzitter zal optreden. De menselijke kant van fraude en fraudebestrijding, daar gaat het deze middag over. Rutten vertelt over een kennis van hem, die op een koude dag met twee kinderen naar het zwembad in Tilburg ging. Bij het zwembad kun je voor 1 euro parkeren. De kennis kijkt in zijn portemonnee, constateert dat hij geen euro heeft en loopt naar de balie van het zwembad om een briefje van 5 euro te wisselen. De kinderen wachten bij de auto. Op dat moment komen er parkeerwachters langs en Ruttens kennis, die inmiddels alweer richting auto loopt, krijgt een bekeuring. De kennis reageert verontwaardigd, de balie-medewerkster doet een duit in het zakje ('Deze meneer kwam bij mij geld wisselen voor de parkeermeter'), maar de parkeerwachters zijn onvermurwbaar. Ruttens kennis maakt tevergeefs bezwaar. Hij moet de boete betalen. Er is een uitspraak van de Hoge Raad, die zegt: als je gaat parkeren, moet je je daarvan bewust zijn en ervoor zorgen dat je kleingeld bij je hebt. Ruttens kennis betaalt, er zit niets anders op, maar de man –



Hans Leijtens

een ondernemer - is zo verontwaardigd dat hij vastbesloten is het boetebedrag terug te halen van de maatschappij. 'De menselijke kant van de fraude', concludeert Rutten.

### Legpuzzel

Dagvoorzitter Hans van der Vlist, al heel lang lid van de VHMF, vertelt dat hij nooit verwacht had nog eens het jaarlijkse symposium voor te zitten. Van der Vlist hoopt op een interactieve middag; hij heeft een werpmicrofoon die hij desgewenst de zaal in kan gooien. Maar voor het zover komt, geeft hij het woord aan Hans Leijtens, die zal vertellen over zijn 'eerste 100 dagen' als directeur-generaal van de Belastingdienst, zoals staat aangekondigd in het symposiumprogramma. Leijtens, die op deze 21e april en passant meedeelt dat hij nog aangifte moet doen, is na '5 maanden, 21 dagen, 13 uur en 8 minuten' in zijn huidige functie 'trots'. 'Het zal jullie verbazen hoe trots je kunt zijn in behoorlijk korte tijd. Dat is jullie verdienste', houdt hij de zaal voor. 'Mijn trotscurve is behoorlijk steil. Dat ik trots ben is voor mij belangrijk, want dat zet me in een stand die er aan de ene kant voor zorgt dat ik kan vechten voor die club en me ook erg verantwoordelijk voel voor wat er gebeurt.'

Hij vergelijkt de situatie waarin hij zich bevindt met de omstandigheid waarin hij een legpuzzel van 1000 stukjes in elkaar moet leggen, terwijl hij de complete afbeelding op het deksel van de doos maar één keer heeft gezien. Elke week, op werkbezoek, krijgt hij een nieuw stukje aangereikt dat hij op gevoel ergens neerlegt. In de week waarin het VHMF-symposium plaatsvindt, bezoekt Leijtens B/CAO, waar de applicatie voor schenk- en erfrecht nu wordt gemaakt. Zes weken eerder was hij daar ook al geweest en nu kon hij dan twee puzzelstukjes leggen die in elkaar passen. 'Nu kon ik de link zien tussen het papieren proces en wat er gemaakt wordt, werelden die soms heel dicht bij elkaar liggen en soms wat verder van elkaar af staan. En ik kan op

allebei trots zijn. Op de collega's die aan het proces werken en op de jonge tester die op twee, drie schermen tegelijk werkt. We zijn het allebei als organisatie. We hebben het één en het ander.'

Hij vertelt dat hij veel vergaderingen in de hoe-overleef-ik-stand staat. 'Ik ben fiscalist noch accountant, maar ik vind het wel een fantastisch vak dat we met zijn allen uitoefenen.'

### Miljoentje

Leijtens is niet alleen 'trots op het hier en nu', maar ook op de plannen die er zijn, op de investeringsagenda. Die heeft hij voorafgaand aan zijn aantreden gelezen. 'Ik heb me afgevraagd: is dit een verhaal waar ik in geloof, waarvan ik de essentie snap, waarvan ik begrijp waar het heen gaat? Dat was zo, anders had ik hier nu niet gestaan als directeur-generaal van de Belastingdienst. Voor mij moet zo'n verhaal meer zijn dan iets wat iemand anders voor je opschrijft en wat je dan gaat doen, want zo kan ik niet werken.' Volgens Leijtens laat de investeringsagenda zien dat de Belastingdienst goed heeft gekeken naar wat er allemaal 'om ons heen beweegt' en is de investeringsagenda een goede vertaling van wat dat betekent voor de organisatie.

De vier hoofddoelen, namelijk meer opbrengsten, goedkoper, in control en continuïteit, hebben voor iedereen een ander gezicht, stelt Leijtens. 'Onze medewerkers weten waartoe ze op aarde zijn, ze weten allemaal heel goed waartoe het moet leiden. Ze hebben allemaal een vak en ze kunnen de brug slaan tussen wat ze doen en wat het moet opleveren.' Hij vervolgt: 'Als je naar je werk kijkt, wat zie je dan? Zie je dan nog een goede verbinding tussen waarom en waartoe? En hoe je dat uitdrukt, in euro's of in boekonderzoeken of in grenscontroles, dat vind ik niet belangrijk. Ik ga niemand in deze zaal eraan ophangen of hij zijn miljoentje wel opbrengt. Dat is niet de manier waarop ik de



Hans van der Vlist



Belastingdienst leid. De kunst van ons vak is dat het gaat om de menselijke kant. Vandaag hebben we het over de menselijke kant van fraude en fraudebestrijding, maar het gaat vooral om de menselijke kant van ons vak.'

### De kaart, niet de wereld

'Als ik kijk naar de taak die voor ons ligt, denk ik dat je ook vanuit mijn discipline, de sociologie, wel wat kunt leren over hoe je omgaat met de verschillende segmenten, met je klanten', zegt Leijtens. Hij wijst erop dat interactie iets anders is dan effectief en efficiënt zijn. Van de Belastingdienst meer wordt verwacht dan een 'effectieve en efficiënte organisatie zijn'. 'Van ons wordt een bepaalde waarde verwacht. Hoe wij dat doen heeft voor de Nederlandse staat een bepaalde betekenis.' Digitaal of niet digitaal is volgens de directeur-generaal niet de kwestie. 'Daar gaat het niet om. Begrijpen wij met elkaar dat een blauwe envelop méér is dan een blauwe envelop? Dat het een institutie is, een asset?' Zelf doet hij al jaren de belastingaangifte van zijn moeder. 'Als ze uiteindelijk twee gaatjes in de laatste brief slaat, zegt ze: jongen, ik heb de belastingen weer gedaan. Het gaat om dat gevoel.'

Hij legt uit dat 'informatiegestuurd' als principe helemaal niet nieuw is. 'Dat zit gewoon in het wezen van de dienst. De vraag is of dat beter kan. Dat we alles inzetten om recht te doen aan wat er moet gebeuren. Dat is dat de belastingplichtige moet betalen en dat de toeslaggerechtigde geld krijgt. Het juiste bedrag op de juiste tijd en op de juiste manier. En als je kijkt naar de cijfers en naar de tax gap, dan zie je dat we het goed doen. En omdat we zo goed zijn, moeten we het constant beter willen.'

De Belastingdienst moet in control zijn, dus data analytics is belangrijk. 'Maar het is de kaart, het is niet de wereld', zegt Leijtens. 'Data zijn heel belangrijk. Maar ons werk eindigt daar nooit mee, het vakmanschap begint daar.'

Hij vervolgt: 'Wat wij nu doen in de informatievoorziening, daarin zijn we heel goed bezig. Ik vind dat we daar heel goed bezig zijn. Ik vind onszelf te kort doen als wij ons als een Calimero opstellen.'

### Samenspel

Hij vertelt dat hij in de investeringsagenda niet leest hoe de Belastingdienst in de komende jaren gaat veranderen. Dat is logisch, vindt hij, want je begint met je ambitie en je beschrijft de stip op de horizon. 'Maar ik vind dat wij nog niet zijn uitgepraat over veranderstrategie en daaraan gekoppeld de veranderorganisatie, maar ook de veranderfilosofie. Over de menselijke kant van onze organisatie. Hoe veranderen we?'

Als je goed luistert kun je volgens Leijtens twee uitersten horen. Het ene uiterste is: maak je geen zorgen, want het gaat allemaal vanzelf. Het andere uiterste is: de mensen snappen het niet en ze willen het niet en je moet ze dwingen om het te doen. De directeur-generaal stelt dat het allebei niet kan. 'Dat vrijblijvende kan niet, maar vanaf de top zeggen hoe de basis moet werken kan ook niet. Dat is niet realistisch. Ik heb er wel een idee over en ik merk dat anderen dat ook hebben, maar ik mis het gesprek erover. Hoe zitten jullie daarin? Ik vind dat niet iets van alleen de DG. Het is niet mijn ambitie om op één plek de werkelijkheid te verzin-

nen en op te leggen. Het moet een samenspel zijn. Het is van ons allemaal, van ons 30.000. Daar reken ik op, dat verwacht ik en daar zet ik mijn kaarten op in.'

### Alle powerpoints gezien

'Waar wil ik over een jaar of vijf met jullie staan?' vraagt Leijtens. 'Is dat een kwestie van de investeringsagenda uitrollen, overal een vinkje zetten en dan zijn we er?' Hij maakt duidelijk dat het niet om de investeringsagenda gaat. Dat is niet het doel. De investeringsagenda is bedoeld om de Belastingdienst in een stand te zetten die het mogelijk maakt niet één toekomst, maar verschillende toekomsten aan te kunnen. Een organisatie ontwerpen en ontwikkelen in de richting van één vaststaand punt in de toekomst, zal de dienst over een paar jaar gegarandeerd in de problemen brengen, voorspelt Leijtens. 'Misschien moeten we het idee dat we van A naar B reizen loslaten', zegt hij. 'Misschien is het punt dat eerst bedacht was verschoven. Ik zie de investeringsagenda niet als een project. De investeringsagenda is oneindig. We moeten ons ontwikkelen naar een organisatie die adaptief is, 'agile' (lenig, behendig), een organisatie die niet meer verrast wordt door de werkelijkheid.'

**Het gaat niet alleen om de menselijke kant van fraude en van fraudebestrijding, maar het gaat ook om de menselijke kant van de Belastingdienst. Want daar zit onze kracht.**

Hoe word je zo'n organisatie? Volgens Leijtens zit dat in allerlei factoren, maar de mens is de belangrijkste factor. 'De mens, de collega, het werk. Dus het gaat niet alleen om de menselijke kant van fraude en van fraudebestrijding, maar het gaat ook om de menselijke kant van de Belastingdienst. Want daar zit onze kracht. Ik zie dat ons vakmanschap zich ontwikkelt, maar uiteindelijk blijft het wel mensenwerk.'

Aan het slot van zijn verhaal zegt Leijtens dat hij merkt dat hij 'enorm gegrepen is door het Belastingdienstvirus'. 'Ik ben trots op wat we voor elkaar krijgen. Als ik zie wat we elke dag in het laatje brengen en hoe in het binnenland en buitenland naar ons gekeken wordt. We zijn voor veruit de meeste landen toch een voorbeeld. Hier staat een trotse DG. Elke dinsdag probeer ik te besteden aan werkbezoeken. Nu heb ik alle MT's en alle powerpoints wel gezien. Ik probeer naast iemand te zitten en even mee te leven en mee te doen. Soms leggen ze me dan een heel futiel vraagstukje voor en mag ik op een knopje drukken, maar het zijn voor mij heel mooie momenten. Ik wil jullie graag ontmoet-

ten en meer horen van jullie werk om nog meer puzzelstukjes bij elkaar te leggen. En dan hoop ik dat het een beetje lijkt op de afbeelding op de doos.'

### **Blauwe envelop**

Zijn er nog vragen voor Hans Leijtens, informeert dagvoorzitter Hans van der Vlist. Professor Leo Stevens reageert. 'Mijn complimenten, dat gevoel van trots dat uitgestraald werd is zeer terecht', merkt Stevens op. 'Maar het grote gevaar is de zelfgenoegzaamheid van de dienst die daarin besloten ligt. Is de Belastingdienst niet te zeer naar binnen gekeerd?' Hij wijst op de onrust die ontstaan is vanwege het

**Mensen moeten binnen kunnen kijken, zien welke keuzes wij maken, uiteraard binnen de grenzen van de wet.**

verdwijnen van de blauwe envelop. 'Dat baart veel mensen zorgen. Zij denken dat communicatie met de Belastingdienst alleen nog met bits en bytes kan en niet met een menselijke stem. Zojuist meende ik te vernemen dat men beseft dat mensenwerk en persoonlijk contact ook in de toekomst erg belangrijk blijven. Waarom wordt dan zo manifest uitgestraald dat zo'n blauwe envelop verdwijnt? Ik hoor twee standpunten. Met dat probleem word ik geconfronteerd. Dat wil ik graag opgelost zien.'

Leijtens stelt dat de Belastingdienst open moet zijn. Daarmee bedoelt hij niet 'passief transparant', dus dat burgers

iets te horen krijgen als zij ernaar vragen. 'Nee, in de werkprocessen de luiken open. Mensen moeten binnen kunnen kijken, zien welke keuzes wij maken, uiteraard binnen de grenzen van de wet. Maar we hebben niks te verbergen.' Daarbij horen wat Leijtens betreft ook open data. 'We hebben veel te delen, waar iedereen in Nederland beter van wordt. Op dat gebied is er nog te veel schroom.' Over de blauwe envelop zegt hij dat allereerst de boodschap niet goed is overgekomen. 'De nuance was er wel degelijk, maar in de toon en de inhoud hebben we de plank misgeslagen. De toon zoals wij die in onze campagnes gebruiken, met een lichte ironie, was hier niet op zijn plaats.' Leijtens vertelt over zijn eerste werkbezoek, bij B/CIE. Medewerkers waren oprecht verontwaardigd dat de staatssecretaris een taart in de vorm van een blauwe envelop had aangesneden. 'Dan kun je je goed voorstellen hoe dat bij onze eigen mensen en in de samenleving voelt. De blauwe envelop is een sterk beeld met veel betekenis voor de burger.'

### **Digitaal en fiscaal**

Leijtens is tot het besef gekomen dat de blauwe envelop voor twee vraagstukken staat, namelijk digitaal en fiscaal. Volgens hem gooit de Belastingdienst dit op één hoop. De gedachte is dat mensen die aangifte doen moeilijk vinden digibeeft zijn. Hij vertelt dat hij bij de Huba (Hulp bij Aangifte) een vrouw zag van 22 jaar, met een iPad, een iPhone en actief op Twitter en Facebook. Zij kon haar aangifte niet zelf invullen. De Huba-medewerker vroeg haar of zij een huurhuis had. Dat had ze. In het gesprek dat daarop volgde, bleek waar het probleem zat. Sommige mensen beantwoorden de vraag naar de eigen woning met ja. Ze wonen immers niet bij hun ouders, maar zelfstandig. Vervolgens komen er allemaal vragen over schulden en raken ze het spoor bijster. 'Eigen woning is een fiscaal begrip', zegt Leijtens. Het is geen term uit het dagelijks spraakgebruik. Een ander probleem is volgens hem dat veel mensen denken dat ze bij een digitale aangifte moeten opschieten en bij een papieren aangifte denken dat ze net zo veel tijd hebben als ze zelf willen. 'Dat hebben we onderschat.' De digitalisering is een onstuitbare beweging, maar, zegt Leijtens: 'We moeten met elkaar maatvoering vinden. Dat moet ons streven blijven. Want: effectief en efficiënt, oké, maar wie zijn wij? Dus ook hier gaat het weer om de menselijke kant.' Hij informeert of de vraag van professor Stevens beantwoord is. Die zegt: 'Ik ben een tevreden mens.'

### **Boeven vangen**

Dagvoorzitter Van der Vlist gaat dieper in op het thema van het symposium. Hij doet dat in zijn hoedanigheid van FIOD-directeur. De FIOD heeft 1300 medewerkers, waarvan er 1100 werkzaam zijn in het primaire proces. Van der Vlist vertelt hoe het Openbaar Ministerie, het Functioneel Parket en de FIOD een paar jaar geleden een transformatie in gang zetten. 'Simpel gezegd van boeven vangen naar: hoe kunnen we vanuit de inzet van het strafrecht een bijdrage leveren en effect en impact realiseren, en tegelijk ook boeven blijven vangen? Het doel van dit alles is de enorme potentie benutten die het strafrecht biedt, ten gunste van het beïnvloeden van de compliance.' Impact is moeilijk te meten, stelt hij. 'Maar het is heel belangrijk.'



Leo Stevens



Hans van der Vlist

Dit proces heeft geleid tot het formuleren van een strategische doelstelling. 'Tamelijk overzichtelijk', zegt Van der Vlist. 'Deze doelstelling bestaat uit drie keer wat en drie keer hoe. Het eerste wat betreft effect en impact van de medewerkers en de instrumenten uit het strafrecht, het tweede is samenwerken en het derde is het afpakken van crimineel vermogen. Van der Vlist: 'Samenwerken is geen hoe, maar een wat. Want de FIOD is in zijn eentje niets. Niet alleen samenwerken met de toezichthouders, maar straks ook met burgers en bedrijven.' Het gaat niet alleen om het wat, maar ook om het hoe, aldus Van der Vlist. Het eerste hoe is de professionele ruimte, oftewel de professional maximaal in positie brengen. Het tweede hoe is de lerende organisatie, het derde is de inzet van technologische toepassingen.

### Dienend leiderschap

Sinds een jaar of drie werkt de FIOD met deze doelstellingen. Overigens was de invulling van de drie keer 'hoe' aanvankelijk anders dan nu, vertelt Van der Vlist. Een jaar geleden toetsten onderzoekers van de Erasmus Universiteit of de hoe's en wat's geland waren bij de medewerkers. Volgens Van der Vlist was het wat geland, het hoe niet. Naar aanleiding van dit onderzoek zijn de huidige hoe's geformuleerd.

Ook de mentale kracht van de FIOD-medewerkers is gemeten. 'Trots, betrokkenheid bij de organisatie, samenwerking en mensen die staan voor hun werk, dat kwam eruit', aldus Van der Vlist. 'De zwakte was de creativiteit, het doelgericht leiderschap en het ingewikkelde leren.'

Inmiddels werkt de FIOD met de theorie U. Dit is een procesmodel voor vernieuwing en transformatie van mens en organisatie. 'Hierdoor is veel losgekomen bij de professionals', zegt Van der Vlist. 'Innovatie, creativiteit en moeilijke vraagstukken. Vorig jaar hebben we de laatste hoe eraan toegevoegd. Dat is leiderschap. We kwamen er namelijk

achter dat de professionals sneller gingen dan de managers. Als managers hebben we ons afgevraagd: welk leiderschap hoort hierbij? We zijn uitgekomen op dienend leiderschap. Dat is best complex, maar het werkt wel.'

### Panama papers

In zijn inleiding gaat Van der Vlist ook in op de Panama Papers. 'Daarin zit ontwijking. Dat is met name ook politiek. En ontduiking, dat is de Belastingdienst. En criminaliteit, dat is FIOD, samen met het Openbaar Ministerie.' Hij vervolgt: 'Maar er is veel meer. Er zijn veel meer papers en sommige zijn al in behandeling binnen onze organisatie. Wat mij betreft laat het internationaal een systematisch falen zien van overheden, advocatuur en banken, en dat we institutioneel, moreel en economisch een probleem hebben. En dat het erop lijkt dat er een elite is die zijn aandeel niet levert. Dat verzwakt het systeem, vergroot de ongelijkheid en levert schade op aan de economie. Het is voor ons de opdracht om niet weg te kijken.'

Van der Vlist stelt dat er wereldwijd 20 tot 30 miljard euro overzees gestald is en dat in Nederland 20 miljard per jaar witgewassen wordt. 'Waarvan we maar een fractie te pakken hebben, dus geen reden voor zelfgenoegzaamheid.' Naar schatting is er zo'n 40 miljard euro vermogen in het buitenland. 'We hebben 10 miljard teruggehaald. Natuurlijk zijn er successen, bij de zwartsparenders, het rekeningenproject en we halen return-on-investment op op corruptie en witwassen.' Volgens hem mag verwacht worden dat er nog meer uit komt. 'Want we hebben veel potentie. En er ligt een rol voor ons om informatie-uitwisseling soepeler te laten verlopen. Er valt nog veel winst te behalen.'

### Omkoping

Tijdens het symposium worden er drie korte filmpjes vertoond en na afloop van elk filmpje interviewt Van der Vlist een medewerker die betrokken was bij het vertoonde. Het eerste filmpje gaat over het bedrijf SBM Offshore. SBM moest in 2015 240 miljoen dollar betalen aan het Openbaar Ministerie als gevolg van een FIOD-onderzoek naar ambte-



Peter van Leusden



Ellen Bal

lijke omkoping in binnen- en buitenland. SMB werkte in het buitenland met lokale handelsagenten. In Equatoriaal Guinee ging het mis; daar deed een agent van SBM giften aan overheden. SBM startte een intern onderzoek en meldde zich bij het OM, zowel in Nederland als in de VS. Bij de FIOD was op dat moment niet voldoende opsporingscapaciteit beschikbaar, omdat men op dat moment ook bezig was met een grootschalig onderzoek bij bouwer Ballast Nedam. Daarom werd gekozen voor een innovatieve onderzoeksmethode. Hoe ziet die innovatieve onderzoeksmethode eruit? Wat is het verhaal achter het verhaal? Hierover spreekt Van der Vlist na afloop van het filmpje met Peter van Leusden, projectleider bijzondere zaken team Amsterdam bij de FIOD.

Van Leusden stelt: 'Bij corruptie heeft men nog vaak het idee: we verdienen er toch geld mee? Maar als je ziet hoe Nederland internationaal, ook door de OESO, wordt beoordeeld op corruptie, is er toch een kentering. Met dit onderzoek wilden we maatschappelijke impact bereiken.'

### Derdenonderzoek

Het onderzoek werd een derdenonderzoek onder regie van de FIOD. Van Leusden: 'SBM deed het onderzoek en zocht er een forensisch account bij. Accountants van de FIOD keken mee in de dataroom van de forensische accountant.' Hij vertelt dat geldstroomonderzoek vaak lastig is. Geldstromen lopen bijvoorbeeld vaak via Zwitserse bankrekeningen en via de BVI (Maagdeneilanden). 'Daar kon de forensische accountant niet aankomen. Om die stromen bloot te leggen gebruikte de FIOD strafrechtelijke middelen.'

Wordt er inmiddels vaker op deze manier gewerkt, informeert Van der Vlist. 'Ja', zegt Van Leusden. 'Meer bedrijven zien mogelijkheden om zelf feitenonderzoek te doen. In het kader van de schikking is een heel pakket eisen gesteld aan SBM, onder andere het overdragen van de totale database van SBM wereldwijd aan de FIOD. SBM heeft inmiddels

schoon schip gemaakt en heeft moeten laten zien dat haar bedrijfsvoering inmiddels zodanig is ingericht dat dit soort risico's tot het verleden behoort.'

Blijft er niet veel liggen, wil iemand weten. 'Wij maken keuzes', zegt Van Leusden. 'Ik weet uit mijn tijd bij de Belastingdienst dat je bij een onderzoek heel breed kon kijken. Maar wij beperken ons tot een bepaald strafbaar feit en daarop maken we een plan. In dit geval hebben we ons gericht op corruptie.'

### Buitenlandse arbeidskrachten

Het tweede filmpje betreft GB-Ned, Grote Bouwprojecten Nederland. Dit team richt zich op bouwprojecten met een aanneemsom groter dan 500 miljoen euro, met een diversiteit aan fiscale problemen. Opdrachtgevers zijn bijvoorbeeld vaak Rijkswaterstaat of energiebedrijven. Op dit moment heeft GB-Ned 21 projecten in onderzoek. In 2015 kwam ruim 70 procent van de gewerkte uren bij de grote projecten voor rekening van buitenlandse arbeidskrachten. GB-Ned kijkt naar de relatie tussen hoofdaannemers en de onderaannemers en wil weten of men in Nederland belastingplichtig en inhoudingsplichtig is. Maar de problematiek rondom buitenlandse arbeidskrachten is niet alleen fiscaal. Andere problemen zijn bijvoorbeeld schijnconstructies, uitbuiting en premieontduiking. GB-Ned werkt nauw samen met klantcoördinatoren van grote bouwondernemers, en met het Vastgoedkenniscentrum, maar ook met externe partijen, zoals de Inspectie SZW.

Wat is het verhaal achter het verhaal? Hoe pak je het aan, als er 2000 arbeidskrachten dagelijks op zo'n project rondlopen, met verschillende hoofd- en onderaannemers? Daarover praat Van der Vlist met Ellen Bal, voorzitter GB-Ned. 'Je zou zeggen, waarom een apart team, want er zijn immers klantbehandelteams', zegt Bal. 'Maar vaak is er onvoldoende ruimte en tijd. We kruisen door de reguliere klantbehandeling heen. Dat doen we samen met de klantcoördinatoren.'

Ze vertelt dat de fiscaliteit het primaire doel is, maar voegt eraan toe: 'We hebben er wel een verdieping in aangebracht. Hoe kunnen we hier samen voor de vaktechniek meer van leren?'

De hoofdaannemers zijn verantwoordelijk voor de gang van zaken in een project. 'Zij moeten zorgen dat ze in control zijn', zegt Bal. 'We vragen: wie nodig je uit als onderaannemer, en hoe zorg je ervoor dat je weet wie zij erbij betrekken? Dus we zijn in de voorfase in gesprek. Een waarneming ter plaatse op de bouwplaats werkt niet meer, want tegenwoordig is iedereen met één telefoontje gewaarschuwd.'

### EU

Volgens Bal is er sprake van een gemeenschappelijk belang. 'Ons belang is de fiscaliteit. Maar de hoofdaannemer heeft ook een belang. Die wil geen uitbuiting van mensen, die wil niet met een vervelend verhaal in de krant staan. Dus we proberen samen op te trekken en hen het werk te laten doen.' Je richtten op bouwprojecten met een aanneemsom die groter is dan 500 miljoen euro is een keuze, maar je kunt nu eenmaal niet alles doen. Bal: 'Het is naïef om te zeggen dat deze problematiek zich niet zal voordoen

bij projecten onder de 500 miljoen. Aan de andere kant is het niet redelijk om elk Pools autootje dat rondrijdt te controleren.'

Soms is de uitwisseling van informatie een probleem. EU-burgers mogen in alle lidstaten van de EU werken, maar als Bal wil weten waar iemand verzekerd is en belasting betaalt, is dat niet altijd eenvoudig te achterhalen. 'Dat soort belemmeringen geven wij door aan vaktechniek en het ministerie van Financiën.' Ze is er blij mee dat er steeds meer aandacht komt voor problematiek rond buitenlandse arbeidskrachten. 'Ik vind mensenuitbuiting nog erger dan je fiscale verplichtingen niet nakomen. Wij trekken samen op met de Inspectie SZW en je ziet dat er meer gebeurt. De schijnconstructieaanpak van minister Asscher is er een voorbeeld van. Het is mooi dat dit onderwerp nu op de politieke agenda staat, niet alleen in Nederland, maar ook in Europa.'

### Witwassen

Het derde filmpje betreft een project van het RIEC, het Regionale Informatie- en Expertisecentrum Amsterdam-Amstelland. Hierin werken verschillende partijen samen, waaronder een aantal gemeenten, de provincie Noord-Holland, politie, Openbaar Ministerie, Belastingdienst (inclusief FIOD en Douane), Inspectie SZW, IND en de Koninklijke Marechaussee. Op basis van een convenant maken zij samen een vuist tegen de georganiseerde criminaliteit. Ze delen en verrijken elkaars informatie, ze leggen criminele netwerken bloot en zorgen voor een bestuursrechtelijke, fiscaalrechtelijke, strafrechtelijke of integrale aanpak.

De thema's waarop het RIEC zich richt zijn vastgesteld door de minister van Veiligheid en Justitie. Het zijn thema's als mensenhandel en -smokkel, fraude en misbruik in de vastgoedsector, witwassen, misstanden in de prostitutie, hen-



John Meijer

**'Denk je dat je dit probleem oplost? Of verplaats je het?'**

**'Verplaatsen', zegt Meijer rustig, tot hilariteit van de zaal.**

nepteelt en de wet Bibob (wet Bevordering integriteitsbeoordelingen in het openbaar bestuur).

Een voorbeeld is het project X-straat, een niet met name genoemde straat in Amsterdam. Dit project komt voort uit het landelijke thema witwassen. Het betreft een straat waar mogelijk verschillende ondermijnende activiteiten plaatsvinden, waarvan het vermoeden bestaat dat deze 'geregisseerd' worden door een criminele organisatie. Voor dit handhavingsknpunt is een groep opgericht die zich hier anderhalf jaar mee zal bezighouden. Het doel van deze aanpak is op integrale wijze een economisch aantrekkelijke en ondermijningsvrije straat te creëren. In de straat zijn tien groentezaken gevestigd. De tien ondernemers beweren met droge ogen dat zij goede omzetten genereren. John Meijer, voorzitter van het cluster witwassen bij het RIEC en afgevaardigde van de Belastingdienst bij het handhavingsknpunt X-straat geeft een kijkje achter de schermen.

### Groentezaken

Een van de signalen was dat de containers in de straat 's avonds vol zaten met verse groente en fruit. Uit de administratie van de Belastingdienst bleek dat de groenteondernemers keurig aangifte deden van hun hoge omzetten. 'Maakten ze allemaal winst?' vraagt van der Vlist. 'Ja, zegt Meijer. 'Ze hadden omzetten van boven de miljoen.' Van der Vlist merkt op: 'Het is geen wonder dat er dan meer bij komen.' Ook opmerkelijk is dat de andere ondernemers in de straat, een kleine 100, nooit ergens aangifte van doen bij de politie. 'Ook nog veilig dus, het wordt steeds aantrekkelijker', concludeert Van der Vlist.

Het is een zelfregulerend systeem, zegt Meijer. 'Als wij samen in die straat gaan lopen, dan loopt er snel een groepje achter ons aan. Het vermoeden bestaat dat in de straat op grote schaal wordt witgewassen. We denken dat het geld afkomstig is van drugs en illegaal gokken. We willen dat de straat economisch weer aantrekkelijk wordt voor bona fide ondernemers', zegt Meijer. En dat gebeurt. Het is te zien aan uiteenlopende zaken, zoals meer variatie in het aanbod van winkels, meer aangiften loonheffingen en recent de oprichting van een winkeliersvereniging.

Iemand in de zaal vraagt: 'Denk je dat je dit probleem oplost? Of verplaats je het?'

'Verplaatsen', zegt Meijer rustig, tot hilariteit van de zaal. Maar, voegt hij eraan toe: 'Daarom gebruiken we dit project als blauwdruk, zodat we het kunnen uitrollen over Amsterdam.'



Adriaan Denkers

### Buiten de lijntjes

Na de pauze benadert Adriaan Denkers, hoofddocent bij de sectie strafrecht en criminologie aan de Vrije Universiteit, de menselijke kant van fraude en fraudebestrijding vanuit wetenschappelijk perspectief.

Denkers, die jarenlang als onderzoeker werkte bij de FIOD, doet aan de Vrije Universiteit onder andere onderzoek naar regelnaleving binnen en door bedrijven. Voorafgaand aan het symposium van de VHMf werden de deelnemers uitgenodigd om mee te doen aan een onderzoekje. Ze konden een vragenlijst invullen. De uitkomsten van dit onderzoekje vormen de basis van de presentatie van Denkers. Zijn presentatie heeft als titel 'Belastingdienst en creativiteit?' 'Is dat een goed idee, meer creativiteit binnen de Belastingdienst?' vraagt hij aan de zaal. Een van de aanwezigen aarzelt: 'Hoe krijg je dat betrouwbaar in de processen?' Denkers stelt een wedervraag: 'Creativiteit ondermijnt de processen?' Nee, dat niet, maar toch, kortom, er wordt geaarzeld. Iemand zegt: 'Volgens mij is het belangrijk dat je creatieve mensen hebt, maar ook mensen die uitvoeren wat er bedacht is. Het gaat om de balans.' Zou de Belastingdienst creativiteit moeten stimuleren? Uit recente onderzoeken blijkt dat creativiteit aanzet tot fraude. Denkers zegt: 'Buiten de lijntjes kleuren is creatief, maar een fraudeur kleurt ook buiten de lijntjes.'

### Moraliteit

'Welk percentage van jullie zou hier eigenlijk niet mogen werken?' Die prikkelende vraag houdt Denkers de aanwezigen voor. Op basis van de ingevulde vragenlijsten zou hij het antwoord kunnen weten. Het was een onderzoek naar creativiteit, naar integriteit en naar de relatie tussen die twee. Denkers houdt de spanning er nog even in. Hij legt uit dat er verschillende niveaus zijn van moreel redeneren. De ontwikkelingspsycholoog Kohlberg deed onderzoek naar moraliteit bij jonge kinderen. Bij hen speelt de moraal geen rol, het gaat uitsluitend om winst en verlies. Als er koekjes staan en het kind wil een koekje, dan pakt het er een en eet het op. Als dat van mama niet mag en mama geeft het kind een tik op de vingers als het een koekje pakt, dan zal het

kind geen koekje pakken. Maar als mama de kamer uit is, kan het kind een koekje pakken zonder op de vingers getikt te worden. Dan denkt het kind: ik krijg geen straf, dus ik doe niks verkeerd. Zo simpel is dat. Later krijgt een kind besef van regels. Dat is de periode waarin ouders kunnen zeggen: 'Als een ander in de sloot springt, hoef jij dat toch ook niet te doen.' De groep, sociale normen en zorgzaamheid gaan een rol spelen. Vervolgens is er een derde niveau van moraliteit.

Denkers: 'Uit onderzoek van Kohlberg blijkt dat een groot deel van de volwassenen dat niveau niet bereikt. Hierbij gaat het niet om regels, maar om principes. Zoals het uitgangspunt dat je bijdraagt aan een eerlijke en rechtvaardige samenleving.'

Dat laagste niveau, van het kind dat geen straf krijgt, dus niets verkeerd doet, is het egoïstische niveau. Een vergelijkbaar voorbeeld was de top van DSB, de bank van Scheringa, aldus Denkers. Zij redeneerden als volgt: 'Wij zijn gecontroleerd door De Nederlandsche Bank en de Autoriteit Financiële Markten. Wij hebben geen boete gehad, dus we doen niets verkeerd.' Het niveau een stapje hoger is zorgzaam. Denkers: 'Als ik het weer vergelijk met banken, dan zijn dat de banken die zeggen: ja, we moeten ons toch aan de regels houden. Misschien moeten we witwassen niet promoten en misschien moeten we stoppen met die Panamaroute.' Op het niveau daarboven, het principiële niveau, noemt hij de Triodosbank als voorbeeld. 'Ik ben er nooit binnen geweest, maar zo presenteren zij zich.'

### Zorgzaam en egoïstisch

Zoals uit de voorbeelden blijkt, spelen deze niveaus van moraliteit niet alleen bij individuen, maar gelden ze ook voor de cultuur van een bedrijf. Niet op basis van de vragen-



Ton van Oostveen

**Het blijkt dat er meer fraude is als mensen werken in een sterk egoïstisch klimaat. Dus als het alleen om aantallen en resultaten gaat, is de kans groter dat er intern fraude wordt gepleegd**

lijst die de deelnemers aan het VHM-symposium invulden, maar op grond van een eerder groot onderzoek, laat Denkers zien hoe het staat met de cultuur binnen de Belastingdienst als organisatie en met de moraliteit van individuele medewerkers. Hieruit blijkt dat 51 procent van de Belastingdienst als organisatie op dat zorgzame niveau zit. De individuele medewerkers daarentegen scoren met 45 procent vooral op het egoïstische niveau - 27 procent van de medewerkers redeneert op het principiële niveau en 28 procent op het zorgzame, blijkt uit het onderzoek. Volgens Denkers is die hoge score van medewerkers op het egoïstische niveau een probleem in een organisatie die zorgzaam is. 'In een zorgzame organisatie gaan egoïsten de kantjes

ervan af lopen, zij gaan voor zichzelf zorgen. Dat betekent dat je als Belastingdienst wat minder egoïsten moet aanpakken.'

Denkers laat ook resultaten zien van een groot onderzoek naar de mate van criminaliteit in het bedrijfsleven en onder ambtenaren. Het ging erom hoe vaak in een organisatie sprake is van diefstal, fraude, cybercrime, corruptie of concurrentievervalsing. 'Slechts een vorm van criminaliteit komt in het bedrijfsleven vaker voor dan bij de overheid. Dat is concurrentievervalsing. Alle andere vormen komen in de ambtenarij vaker voor. Het is dus goed om naar binnen te kijken. Zelf zijn jullie natuurlijk geen fraudeur, maar naast jullie zit een potentiële fraudeur.'

### **Samenwerken**

Uit de vragenlijst die de symposiumdeelnemers hebben ingevuld, blijkt dat 18 procent van de mensen zich schuldig maakt aan mailfraude. Dat is in iemands e-mail kijken zonder dat je er toestemming voor hebt. 'Dat noemen we samenwerken', grapt iemand, tot hilariteit van de aanwezigen. Je onterecht ziek melden? Volgens de vragenlijst doet 11 procent van de mensen dat wel eens. 'Dat is veel, ruim een op de tien', zegt Denkers. En hoe zit het met corruptie, dat wil zeggen de regels met betrekking tot giften aan je laars lappen? Daar maakt 5 procent zich naar eigen zeggen schuldig aan. Declaraties onjuist invullen? Ook hier is een score van 5 procent. 'Dat is ook veel', concludeert Denkers. 'En nu hebben we het niet over ambtenaren in het algemeen, maar over de mensen in de zaal.'

Het blijkt dat er meer fraude is als mensen werken in een sterk egoïstisch klimaat. Dus als het alleen om aantallen en resultaten gaat, is de kans groter dat er intern fraude wordt gepleegd, aldus Denkers.

### **Continuïteit of excellentie?**

Hij vertelt dat 600 mensen zijn begonnen met de vragenlijst. In de lijst zaten wat manipulaties. De lijst was lang en Denkers wilde weten welke mensen de lijst afmaken. Doe je dat eerder als je creativiteit in je hoofd hebt? Of juist niet? Die creativiteit was gemanipuleerd. Dat gebeurde door een opdracht met allerlei zinnetje waarvan de woorden door elkaar gehusseld waren. De deelnemers moesten hier goed lopende zinnen van maken. Bij de helft van de mensen zat steeds het woord creatief in de zinnetje. 'We hebben dus creativiteit geprimed bij de helft. Daardoor raak je in een creatieve mood. We wilden weten of je dan je werk afmaakt. En als je dat doet, steek je er dan veel energie in?' De uitkomst was dat de niet-creatieven de vragenlijst vaker voltooiden. Denkers: 'Dus als je wilt dat het werk gewoon doorgaat, moet je de creativiteit van mensen niet stimuleren.' Maar ook bleek dat creatieven die wel doorgaan, meer tijd en energie besteden aan het invullen van de vragenlijst dan de niet-creatieven. Denkers: 'Dus nu is de vraag: wat wil de Belastingdienst? Continuïteit of excellentie?'

In zijn onderzoek keek Denkers ook naar creativiteit en integriteit. Zijn creatieve medewerkers meer of minder geneigd tot fraude? Of iemand creatief is, werd beoordeeld op basis van het aantal toepassingen dat men kon bedenken voor één en hetzelfde woord. Wie slechts één toepassing kan bedenken is niet creatief, wie er drie of vier bedenkt



wel. Uit het onderzoek bleek dat creatieve medewerkers zich bij belemmerend leiderschap veel meer inlaten met fraude dan minder creatieve medewerkers. Denkers: 'Dus geef creatieve mensen een speeltuin, zorg dat je ze stimuleert.' Het omgekeerde geldt ook. Minder creatieve medewerkers gaan eerder frauderen als ze veel vrijheid krijgen. In dit geval werkt belemmerend leiderschap juist beter.

### Inhalige fraudeurs

Een deel van de vragenlijst bestond uit lastige Triviant-achtige vragen. Zoals hoe ver een kangoeroe kan springen. Dat is overigens 13 meter. Het antwoord op de vraag hoe hoog hij kan springen is 3,3 meter. Mensen die de vragenlijst hadden ingevuld, kregen daarna de juiste antwoorden te zien. Ze konden hun antwoorden dus verbeteren, als ze dat doen is dat natuurlijk buitengewoon oneerlijk. Maar het is wel wat er op grote schaal gebeurde, vertelt Denkers. De kans dat mensen één vraag goed beantwoorden is 30 procent. In werkelijkheid had slechts 9 procent van de deelnemers slechts één vraag goed. De kans dat mensen vier vragen goed hebben, 7 procent. In werkelijkheid had 15 procent vier vragen goed. De kans dat mensen zes, zeven, acht of negen vragen goed beantwoorden, is nul procent. In werkelijkheid beantwoordde maar liefst 14 procent negen vragen goed en 6 procent acht vragen. 'Dat zijn de inhalige fraudeurs', stelt Denkers. 'De mensen die denken: ik pak alles.' Degenen die zes of zeven vragen goed beantwoord hebben, respectievelijk 7 en 4 procent van de deelnemers, noemt hij 'slimme fraudeurs, de mensen die calculeren of ze er nog mee weg komen.'

Zijn de uitkomsten van de vragenlijst in dit geval, bij Belastingdienstmedewerkers, anders dan bij populaties, wil iemand weten. 'Nee hoor', zegt Denkers geruststellend. Hij voegt er, tot hilariteit van de aanwezigen, aan toe: 'Een beetje vergelijkbaar met medewerkers van banken.'

Volgens Denkers plegen creatieve mensen niet meer van dit soort fraude dan niet-creatieve mensen, behalve wanneer er niet op integriteit wordt gehamerd. 'Als je leiding geeft aan creatieve mensen, moet je dus een stimulerend manager zijn, die zegt: je mag kleuren wat je wilt, maar blijf binnen de lijntjes.'

### Leren en plezier hebben

Als we een beetje leren en plezier hebben en onszelf niet erg serieus nemen, maar ons werk wel, dan hebben we een goede middag, had dagvoorzitter Van der Vlist voorafgaand aan het symposium bedacht. 'En dat is gelukt', vindt hij. Volgens Van der Vlist gaat het er niet zo zeer om of je creatieve mensen in huis haalt, maar of je creativiteit stimuleert. 'En ik meen begrepen te hebben dat dienend leiderschap daarbij goed is.'

Er is nog ruimte voor vragen uit de zaal. Iemand in de zaal merkt op naar aanleiding van de presentatie over het RIEC: 'Leuk, maar het stelt mij voor een dilemma. Als Belastingdienst willen we de compliance bevorderen. Als FIOD willen we crimineel vermogen afpakken. Nu zijn er in Amsterdam straten waar mensen op een creatieve manier crimineel vermogen naar de Belastingdienst overhevelen. En dan komen er opeens mensen van de FIOD en die zeggen: wij willen dat graag op een andere manier.'



*Wilma Kamminga*

Van der Vlist zegt: 'Misschien dachten we niet eens zo heel lang geleden: nou ja, witwassen, is dat nou zo erg? En misschien dachten we ook: bij grote bedrijven wordt er toch niet geknoeid? Maar nu kijken we daar toch anders naar.' Hij stelt: 'Van witwassen wordt niemand beter. Er wordt gestolen van de maatschappij. Dat moeten we bestrijden. Datzelfde geldt voor corruptie. En dat moeten we gezamenlijk doen. Het moet niet zo zijn dat bij het onderdeel Belastingen zo veel mogelijk belasting wordt binnengehaald en dat dat gepaard gaat met corruptie. We moeten samenwerken en dat gezamenlijk bestrijden.'

En dan zit het jaarlijkse symposium er weer op. Wilma Kamminga, voorzitter van de symposiumcommissie van de VHMF, bedankt Hans Leijtens, die de hele middag aanwezig was en aan het einde van het symposium ook vragen uit de zaal over de werkgelegenheid bij de Belastingdienst en Switch beantwoordde. 'Ik heb gekeken naar een stoere DG in het hol van de leeuw', aldus Kamminga. Ze voegt eraan toe: 'En als je nog geen VHMF-lid bent, zou ik het worden!' Ze bedankt ook de dagvoorzitter, alle sprekers en degenen die geïnterviewd worden naar aanleiding van de filmpjes. Tot slot nodigt Kamminga alle 'leden, gasten, vips, collega's, creatievelingen en minder creatievelingen' uit voor de borrel.



# Even voorstellen...

Mijn naam is **Iris Vestjens**. Ik ben 35 jaar oud en woonachtig in Tilburg, samen met mijn vriend Wieger.

Mijn roots liggen in het Limburgse land maar na mijn studie fiscaal recht in Tilburg ben ik daar nooit meer weggegaan.

Sinds maart 2014 ben ik werkzaam bij de Belastingdienst als fiscaal jurist (loonheffingspecialist), inmiddels bij MKB Breda. Ik houd mij op dit moment fulltime bezig met alle perikelen omtrent de afschaffing van de verklaring arbeidsrelatie (VAR) en het alternatief hiervoor, de wet deregulering beoordeling arbeidsrelatie (DBA).

In mijn vrije tijd houd ik mij graag bezig met muzikale activiteiten. Zo zing ik zelf bij een vocal groep en bezoek ik erg graag concerten en festivals.

Ik zal mij binnen het hoofdbestuur van de VHMF onder andere bezig gaan houden met de rechtspositionele zaken en de aansluiting naar onze jongere leden en potentiële leden.



Graag stel ik mij even voor: **Maurice Wierikx**, 58 jaar en werkzaam bij de Douane Eindhoven. Ik ben getrouwd met Marga en wij hebben twee zoons in de leeftijd van 31 en 29 jaar.

Mijn loopbaan bij de Belastingdienst is in 1976 begonnen met de dienstopleiding voor adjunct accountant bij de Rijksaccountantsdienst. In 1979 ben ik gaan werken bij de Rijksaccountantsdienst te Haarlem, Vier jaar later heb ik de overstap gemaakt naar het toenmalige Bureau Branchedocumentatie van de FIOD te Haarlem, waar ik mij vooral heb bezig gehouden met het opzetten branchebeschrijvingen en het coördineren van doelgroeponderzoeken. In 1992 heb ik de overstap gemaakt naar de Douane, eerst bij het Douane District Hoofddorp en later bij het Douane District Roermond, de huidige Douane Eindhoven, waar ik nog steeds werk. Bij de Douane heb ik mij in diverse functies steeds bezig gehouden met de kwaliteitsborging van de administratieve controles en de beleidsadvisering op controle-technisch gebied.

Naast mijn werk bij de Belastingdienst ben ik van april 2002 tot en met oktober 2015 wethouder geweest voor een lokale politieke partij in mijn woonplaats Beek. Mijn grootste hobby is handboogschieten. Sinds 1994 doe ik bovendien vrijwilligerswerk voor diverse ontwikkelingsprojecten in Brazilië. Als vrijwilliger heb ik ook vele op maat gesneden reizen naar Brazilië georganiseerd en begeleid. Met ingang van dit jaar heb ik het organiseren van die reizen geprofessionaliseerd onder de bedrijfsnaam Brazilië Op Maat.

In 2010 heb ik het penningmeesterschap van de Afdeling Limburg van de VHMF op mij genomen. Al een aantal jaren dacht ik over een kandidatuur voor het hoofdbestuur van de VHMF en na de beëindiging van mijn wethouderschap was er dan ook voldoende tijd beschikbaar om mij daadwerkelijk kandidaat te stellen. Het jaar 2016 ga ik vooral gebruiken om mee te draaien en om mij in te werken om daarna het penningmeesterschap van Paul Ham over te nemen.



# Terugblik OR verkiezingen 2016

door Dennis Baegen

**In 2016 zijn er voor diverse onderdelen van de Belastingdienst OR-verkiezingen gehouden. In het voorjaar al bij de FIOD, eind mei bij de Douane en begin juni bij de Belastingdienst. Bij deze een korte terugblik.**

Om meteen maar met de deur in huis te vallen, op een aantal plaatsen zijn helemaal geen verkiezingen gehouden wegens het ontbreken van (voldoende) kandidaten. Niet alleen voor de CMHF maar ook bij de drie andere vakbonden. En dat is op zijn minst zorgelijk. Minstens zo zorgelijk is dat de opkomst van ongeveer 40%, ondanks of dankzij de digitale stemmogelijkheden, gewoon niet hoog te noemen is. Beiden punten zijn zorgelijk, de medewerkers van de Belastingdienst verdienen een medezeggenschap met een helder en stevig mandaat.

Ook is de gekozen structuur, het zeer gedetailleerd werken met kiesgroepen, niet bevorderlijk geweest. Zowel voor de zichtbaarheid van de vakbonden, het ontbreken van een landelijke campagne en daarmee het mobiliseren van de opkomst, heeft invloed gehad op de lijstvorming en zijn wat de VHMF betreft voor stevige verbetering vatbaar.

Is dan alles een droef verhaal? Zeker niet, want de resultaten van de verkiezingen zijn voor onze kandidaten op diverse plekken goed te noemen. Onderaan dit artikel treft u een volledig overzicht van alle gekozen kandidaten aan. Een paar aansprekende resultaten maar ook teleurstellingen willen wij u niet onthouden.

Bij de FIOD zijn twee OR-leden lid van de CMHF. Dat is een mooie evenredige vertegenwoordiging. Bij de Douane hadden we helaas maar één kandidaat, namelijk Rob Roodenrijs. Voor hem is, ook vanuit het bestuur, zeer actief campagne gevoerd. We zijn dan ook blij dat uit de uitslag blijkt dat hij is gekozen met één derde van alle uitgebrachte stemmen op het Landelijk Kantoor Douane. Een stevig mandaat.

Bij Belastingen is het resultaat zeer wisselend. De OC Groot-O is een groot succes; op alle lijsten waar we een kandidaat hadden is ook daadwerkelijk een kandidaat gekozen. Bij de OC MKB helaas het tegenovergestelde. En

daarmee onze grootste teleurstelling. De laatste opvallende resultaten zijn de twee vertegenwoordigers in de OR-belastingen en dat ondertussen gebleken is dat we twee leden in de COR kunnen verwelkomen. Dat is dan weer een mooi succesje voor Martien Nijhuis en John Nakken.

Overigens blijkt hieruit ook dat onze vooraf uitgesproken zorg, een onevenredige vertegenwoordiging, bewaarheid is gebleken. Want 11 van de 17 OC-leden bij Groot-O en geen enkele bij MKB is gewoon niet in verhouding tot waar de VHMF-leden werkzaam zijn.

Al met al dus ruimte voor verbetering bij de volgende verkiezingen in 2019.

We sluiten af met een hartelijke dank aan alle kandidaten, juist ook aan degene die niet gekozen zijn. We wensen de OR-leden veel succes, en verwachten (of hopen) dat de niet-gekozen kandidaten toch op enige wijze beschikbaar blijven voor de CMHF en VHMF.

OR/OC	kandidaten gekozen
OC ALG kieslijst Belastingen Directies	M.G.M. van Kerkhof
OC CAP Kieslijst B/CA & SMP	H. Kreijkes
OC GO Kiesgroep Almelo Enschede	L. Frowijn
OC GO Kiesgroep Amsterdam	M.L.M. Nijhuis, W.T.L. Visser
OC GO Kiesgroep Arnhem	T.J.P. Veld
OC GO Kiesgroep Den Haag	J.H. Dix
OC GO Kiesgroep Eindhoven	P.J.M. Gunnewijk
OC GO Kiesgroep Groningen	J. Brouwer
OC GO Kiesgroep Rotterdam	D. van Prooijen
OC GO Kiesgroep Zwolle	J.G. Kers
OC P Eindhoven, Venlo, Breda;	C.A.A.M. Wezenbeek
OC Douane LK	R. Roodenrijs
OR B & T Kiesgroep Grote Ondernemingen	M. Nijhuis, T.J.P. Veld
OR Switch	J. Nakken
OR Douane	R.H.J.A. Roodenrijs
OR FIOD	A. van Baarle, B.W.M. van der Dussen

# 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 2016 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, \_\_\_\_\_

