

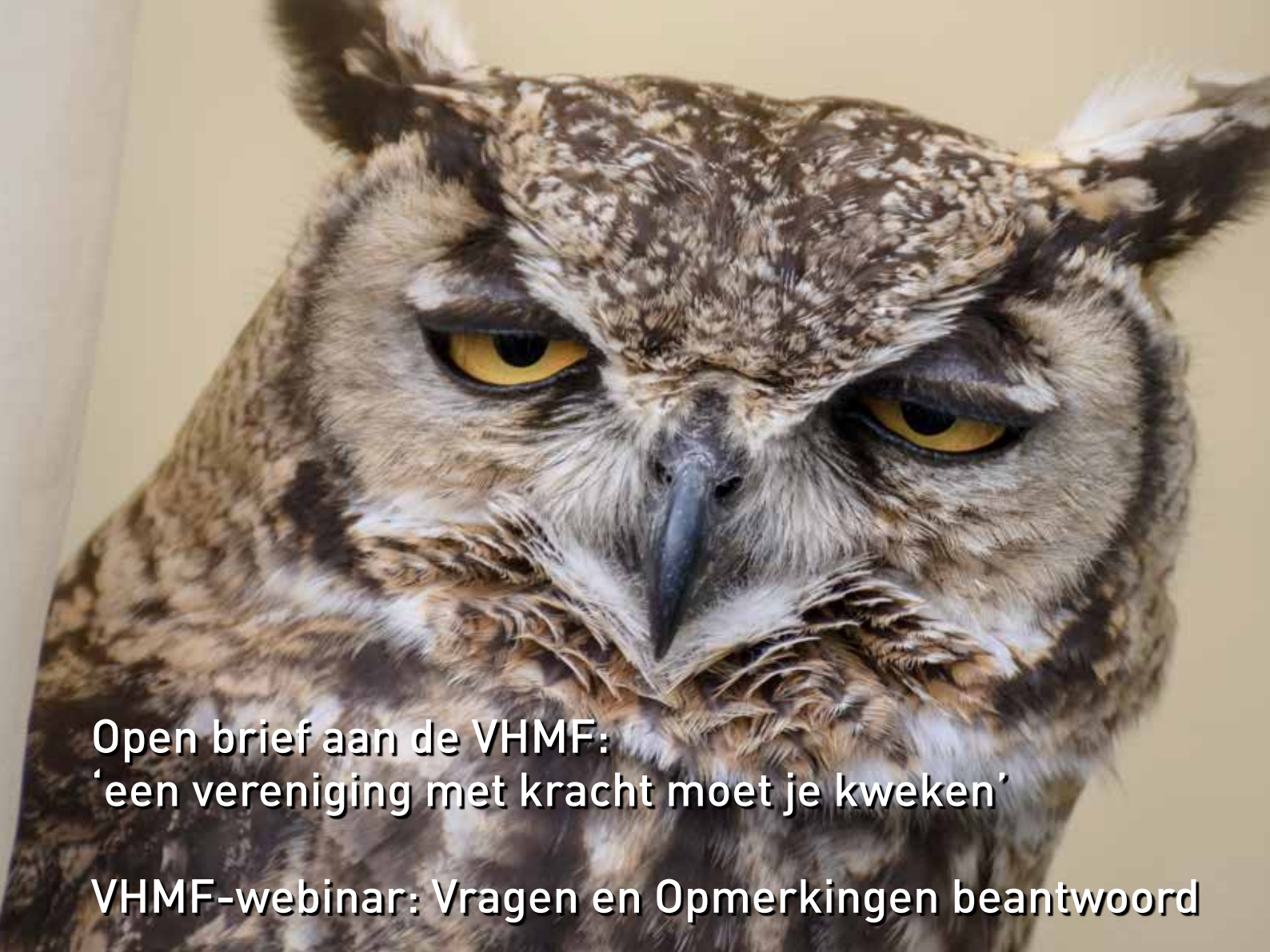


informatief

97

december 2020

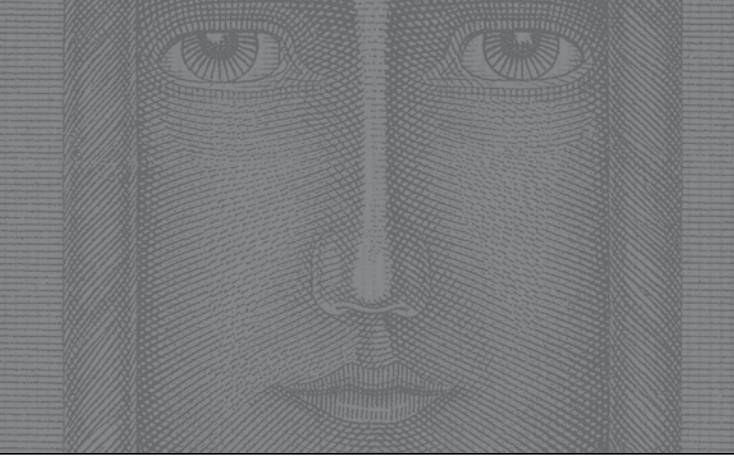
Informatief is een uitgave van de Vereniging van Hogere ambtenaren bij het Ministerie van Financiën



**Open brief aan de VHMf:
'een vereniging met kracht moet je kweken'**

VHMf-webinar: Vragen en Opmerkingen beantwoord





Vanuit het bestuur

Deze Informatief bestaat voor het grootste deel uit reacties op en naar aanleiding van het webinar van 27 oktober. Complimenten aan de symposiumcommissie en aan Leo Stevens voor een prachtig webinar. Alles gepland voor 27 oktober bleken we nog bijna ingehaald door de strengere Coronamaatregelen. Dankzij grote flexibiliteit van alle betrokkenen (speciaal te noemen: Tijmen Meijer) konden de geplande gesprekken tevoren worden opgenomen. Iets minder spontaan wellicht, maar zo konden we u toch een volledig programma bieden. Met meer dan 1.100 deelnemers ook de grootste VHMf-bijeenkomst ooit! By the way: u kunt het webinar nog een jaar terugkijken op https://channel.royalcast.com/belastingdienst/#!/belastingdienst/20201027_2

Ook bij de organisatie van de ALV zijn we tegen de Coronamaatregelen aangelopen. We hopen dat we als u dit leest de ALV in enigerlei vorm hebben kunnen laten plaatsvinden, dan wel op korte termijn kunnen laten plaatsvinden.

De toestand van de Belastingdienst blijft ons bezig houden. Als u dit leest zijn inmiddels zowel de interviews van de Commissie Uitvoeringsinstellingen als de verhoren van de Parlementaire Onderzoekscommissie Kinderopvangtoeslag afgerond; mogelijk zijn zelfs al (voorlopige) resultaten bekend. Een andere blik op de oorzaak van het Toeslagen-drama vind u op de site van De Correspondent, onder de kop "Tienduizenden gedupeerden, maar geen daders: zo ontstond de tragedie achter de toeslagenaffaire" – het eerste deel van een serie die uiteindelijk ook in boekvorm zal verschijnen. Een citaat dat waarschijnlijk door velen met instemming zal worden gelezen, uit het slot van het eerste artikel:

"Wie heeft het eigenlijk wel zo bedoeld? De ambtenaren, de politici, de journalisten – iedereen handelde vanuit de eigen taakopvatting. En in de som van al die begrijpelijke beslissingen ontvouwde zich de tragedie. Niemand heeft het zo bedoeld, en toch is het zo gebeurd. Ieders handelen is begrijpelijk, maar mag begrip ook een excuus zijn?"

Een journalist hoeft geen reportages te maken waarin fraude-incidenten tot nationale kwesties worden gebombardeerd. Een Kamerlid hoeft niet geschokt te reageren op elke journalist die een microfoon onder zijn neus schuift. Een ambtenaar hoeft niet alles te doen om zijn minister uit de wind te houden. En een minister hoeft niet te wachten op een stelselherforming als er nú iets gedaan kan worden om het leed van ouders te verzachten. En wij – de kiezer, de kijker – hoeven al die mensen niet te belonen met ons applaus."

Ik wens u veel leesplezier met deze Informatief! En alvast een goed 2021 en hopelijk: tot spoedig ziens!

Winterswijk, 16 november 2010

Inhoud

- 03 Vanuit het bestuur
- 05 Manoeuvreren in een uitdagend tijdsgewricht
- 06 VHMf-webinar Bouwen aan vertrouwen
- 16 Vragen en Opmerkingen beantwoord | Leo Stevens
- 22 Vragen en Opmerkingen beantwoord | Fons Overwater
- 23 Vragen en Opmerkingen beantwoord | Peter Smink en Tiny Beks
- 30 Maatwerk en de burger
- 32 Belastingdienst: Bouwen aan vertrouwen
- 34 Interview Nico Mol, regiodirecteur MKB Groningen/Emmen
- 36 Interview Joop van Lunteren, voormalige directeur-generaal van de Belastingdienst
- 39 Dankwoord
- 40 Open brief aan de leden en het bestuur van de VHMf
- 41 Integriteit en Fiscale verplichtingen
- 42 Guppy | Corona! Hoe is het mogelijk

Sluitingsdatum volgende Informatief: 31 januari 2021

Mutaties Ledenbestand

Nieuwe leden

08-10-20	V.G.M.P. Bouten	MKB Midden
07-10-20	R.A.E. Rademakers	MKB Zuid
20-10-20	R. van Putt	Min DG BD
26-10-20	A.J. Drenth	Min DG BD
27-10-20	L. Noordhuizen	Min DG BD
27-10-20	H. Nanninga	GO Noord
27-10-20	W.R.T. Deenen	GO West
27-10-20	K.F. Tiesinga-Slotboom	MKB Zuid
27-10-20	P.C.L.M. de Koning	MKB Zuid
27-10-20	C.R.J. Zoontjes	MKB
29-10-20	P.T.T. Kok	GO
30-09-20	A.A. Hermanus	GO West
09-11-20	L. Katsburg	Postactief

Naar postactief

01-07-20	mr. D. Brouwer	postactief
01-03-20	mr. G. de Graeff-Hamminga	postactief
01-03-21	H.A.M. Maas RA	Douane LK
12-11-20	drs. G.H.A. Popping	Rivierenland
01-01-20	mr. A.J. Weert	postactief
01-10-20	R.G. Paternotte	postactief
01-03-20	F.P.M. Exterkate	postactief
17-02-21	drs. J.H.R. Schouten RA	Amsterdam

Overleden

12-11-20	R.E. van Engen	Postactief
13-11-20	drs. P.J.F.M. Schils	Postactief

Vind jij het ook belangrijk dat de stem en de belangen van de werknemers op een positieve manier worden meegewogen in besluitvorming door de werkgever? En, wil jij vanuit die gedachte meepraten en adviseren over beleid en organisatie? Meld je dan nu aan voor de OR GO. De VHMf zoekt leden om namens de CMHF zitting te nemen in de OR GO. Je kan je aanmelden door een e-mail te sturen naar secretaris@VHMF.nl. Geef daarin ook kort aan waarom je in de OR GO wil deelnemen. Geef tevens aan bij welke directie en op welk kantoor je werkzaam bent. Wil je eerst meer weten? Bel dan met Dennis Baegen op 06 - 46 39 63 83.



Manoeuvreren in een uitdagend tijdsgewricht

door de Symposiumcommissie

Met het webinar Bouwen aan vertrouwen is het fundament gelegd voor een herwaardering van de fiscaliteit. De Tijdelijke Commissie Uitvoeringsorganisaties heeft via een groot aantal interviews gepoogd scherp te krijgen waar en waarom het mis ging, niet alleen bij de Belastingdienst overigens. Hopelijk biedt het nog te verschijnen rapport van de Commissie aanknopingspunten voor verbetering. Dan hebben we het niet alleen over de uitvoeringsorganisaties, maar ook over de rol van de politiek. Sommige politici hebben het boetekleed aangetrokken en erkend dat ze de uitvoeringsorganisaties hebben overvraagd met nauwelijks uitvoerbare wetgeving en wisselende eisen aan de manier waarop misbruik en fraude zouden moeten worden aangepakt. Hopelijk beklift dit inzicht en hecht de politiek voortaan – voor zolang als het duurt – meer gewicht aan de uitvoeringstoetsen.

Lopende, pijnlijke zaken

Ondertussen ettert de toeslagenaffaire verder. Gedupeerde ouders krijgen keer op keer de boodschap dat compensatie nog langer op zich laat wachten. Dat is funest voor het vertrouwen van burgers in de Belastingdienst. Voor buitenstaanders is het volstrekt onduidelijk wat hier nu precies speelt, waarom het zo ingewikkeld is en wat CAF11 bewogen heeft tot deze rigide aanpak. Structurele vooringenomenheid of was er meer aan de hand? De Parlementaire onderzoekingscommissie Kinderopvangtoeslag buigt zich erover.

Vertrouwen kweken

Burgers en bedrijven moeten erop kunnen vertrouwen dat de Belastingdienst de haar opgedragen taken naar eer en geweten uitvoert, fortiter in re suaviter in modo. Tijdens het webinar is meermalen gesproken over rechtsstatelijkheid; dat moet de grondhouding van alle belastingmedewerkers zijn, van hoog tot laag. En juist daar heeft de dienst de afgelopen jaren steken laten vallen. Steven van Eijck herinnerde eraan dat rond de eeuwwisseling de Nederlandse Belastingdienst op veel plekken in de wereld als lichtend voorbeeld werd gezien. Medewerkers trokken erop uit om andere landen te helpen met het opzetten van een deugdelijk functionerend systeem van belastingheffing. Naar die topositie moeten we zo snel mogelijk terug.

Kamerbrief

In de Kamerbrief verbeteringen Belastingdienst hebben de staatssecretarissen van Financiën uiteengezet hoe ze het traject tot verbetering voor zich zien. In de zomerbrief Belastingdienst heeft Directeur-generaal Peter Smink datzelfde richting medewerkers gedaan. Aan ambitie

ontbreekt het niet, maar de ervaring leert dat het lastig is zo'n lijn over een langere periode consequent vast te houden. De waan van de dag en andere prioriteiten kunnen zomaar zand in de machinerie gooien. In de woorden van directeur-generaal Peter Smink: "dit komt niet op een achternamiddag voor elkaar".

Nieuwe medewerkers, instroom van jonge enthousiaste professionals

Nog steeds is de Belastingdienst een gewilde werkgever, ondanks de deuken en barsten in de gevel. Oudere werknemers herinneren zich met enige weemoed de glorie tijd waar Steven van Eijck en Joop van Lunteren aan refereerden. Nieuwere instromers zien vooral de hectiek en soms ook de chaos waarin gewerkt wordt. De automatisering overleefd houden lukt met kunst- en vliegwerk, maar tijd – en geld – om structurele verbeteringen te realiseren ontbreekt veelal. Dat betekent ook dat de medewerkers in de uitvoering tegen problemen aanlopen en dat de radicale omslag naar een klantgerichte dienstverlening vooral een vrome wens blijft. Menselijke maat, ja, maar hoe doe je dat terwijl de aantallen aangiften, bezwaren en toeslagperikelen je om de oren vliegen? Maatwerk kost per definitie tijd en dus ook geld.

Het zou mooi zijn als je aan de voorkant kunt zorgen voor verlichting van de uitvoeringsdruk: eenvoudige, goed uitvoerbare wetgeving, ook begrijpelijk voor gewone mensen. Nadruk op de bedoeling van de wetgever en voldoende ruimte voor de individuele medewerker om maatwerk te leveren. Ach, Utopia!

Symposium mei/juni 2021

Hoe dan ook, het staat als een paal boven water dat er een klinkend vervolg moet komen op het webinar Bouwen aan vertrouwen. Daartoe staat de symposiumcommissie het volgende voor ogen, een symposium, met de toepasselijke titel **Manoeuvreren in een uitdagend tijdsgewricht**. Waarschijnlijk weer in de vorm van een webinar.

We hopen dat tegen die tijd de coronaperikelen zodanig zijn ingedamd dat in de Jaarbeurs te Utrecht zo'n 500 mensen fysiek het webinar kunnen volgen. Daarnaast is er dan ruimte voor nog eens 500 mensen die via een livestream digitaal erbij kunnen zijn. Qua tijdsbeslag denken we aan de ochtend, van 10:00 – 12:00 uur. Op diezelfde dag kan dan ook de Algemene ledenvergadering van de VHM worden gehouden, bijvoorbeeld 's-middags van 14:00 – 16:00 uur, gevolgd door een borrel voor aanwezige en komende leden. Lijkt jullie dat wat?

VHMF-webinar Bouwen aan vertrouwen

door Wilma van Hoeflaken

Bouwen aan vertrouwen, hoe doe je dat? Met uitvoerbare wetgeving, meer professionele ruimte en oog voor de menselijke maat – dat zijn de onderwerpen die steeds terugkeren tijdens het VHMF-symposium 2020.

Jurjen Glazenburg, voorzitter van de VHMF, opent het jaarlijkse symposium, dat als gevolg van corona plaatsvindt in de vorm van een webinar. 'Er is een afnemend vertrouwen in de Belastingdienst', stelt Glazenburg. Dit speelt op verschillende gebieden, aldus de VHMF-voorzitter. Er is een afnemend vertrouwen van de burger in de Belastingdienst, van de Belastingdienst in de politiek en van de medewerkers in de ambtelijke en politieke leiding. 'Al deze vertrouwensbreuken komen samen in de Toeslagenaffaire en in de strafrechtelijke aangifte tegen de Belastingdienst.' Als gevolg hiervan komen er verschillende onderzoeken, zoals een parlementaire mini-enquête. 'Het bestuur van de VHMF vindt dat een oplossing een overdenking op veel gebieden vraagt. Hoe moet wetgeving eruit zien die ingrijpt in het leven van burgers, hoe voer je die rechtsstatelijk uit, hoe bouw je een organisatie op die dit kan uitvoeren en hoe zorg je dat zorgen op de werkvloer tot echte veranderingen leiden?' Glazenburg: 'Misschien begint het wel bij de vraag of je wetgeving moet maken die zo dicht op de burger zit, als je die vervolgens niet met gevoel voor die burger kunt uitvoeren'. Burgers worden volgens hem slachtoffer van wetten waarin bij de uitvoering geen plaats meer is voor de individuele burger. 'Burgers die vaak onbewust fouten maken en wetten die zeer gedetailleerd zijn, moeten worden uitgevoerd in een massaal proces waarin het individu vervolgens ten onder gaat.'

Gesprek met SG

Ook onder de medewerkers van de Belastingdienst is sprake van een vertrouwensbreuk, stelt Glazenburg. 'Uit onderzoeken blijkt dat collega's zich niet beschermd voelen door de leiding van de Belastingdienst.' Ook hoort hij verhalen over 'een overmaat aan administratieve interne verplichtingen, te veel "control" maar te weinig controles, en te weinig fiscale kennis binnen het management'. Om het vertrouwen van de burger in de Belastingdienst weer op te bouwen is in wetgeving en uitvoering 'de menselijke maat' nodig, stelt Glazenburg. 'Wat de VHMF betreft kan dit alleen als ambtenaren de professionele ruimte hebben om de burger centraal te stellen.' Hij vertelt dat een

delegatie van het VHMF-bestuur heeft gesproken met secretaris-generaal Bas van den Dungen. 'In dat gesprek bleek dat de ambtelijke leiding van de Financiën openstaat voor een gesprek over hoe vertrouwen terug te krijgen en ook op het punt van professionele ruimte openstaat voor verandering. We zijn nu bezig zo'n gesprek te organiseren – u hoort hierover binnenkort meer. Wij zullen het gesprek met onze leden aangaan over hun beelden bij deze onderwerpen.'

Vervolgens geeft de VHMF-voorzitter het woord aan Leo Stevens, emeritus hoogleraar fiscale economie en ere-lid van de VHMF, als dagvoorzitter van het webinar.



Grote opkomst

Het jaarlijkse VHMf-symposium zou in april al plaatsvinden in de Jaarbeurs in Utrecht. Vanwege corona werd het uitgesteld naar oktober en uiteindelijk werd het een webinar. Webinar-voorzitter Stevens spreekt tijdens het webinar met Peter Smink, directeur-generaal van de Belastingdienst, Fons Overwater, voorzitter van het Register Belastingadviseurs, Nationale ombudsman Reinier van Zutphen, oud-staatssecretaris van Financiën Steven van Eijck en directeur Vaktechniek Tiny Beks. Vanwege de aangescherpte coronamaatregelen kunnen de sprekers niet allemaal tegelijk aanwezig zijn. Een deel van de gesprekken is voorafgaand aan het webinar opgenomen. Dat is een nadeel. Maar er is ook een voordeel: er kunnen meer mensen deelnemen aan het webinar. Ruim 1.000 belangstellenden – zowel medewerkers van de Belastingdienst en Financiën als externen – volgen het webinar. 'Een record', aldus professor Stevens. Degenen die het webinar live volgen kunnen met een chatknop vragen stellen. Sommige vragen zullen gedurende het webinar beantwoord worden, maar gezien de beperkte tijd – het webinar duurt twee uur – zal dat niet lukken met alle vragen. Het antwoord op vragen die tijdens het webinar niet beantwoord zijn staat elders in dit nummer van Informatief [zie pag. xx].

Vaktrots

Stevens herinnert de deelnemers aan het webinar aan het VHMf-symposium van twee jaar geleden. 'Toen hadden we het ook over vertrouwen. We zagen de bui al hangen, maar we wisten nog niet dat die bui zoveel deining zou veroorzaken.' Hij wijst erop dat praten over vertrouwen geen 'vrijblijvende aangelegenheid is, maar een must' en spreekt de hoop uit dat de 'vaktrots die vroeger vanzelfsprekend was weer terugkeert'. Volgens Stevens is het interessant en uitdagend om de wet zodanig uit te voeren dat daarmee recht wordt gedaan aan de bedoelingen van de wetgever en het belang van de samenleving wordt gediend. 'Daarbij is er altijd spanning tussen kwantiteit en kwaliteit, tussen zekerheid en rechtvaardigheid door beslissingen te durven nemen in individuele gevallen. Dat komt vandaag allemaal aan de orde.' Hij zegt: 'Laten we proberen af te dwingen dat wetten daadwerkelijk uitvoerbaar worden. We worden te vaak opgezadeld met wetgeving waarbij je in individuele gevallen geen bevredigende beslissing kunt nemen.' Ook wijst Stevens op het belang van inspirerend leiderschap en van kwaliteit op de werkvloer. 'De medewerkers zijn uiteindelijk degenen die de wet maken tot het recht. De burger moet het gevoel hebben dat hem recht wordt gedaan. Als processen door de computer massaal tot stand worden gebracht en als je als inspecteur niet kunt ingrijpen, dan is dat een fors dilemma.'

Cijfers en regeltjes

Tijdens het webinar worden video's vertoond waarin oud-directeur-generaal van de Belastingdienst Joop van Lunteren en regiodirecteur MKB Groningen Nico Mol aan het woord komen over de problemen rondom het vertrouwen. Van Lunteren – directeur-generaal van 1993 tot 2000 – vertelt dat medewerkers van de Belastingdienst van oudsher heel zelfstandig konden werken en een ruime mate van beslissingsbevoegdheid hadden in het individuele geval, het "freieis Ermessen" van de inspecteur. 'Op een gegeven moment is de Hoge Raad steeds meer van het standpunt uitgegaan dat als de Belastingdienst op de ene plek een bepaalde uitspraak doet, dat elders dezelfde uitspraak moet zijn. Daardoor is de behoefte aan coördinatie enorm toegenomen. Daaruit zijn allerlei mechanismen zoals vakgroepen ontstaan, met als gemeenschappelijk kenmerk dat de ruimte voor de inspecteur om snel en zelfstandig te beslissen werd ingeperkt. Dat geeft intern veiligheid, maar als je tegen de belastingplichtige zegt dat je tijd nodig hebt om je standpunt te bepalen is het ongelooflijk belangrijk dat je dat in een redelijke termijn doet', vindt Van Lunteren. Hij stelt: 'Voor de ambtelijke leiding vind ik het nog steeds belangrijk dat je voortdurend het gesprek hebt met een brede groep medewerkers: waar zijn wij als Belastingdienst van?' Hij refereert aan een denkmodel over besturing waarin aandacht is voor vier manieren van sturen: sturen door middel van wetten en regels (de traditionele Weberiaanse bureaucratie); sturen op feiten en cijfers zoals dat in de jaren 90 van de vorige eeuw belangrijk werd ('met de illusie dat feiten en cijfers de hele werkelijkheid vormen'); sturen op identiteit ('waar zijn wij als belastingdienst van?') en sturen op innovatie. 'Natuurlijk blijft het belangrijk dat je je aan regels houdt en dat de bestuurlijke

vertrouwen!
men verder?

7 oktober

ar

F
webinar

informatie op orde is. Maar daar moet de energie van de dienstleiding niet zitten, dat moet zo ingericht zijn dat het vanzelf in orde is. De energie van de top moet zitten bij de identiteit van de organisatie en het gesprek daarover en bij innovatie', benadrukt Van Lunteren.

Mol wijst op het belang van heldere en eenvoudige wetgeving. 'Daar ligt een opdracht voor de politiek, maar de wetgeving die er nu is moeten we op een goede manier vertalen.' De manier waarop dat nu gebeurt is weinig empathisch en biedt weinig ruimte, vindt hij. 'De commissie Borstlap-Joustra heeft een paar jaar geleden al aangegeven dat in de top dan de Belastingdienst ook fiscalisten moeten zitten. Ook hebben we behoefte aan managers die richting geven. Daarvoor hebben ze kennis nodig van de hoed en de rand.'

Waan van de dag

Intussen komen de eerste vragen binnen. 'Prangende vragen', aldus Stevens. Verschillende vragenstellers wijzen erop dat de Belastingdienst gedomineerd wordt door de politiek. 'Dat is een proces waarin we weinig inbreng hebben', aldus een van de vragenstellers. 'Bepalend is de waan van de dag, waardoor wij steeds te maken hebben met veranderingen in de regelgeving. Als het mis gaat, krijgen wij de onvrede op ons bord. Wij worden zelfs gezien als de veroorzakers van de problemen. We zouden willen dat onze leidinggevenden aan de politiek duidelijk maken dat wij lange-termijndoelstellingen hebben en dat we van die korte-termijndoelstellingen af moeten.'

Ook laten deelnemers weten dat zij zich 'gehinderd voelen in hun vakmanschap'. 'We moeten invulling geven aan de moeilijke taak om recht te creëren en daar is veel te weinig ruimte voor.'

Regisseursfunctie

Stevens verwelkomt Peter Smink en Fons Overwater. Hij hoopt dat ze in hun gesprek komen tot 'constructieve oplossingen voor herstel van de reputatie van de Belastingdienst'. Wat vind jij het meest essentiële van de functie van directeur-generaal van de Belastingdienst, vraagt Stevens aan Smink. Smink vertelt dat hij pas sinds 1 juli directeur-generaal is, wat hij een "eervolle benoeming" vindt. 'Ik ben er met veel enthousiasme en energie aan begonnen. Ik ontdek steeds meer dat het een regisseursfunctie is', zegt hij. 'We hebben een Belastingdienst met veel directies die met elkaar moeten samenwerken en heel veel stakeholders, zoals de politiek en belangenorganisaties. Ik zie de functie meer en meer als een regiefunctie. Alles bij elkaar brengen en verbinden en kijken hoe we gezamenlijk het vertrouwen weer kunnen herstellen.'

Lichtknopje aan en uit

Stevens stelt dat het kabinet zich in toenemende mate bewust is van de noodzaak om te bouwen aan vertrouwen. In het Belastingpakket 2021 heeft het kabinet een aantal doelen gesteld. Het kabinet wil uitvoerbare regels, vereenvoudigen en terug naar menselijke maat, en het kabinet streeft naar een goede rechtsbescherming van de belastingbetaler.

'Dat moeten we vertalen naar de praktische rechtstoepass-



sing met inachtneming van een goede balans tussen de belangen van de belastingbetaler en de heffende instantie', zegt Stevens. 'Beide partijen moeten zich bewust zijn van de instandhouding het wederzijdse vertrouwen. Dat de rechtsstatelijkheid weer in ere wordt hersteld. Dat is de context.'

Hoe kijkt Smink daarnaar? Hoe realistisch is dit? 'Het zijn exact de goede onderwerpen, maar dit is niet een lichtknopje dat je aan en uit kunt zetten. Dit vergt tijd', zegt Smink. 'En als je eenmaal een richting hebt gekozen moet je daar consequent aan blijven werken en steeds aan blijven refereren.' Dat is belangrijk, stelt hij. 'De politiek kan elke vier jaar of nog sneller veranderen. Het is voor ons een belangrijke taak om de politiek te wijzen op de consequenties van veranderingen. We moeten vast blijven houden aan de koers. Maar ook reëel zijn over de tijd die het kost. Vertrouwen komt te voet en gaat te paard. Maar dat belet ons niet om er hard aan te gaan werken.'

Het kost tijd, beaamt Stevens. 'Maar we hebben op dit moment wel te maken met een Belastingdienst die in ademnood verkeert. Het meeste gaat nog steeds goed. Er wordt per werkdag een miljard euro geïnd voor de schatkist van de staat, nog steeds. Dat is een prestatie van formaat. Maar je kunt er niet omheen dat de cruciale personen en processen een beetje op apegapen liggen. Wat gaan we doen? Niet over drie jaar, maar morgen?'

Kamerbrief en meerjarenvisie

Het directieteam van de Belastingdienst heet afgelopen zomer een plan gemaakt, vertelt Smink. Hij verwijst naar de Kamerbrief Verbeteringen Belastingdienst 'Op weg naar de beste Belastingdienst voor Nederland', die de staatssecretarissen van Financiën op 14 september naar de Tweede Kamer stuurden. 'De concrete voorstellen om te komen tot



een Belastingdienst waar vakmanschap belangrijk is en waar burgers en bedrijven centraal staan, staan in onze meerjarenvisie', zegt Smink. 'Daarin staat precies wat we gaan doen. Het is belangrijk dat we zeggen wat we doen en doen wat we zeggen.'

Hoe kijkt Overwater hiernaar, voelt hij zich een ketenpartner van de dienst? Overwater refereert aan een onderzoek dat het Register Belastingadviseurs en NOB (Nederlandse Orde van Belastingadviseurs) – samen goed voor zo'n 12.000 fiscaal dienstverleners - vorig jaar hielden onder hun leden. 'De slechte bereikbaarheid en de verharding sprongen eruit', vertelt hij. 'De verharding zorgt voor wantrouwen.' Als voorbeeld noemt hij irritaties bij de fiscaal dienstverleners. 'Als je iemand bij de Belastingdienst wilt bellen moet je vier keer een kwartier in de wacht staan. Die tijd kun je niet doorbereken aan je cliënten. Je merkt ook dat de inspecteur steeds minder professionele ruimte heeft, waardoor het maken van afspraken steeds lastiger wordt. En ik heb zelf meegemaakt dat ik de machtiging van mijn cliënt moest meenemen toen ik naar de inspecteur ging om een bezwaarschrift van een cliënt te bespreken. Die bureaucratische ballast was er vroeger niet en het is nuttig die sfeer te herstellen.'

Blauwe enveloppen

Stevens merkt op dat de Belastingdienst voor burgers, 'klanten', nog lastiger is dan voor fiscaal dienstverleners. 'In de brief aan de Tweede Kamer wordt gesproken over burgers en bedrijven, belastingplichtigen', zegt Smink. 'Zij staan centraal. We hebben het niet over klanten. Een klant kan weglopen. We moeten ons goed realiseren dat mensen niet weg kunnen. En dat ze goed geholpen willen worden, zoals we zelf ook behandeld willen worden. Dat heeft met allerlei zaken te maken. Bereikbaarheid, maar bijvoorbeeld

ook begrijpelijkheid. Een brief moet begrijpelijk zijn.' Hij vertelt dat de Belastingdienst per jaar 130 miljoen blauwe enveloppen verstuurt. 'En zo'n blauwe brief maakt nog steeds heel veel indruk. Het is onze plicht om die brieven begrijpelijk te maken.' Hij vertelt ook dat de Belastingdienst in de communicatie rekening houdt met verschillende doelgroepen. 'Neem jongeren, zij gebruiken bijvoorbeeld Instagram.'

Stevens stelt dat de Belastingdienst de wetten en regels uitvoert die door het parlement zijn vastgesteld. Hij wil weten hoe de Belastingdienst omgaat met de boosheid in de samenleving richting de Belastingdienst. 'Uitleggen hoe het zit', zegt Smink. Hij stelt dat wetten niet altijd eenduidig zijn. 'Daar moeten we ook aan werken. Ook dat kost tijd. En overtuigingskracht. Ik ben ervan overtuigd dat we meer moeten samenwerken met het directoraat-generaal fiscale zaken, dat verantwoordelijk is voor wetgeving. We moeten in een vroeg stadium kijken wat wel en niet mogelijk is.'

Fiscaal dienstverleners

Volgens Overwater maken 80 procent van de bedrijven en 40 procent van de particulieren gebruik van een fiscaal dienstverlener. 'Dus richt je op de fiscaal dienstverleners als je quick wins wilt behalen. Dan vang je veel zaken af.' Hij vindt dat de Belastingdienst momenteel 'goed bezig' is. Als voorbeeld noemt hij het meerjarenplan fiscaal dienstverleners, waarmee de Belastingdienst eind vorig jaar kwam. 'Er is gekeken naar de knelpunten. Die waren er op het gebied van bereikbaarheid, snelheid, zekerheid en normen en waarden. Ik heb er fiducia in dat de Belastingdienst dit goed oppakt.'

Smink beaamt dit. 'Het besef dat we moeten samenwerken met fiscaal dienstverleners is goed doorgedrongen. Onze samenwerking bij de invoering van de coronamaatregelen van het kabinet om ondernemers te ondersteunen zijn daar een voorbeeld van. Misschien staat de fiscus soms in een kwaad daglicht, maar hoe deze maatregelen op korte termijn zijn uitgevoerd vind ik een knap staaltje werk.'

Zo kijkt Overwater er ook naar. 'Ik ben in die tijd gebeld door veel van onze leden. Zij vielen van verbazing van hun stoel omdat ze spontaan werden gebeld door medewerkers van de Belastingdienst die vroegen hoe het ging.'

Een ander voorbeeld van verbetering is de samenwerking met softwareleveranciers, aldus Smink. 'Daardoor wordt de foutkans in aangiften minder. We zijn hard bezig om het aan de voorkant zo goed mogelijk te regelen. En natuurlijk zijn er ook malafide burgers en bedrijven die extra toezicht nodig hebben. Dat zullen we op een nette rechtsstatelijke manier moeten doen. We weten dat in het verleden zaken in onze systemen niet helemaal waren zoals het moet en dat we dingen niet op de goede manier hebben gedaan. Dat willen we zo snel mogelijk herstellen. Dat gaat óók over vertrouwen.'

In de steek gelaten

Stevens kaart aan wat hij zelf 'de interne vertrouwenskwestie' noemt. 'Stel, je bent aanslagregelaar. Je hebt te maken met moeilijke wetgeving met niet helemaal uitgekristalliseerde normen. Je hebt te maken met een dienstleiding die vanuit de hiërarchie aanwijzingen geeft. Als

aanslagregelaar zeg je: dit is niet de menselijke maat, geef mij de ruimte om dit op te lossen. Deze persoon kreeg eerst een schrobbering omdat hij te weinig assertief is geweest in het bestrijden van misbruik, zoals bijvoorbeeld de Bulgarenfraude. Hij moest een rigide aanpak volgen en doorpakken. Dat doet hij en vervolgens is er weer ellende.' Stevens concludeert: 'Deze mensen hebben het gevoel als kop van jut te fungeren, ze zijn altijd de pineut. Tot overmaat van ramp zuchten een boel mensen nu ook nog onder de strafrechtelijke component.' Hij zegt dat hij er niet te diep op wil ingaan, maar dat de kwestie niet helemaal onbesproken kan blijven. 'Mensen voelen zich tot in de kern van hun wezen in de steek gelaten.' Hij richt zich tot de directeur-generaal: 'Aan jou de heel moeilijke taak die mensen weer lucht en energie te geven.'

Smink vertelt dat deze discussie wordt gevoerd in de top van het ministerie. 'Het heeft te maken met hoe de politieke en ambtelijke leiding met elkaar omgaan. Daar werken we hard aan.' Hij vindt het heel belangrijk dat mensen zich veilig voelen in hun werk, ook in hun contacten met burgers en bedrijven. Ondanks corona heeft hij in de afgelopen maanden veel medewerkers gesproken die zich slecht behandeld voelen. 'Daarvoor hebben we meldpunten en die worden 24 uur per dag bereikbaar.'

Horizontaal toezicht

Als het gaat om ruimte voor professionals is er voor Smink maar één woord belangrijk, zegt hij. 'Vakmanschap. Voor medewerkers moet duidelijk zijn binnen welke kaders ze mogen besluiten en ze moeten deskundig zijn. We moeten meer gaan opleiden en investeren in de Belastingdienst Academie.' Stevens merkt op dat hij verschillende medewerkers, tax talents, van de Belastingdienst kent uit de collegebanken. 'Je hebt

goud in de handen, maar het risico bestaat dat mensen snel weglopen.' Smink: 'Je kijkt naar mij, maar ik kan het niet alleen. Ik doe aan iedereen een oproep het vakmanschap te koesteren.'

Overwater vertelt dat uit het onderzoek van RB en NOB ook naar voren kwam dat de kwaliteit die de Belastingdienst levert niet altijd optimaal is. 'Maar interessant is dat de geënquêteerden die meedoen aan horizontaal toezicht en de bedrijfsfiscalisten zeer tevreden zijn over de Belastingdienst. Dat kwam vooral doordat ze een vaste contactpersoon hebben die inhoudelijk weet waarover het gaat. Korte lijnen dus. Je zou elementen uit het horizontaal toezicht

kunnen halen en die uitrollen over de 12.000 fiscaal dienstverleners.' Hij voegt er met een knipoog aan toe: 'Veel van onze leden zijn de afgelopen twee jaar bij de Belastingdienst gaan werken, dus met de kwaliteit moet het wel goed zitten.'

Stevens wijst erop hoe belangrijk het is dat overlegpartners zich af en toe eerlijk en constructief uitspreken naar elkaar over de gang van zaken. 'Vertrouwen is niet een slap of soft begrip. Het is het wezenlijke van de economie. Zonder vertrouwen geen transacties, zonder transacties geen welzijn. Als we dat vertrouwen terugwinnen is deze bijeenkomst bij voorbaat geslaagd.'

Centrale regie

Opnieuw wordt er een video vertoond waarin Mol en Van Lunteren vertellen hoe zij naar de Belastingdienst kijken. Mol gaat in op het belang van vakmanschap. 'Investeren in mensen is heel belangrijk.' Hij vertelt dat de Belastingdienst in de afgelopen jaren veel nieuwe medewerkers heeft geworven. 'Mensen met een goede basis. Er zijn nog

zoveel meer mensen die ook die stap kunnen maken en waarin we nog meer moeten investeren. Dat vraagt om een goede opleiding. Zo'n opleiding vind je nergens, dat kan alleen bij de Belastingdienst.' Mol constateert dat de 'bottom-up' benadering een beetje is weggevaagd bij de Belastingdienst. 'Het is nu meer centrale regie. Data worden landelijk beheerd. We kunnen niet meer zelf selecteren in de regio en die regionale kennis heb je zo hard nodig.'

Van Lunteren stelt dat een organisatie als de Belastingdienst in principe niet ingericht is op maatwerk. 'Je moet proberen het massawerk, de productie, zo veel mogelijk buiten de deur te leggen en je capaciteit concentreren op de 10 of 15 procent die het echt

nodig heeft.' Over een cultuurverandering zegt hij: 'Je verandert niet de cultuur. De cultuur verandert als resultaat van andere veranderingen.'

Hij vertelt ook dat medewerkers in zijn tijd als directeur-generaal aan hem vroegen: wanneer wordt het nou weer eens rustig? 'Ik zei: het wordt nooit meer rustig. Verandering is de constante. En dat geldt nu, 25 jaar later, nog sterker dan toen.'

Overheid

In de tweede gespreksronde komen personen aan het woord 'die met een scherpe blik naar de Belastingdienst

In het onderzoek werd aan burgers gevraagd: waar denk je aan bij het woord overheid. De uitkomst was dat de overgrote meerderheid van de burgers dan denkt aan de Belastingdienst. Van Zutphen: 'Dus als het vertrouwen in de Belastingdienst weg is, is het vertrouwen in de overheid heel breed weg.'

kijken', aldus Stevens. Dat zijn Nationale ombudsman Reinier van Zutphen en Steven van Eijck, die in de periode 2002-2003 staatssecretaris van Financiën was. Stevens vertelt dat het kabinet wil dat de regels uitvoerbaar zijn en dat er meer gekeken wordt naar de menselijke maat, maar ook dat de leiding van de Belastingdienst als uitvoeringsorganisatie moet zeggen wat wel en niet kan. Ook heeft de staatssecretaris van Financiën aangegeven dat leidinggevendenden moeten weten waarover zij leiding geven, dus dat er aandacht besteed moet worden aan de vakinhoudelijke kant. Verder moet de Belastingdienst meer samenwerken met ketenpartners; de Belastingdienst en belastingadviseurs hebben hetzelfde werkterrein. Stevens richt zich tot de Nationale ombudsman. 'Stel dat je staatssecretaris was, wat zou je doen?'

'De rapporten van de Nationale ombudsman goed lezen', zegt Van Zutphen. Hij wijst op een onderzoek naar de verhouding tussen de burger en de overheid in 2030. 'Nederlanders willen een overheid die eerlijk en begripvol is. Ook wensen zij een overheid die snel reageert en hen met kennis van zaken op weg helpt. Daar zou ik over nadenken. Wat verwachten burgers en bedrijven van de dienst, van blauw (Belastingdienst) en rood (Toeslagen)?' In het onderzoek werd aan burgers gevraagd: waar denk je aan bij het woord overheid. De uitkomst was dat de overgrote meerderheid van de burgers dan denkt aan de Belastingdienst. Van Zutphen: 'Dus als het vertrouwen in de Belastingdienst weg is, is het vertrouwen in de overheid heel breed weg. Dit gaat verder dan de Belastingdienst alleen.'

Gewone burgers

De mensen die bij de Belastingdienst werken moeten betrokken kunnen zijn bij de burger. 'Ik heb gemerkt dat dat besef heel ver weg is', zegt Van Zutphen. 'Dat speelt niet alleen bij de Belastingdienst. Ook de roep om uitvoerbare regels horen we overal.' Hij stelt: 'Regels moeten simpel zijn. Niet voor de ambtenaren, maar voor de burgers.' Van Zutphen wijst erop dat in Nederland 2,5 miljoen mensen moeilijk kunnen lezen, schrijven en rekenen. 'We moeten het zo organiseren dat die mensen met minimale hulp en ondersteuning gewoon mee kunnen doen.'

Het tweede punt dat Van Zutphen aankaart is de professionele ruimte. 'Er moet armslag zijn bij diegene die contact heeft met de burger om het goede te doen. Over het algemeen weten mensen best wat dat is. Er moeten drempels weggehaald worden.' Volgens hem is hiervoor nauwelijks nieuw beleid nodig. 'Er is niets nieuws aan. Het nieuwe is alleen dat we het op de korte termijn in praktijk moeten brengen. Dat zou de ambitie moeten zijn.'

Stevens vindt het terecht dat Van Zutphen aandacht vraagt voor "gewone" burgers. 'We hebben het gehad over de fiscaal dienstverlener, maar de meeste mensen hebben geen fiscaal dienstverlener.' Volgens Van Zutphen blijkt de laatste jaren uit onderzoek dat de groep mensen die problemen heeft met de overheid en het niet meer allemaal kan volgen veel breder is dan de groep die moeite heeft met lezen en schrijven.

Gezaghebbende autoriteit

Hoe zou Van Eijck het aanpakken als staatssecretaris? In

zijn tijd had de Belastingdienst een uitstekende reputatie. 'Een dusdanige reputatie dat we over de hele wereld reisden, van Rusland tot Indonesië, om duidelijk te maken hoe we het georganiseerd hadden. De Belastingdienst was een gezaghebbende autoriteit.' Volgens Van Eijck is dit het moment bij uitstek om te veranderen. 'Want veel beroerder kan het niet worden, dus je handen moeten jeuken om hier met enthousiasme, energie en moed in te stappen.' Hij onderschrijft dat veel dingen bij de Belastingdienst wél goed gaan, maar dat de omgeving erg politiek geworden is. 'Te politiek?' vraagt Stevens. Van Eijck vindt van wel. 'Je moet meer afstand creëren. Er moet in de politiek iemand opstaan die zegt: ik ga leiderschap tonen en de verantwoordelijkheid nemen voor deze uitvoeringsorganisatie. En op het moment dat het aan de Tweede Kamer is om te oordelen, dan pak ik dat op. Hoe is het mogelijk, een staatssecretaris die aantreedt en een procedure begint tegen haar eigen organisatie? Daarmee creëer je wantrouwen voor jaren. De volgende staatssecretaris moet vragen of het Openbaar Ministerie binnen een half jaar uitspraak doet. Zet er een streep onder en ga door. Dit moet een kantelpunt zijn. En nu gaan we in positieve zin vooruit.'

Vitale functie

Volgens Van Eijck moet wetgeving uitvoerbaar, uitlegbaar en ethisch zijn. Het valt hem op dat in het nieuwe pakket belastingmaatregelen 2021 staat dat de wetgeving uitvoerbaar moet zijn. 'Bij mij was de uitvoeringsorganisatie standaard aanwezig bij het stafoverleg op maandagochtend om aan te geven wat wel of niet uitvoerbaar was. En als het niet uitvoerbaar was ging ik ermee terug naar de Tweede Kamer.'

Ook valt het hem op dat niemand opkomt voor de Belastingdienst. 'Wie ziet dat de Belastingdienst de vitale functie vervult waar heel Nederland qua welvaart en welzijn op drijft? Wie komt er voor de Belastingdienst op? Niemand.' Hij vervolgt: 'De belastingambtenaar is een hulpverlener en rechtshandhaver tegelijk. Daar is op andere terreinen, zoals bij politie, zorgpersoneel en ambulancepersoneel, applaus en bewondering voor. Natuurlijk is er bij de Belastingdienst het nodige fout gegaan, maar laat de grote groep goeden niet onder de kleine groep kwaden lijden. Een klein applaus is echt op zijn plaats.'

Als het aan Van Eijck ligt nemen politieke partijen het op voor de Belastingdienst en staat in het volgende regeerakkoord dat het kabinet streeft naar herpositionering van de Belastingdienst. 'Zodat de dienst weer op de 1e, 2e of 3e plaats staat in de wereldranglijst. Want daar komen we vandaan. Dit is het moment om weer te bouwen aan vertrouwen.'

Leiderschapstijl

Bouwen aan vertrouwen, hoe doe je dat? Van Zutphen wijst erop dat er nu veel aandacht is voor de uitvoering, niet alleen bij de Belastingdienst. Een voorbeeld daarvan is het traject Werk in Uitvoering van het kabinet, waarin Belastingdienst, DUO, SVB en UWV centraal staan. 'Maar op dit moment ervaart de Belastingdienst meer dan welke dienst dan ook het gebrek aan vertrouwen van de samenleving.' Volgens hem kan de stijl van leiderschap het verschil

maken. Als voorbeeld noemt hij de getto-uitkeringen, waarmee de Nationale Ombudsman zich bezig heeft gehouden. Getto-uitkeringen zijn uitkeringen die de Duitse overheid betaalde aan mensen die in de Tweede Wereldoorlog dwangarbeid verrichtten. Elke uitkering in Nederland wordt tot het inkomen gerekend, dus ook de getto-uitkering. Hoewel over de getto-uitkering geen belasting is verschuldigd, telde de uitkering wel mee bij het bepalen van de hoogte van toeslagen. Dit druiste bij veel mensen in tegen het rechtvaardigheidsgevoel. Ze kregen de uitkering, maar waren uiteindelijk slechter af. Dat kan niet de bedoeling zijn. 'De stijl van leiderschap, de toon, de aandacht voor de mensen om wie het gaat, dat maakt het verschil. Dat begint boven in de organisatie. Maar de medewerkers die dagelijks contact hebben met burgers en bedrijven hebben een leidinggevende nodig die zegt: als je het zo doet, doe je het goed.'

Hij vindt dat niet alleen de regels eenvoudig moeten zijn, maar dat ze ook de beoogde bedoeling moeten realiseren. 'En als je aan medewerkers vraagt wat de bedoeling is, dan weten ze dat heel goed. Dan is de volgende vraag: hoeveel ruimte heb je om dat te doen?'

Jojoën

'Als je de regels laat prevaleren en niet verder nadenkt, kom je nooit tot de oplossing', aldus Van Zutphen. 'Medewerkers moeten de ruimte hebben om te doen wat de bedoeling is van de wet.' Hij benadrukt hoe belangrijk het is oog te hebben voor individuele omstandigheden.

Hoe zit het dan met het gelijkheidsbeginsel? vraagt Stevens, want in een hiërarchisch verband wordt meteen tegengeworpen dat het belangrijk is eenheid van beleid te bewaken en bestaat een permanente vrees voor precedentes. Van Eijck zegt: 'De Hoge Raad zit heel sterk op de gelijkebehandelingslijn. Dat is logisch. Gelijke monniken, gelijke kappen. Maar niet alle kappen zijn gelijk en alle monniken al helemaal niet. Dat betekent dat je in individuele gevallen het mandaat moet krijgen om zelfstandig te oordelen.'

Als voorbeeld noemt hij een door Nico Mol in de video-

opname aangehaalde casus van de landbouwwijziging. Boeren in Drenthe deden een beroep op deze vrijstelling in een situatie waarvoor de vrijstelling niet is bedoeld. 'De lokale aanslagregelaars hadden het door.'

Het tweede spanningsveld zit volgens Van Eick bij de ict. 'Je hebt een professioneel instrumentarium nodig om je vak te kunnen uitoefenen. Belasting heffen en innen is een ambacht, een vak dat we in ere moeten herstellen.' Hij wijst erop dat er veel nieuwe medewerkers bij de Belastingdienst zijn gaan werken en dat de Belastingdienst nog steeds in trek is. 'Je moet zorgen dat je de ict-omgeving zo inricht dat het betrouwbaar is en dat je daarmee verder kunt.' Ook stelt hij voor om horizontaal toezicht verder door te voeren. 'Je kunt er ook iets negatiefs over zeggen, maar we hebben er positieve ervaringen mee.' Van Eijck stelt dat het bijvoorbeeld mogelijk is om afspraken te maken met brancheorganisaties en sommige processen op afstand te zetten, maar toch in control zijn. 'Je moet keuzes durven maken en beleid maken en dat de komende jaren niet meer veranderen. Als je blijft jojoën weet een ambtenaar niet waar hij aan toe is.'

Intern alles op orde

Vertrouwen geven, hoe kijkt de Nationale ombudsman daarnaar? Ziet hij risico's?'

'Mensen vertrouwen is geen slechte eigenschap', zegt Van Zutphen. Hij stelt dat mensen graag vertrouwd willen worden en dat je dat niet blind moet doen, maar op basis van heldere afspraken. 'We willen op je leunen, maar als er iets gebeurt zijn dit de consequenties.' Hij vindt dat je ook tegen mensen kunt zeggen dat je ze meer in de gaten houdt. 'Maar dan moet je wel vertellen waarom je dat doet. Nu gebeurt dat via algoritmes. Wees er helder over. Vertel waarom iemand aan de beurt is voor een extra controle van de aanslag, een extra boekenonderzoek. High trust, dat betekent dat ik je vertrouw, maar beschaam dat vertrouwen niet. Het is een wederzijdse relatie die je aangaat.'

Over het gelijkheidsbeginsel zegt hij: 'Ik ben een Rotterdamse oud-student uit het einde van de jaren zeventig. Ik heb geleerd dat je gelijke gevallen gelijk moet behandelen, maar er zijn geen gelijke gevallen. Dus je moet de gevallen behandelen naar de mate van de ongelijkheid en dat moet je kunnen uitleggen.'

Van Zutphen zegt dat uit zaken die de Nationale ombudsman heeft onderzocht blijkt dat binnen de Belastingdienst onvrede bestaat over de manier waarop het werk wordt gedaan. 'Er is onderling spanning, er is klokkenluidersachtig gedrag vertoond. Dat betekent dat de boel intern niet op orde is en je komt pas toe aan high trust geven aan anderen als het intern ook op orde is. Anders word je niet vertrouwd.'

Aan het slot van de tweede gespreksronde merkt Van Eijck op dat iedereen zich zorgen maakt over hulpverleners en rechtshandhavers die belemmerd worden in de uitoefening van hun werk. 'Dat vinden we schandalig. Een belastingdienstambtenaar is een rechtshandhaver en hulpverlener tegelijk. Waarom komen we daar niet voor op? Waarom staan we daar niet voor te klappen? Het is tijd voor eerherstel voor het vak. Een klein applaus zou zo langzamerhand wel terecht zijn.'



Gevoel voor rechtsstatelijkheid

Ondertussen blijven de vragen binnenkomen. Een vragensteller wil weten in hoeverre hij ambtelijk wordt gedekt als hij daadwerkelijk gebruikmaakt van de professionele ruimte? Verschillende vragenstellers wijzen erop dat de gang van zaken bij de Belastingdienst in hoge mate bepaald wordt door computergestuurde werkprocessen. Hoe kan ik dan als uitvoerder afdwingen dat ik ook naar de individuele casus kan kijken? wil iemand weten. 'Ik mag eigenlijk alleen maar kijken naar de kwesties die door de computer zijn uitgeworpen. Bovendien heb ik bij de behandeling daarvan maar een beperkte tijd tot mijn beschikking.' Stevens houdt de vragenstellers voor dat hun vragen, gelet op hun belang, ongetwijfeld aan de orde komen in zijn gesprek met directeur Vaktechniek Tiny Beks, dat later tijdens het webinar zal plaatsvinden. Eerst is er weer een korte video met interviews met Joop van Lunteren en Nico Mol. Mol zegt: 'De manier waarop we ons werk doen is weinig empathisch geworden en biedt weinig ruimte. Ik zou medewerkers graag meer ruimte geven.' Van Lunteren zegt: 'Ik zou graag willen dat de Belastingdienstambtenaren een groot gevoel voor rechtsstatelijkheid hebben. En vervolgens een even groot gevoel voor waar de belastingplichtige dan allemaal tegenaan loopt.'

Ook laat de video opmerkelijke verschillen in belastingheffing zien. Bijvoorbeeld de manier waarop winst uit onderneming van de zelfstandige enerzijds en loon van de werknemer anderzijds belast worden. Een ander voorbeeld is het verschil in bijtelling privégebruik auto tussen iemand die op 1 januari 2018 al in een Tesla reed en iemand die dat pas sinds 1 januari 2020 doet.

Aangifte

Het laatste gesprek tijdens het webinar vindt plaats met Tiny Beks, directeur Vaktechniek. Wat heeft hem tot nu toe in de eerdere gesprekken het meeste aangesproken, wil Stevens weten. 'En natuurlijk ook: wat heb je gemist?' Beks vertelt dat hij tevreden is dat het belang van vakmanschap vaak genoemd is. 'Maar tegelijkertijd zal menigeen denken: ik heb dat veel vaker gehoord. Wordt het nu van bovenaf echt waargemaakt?' Beks vertelt dat hij zich bevoorrecht voelt dat hij directeur Vaktechniek mag zijn. 'Een fantastische directie met veel goede mensen.' Zijn dochter studeert fiscaal recht en vraagt hem: weet jij nou al die dingen zelf, pap? Dat is niet zo, maar het hoeft ook niet, want hij werkt met deskundige medewerkers.

Beks vindt het een 'stevige opgave' om te werken aan herstel van het vertrouwen met name in de richting van de politieke leiding. Daarin speelt de ambtelijke top een belangrijke rol. Daarnaast moeten we het vertrouwen van onze eigen medewerkers terugwinnen.'

'Herstel?' informeert Stevens. 'Dat impliceert dat het vertrouwen er was en dat we het zijn kwijtgeraakt. Waarom zijn we het kwijtgeraakt?' Stevens noemt dit zelf 'een vervelende vraag, maar wel een noodzakelijke, want dat brengt ons dichter bij de oorzaken van de vertrouwenscrisis.'

'Daar zitten allerlei lagen in', zegt Beks. 'Je doelt op waarschijnlijk op de strafrechtelijke aangifte. Dat heeft een enorme knauw gegeven bij iedereen.'

Stevens valt hem in rede: 'Ik snap de noodzaak van die

strafrechtelijke aangifte niet. Dit had nooit mogen gebeuren. Jij kunt dat begrijpelijkerwijs moeilijk zeggen. Daarom zeg ik dat op basis van mijn eigen overtuiging. Eerder heb ik in het Weekblad Fiscaal Recht gezegd dat dit proces alleen maar verliezers oplevert.'

Stappen zetten

Beks zegt dat hij zich niet wil uitlaten over de onoverkomelijkheid van de strafrechtelijke aangifte, dat verschillende deskundigen ernaar hebben gekeken en dat er ruimte is voor verschil van inzicht. 'Maar ik ben me ervan bewust wat dit gedaan heeft met onze medewerkers en met mijzelf.' Hij vertelt dat hij op zijn 24e als adjunct inspecteur bij de Belastingdienst binnen kwam en ervoor gekozen heeft zijn hele loopbaan bij de Belastingdienst te werken en dat hij dat tot het einde van zijn loopbaan wil blijven doen. 'Ik ben begaan met deze organisatie. We hebben een vooraanstaande positie in de samenleving en we werken er elke dag hard aan om dat goed te doen. Er gaan dingen goed en er gaan dingen niet goed. Dan denk ik: wat is er niet goed gegaan? En wat kan ik elke dag beter doen om te voorkomen dat het nog een keer gebeurt en te zorgen dat er herstel optreedt?' Hij zegt: 'Ik geloof dat je zo moet werken. Ik ben geneigd te kijken naar mijzelf. Wat kan ik eraan bijdragen? Als we dat met 30.000 mensen elke dag doen, gaan we zichtbaar stappen maken in het herstel van vertrouwen en dan zullen anderen zeggen: zie, er is toch iets gebeurd.'

'We moeten alle positieve krachten verzamelen', beaamt Stevens. Maar hij wil toch nog iets kwijt. 'Mijn persoonlijke mening, dit komt uit mijn eigen koker. Maar het is heel opmerkelijk dat de participanten in het hele proces, ook parlementariërs, in de door parlementariërs uitgevoerde enquête iedereen de maat nemen. Dat wringt.'

Vakmanschap

Beks gaat in op het begrip vakmanschap. 'Het is een heel breed begrip. Dat is logisch als je kijkt naar onze uitvoerings- en handhavingsstrategie. Hoe onderhoud je een relatie met burgers en bedrijven, hoe communiceer je met elkaar, hoe ziet procedurele rechtvaardigheid eruit, hoe ga je zelf om met termijnen als je anderen termijnen oplegt? Ben je in staat anderen vertrouwen te geven, ben je in staat open te luisteren naar wat een belastingplichtige in een hoorgesprek naar voren brengt? Of straal je uit dat je mening toch al vaststaat en dat het gesprek niet gevoerd had hoeven worden. Dat zijn voor mij allemaal aspecten die samenhangen met vakmanschap. En uiteraard moeten we ieder voor zich ons eigen vak goed beheersen. Goede fiscalisten die snappen hoe de wetgeving in elkaar zit, controlemedewerkers die weten hoe de controleaanpak van de Belastingdienst eruit ziet en hoe je die op de juiste wijze moet toepassen.'

'Dat onderschrijf ik volmondig', zegt Stevens. 'Dat zou ik willen samenvatten onder het woordje empathie, we hebben een empathische Belastingdienst nodig.'

Inlevingsvermogen

Het inlevingsvermogen is in veel gevallen te weinig ontwikkeld of verloren gegaan, stelt Stevens. Dat hoort hij ook van de buitenwacht. Als voorbeeld noemt hij een belastingdien-

stambtenaar die een vragenbrief stuurt naar een belastingplichtige en daarop binnen twee weken antwoord verwacht, maar zelf vervolgens wekenlang niets van zich laat horen. Aan het einde van het jaar schrijft de ambtenaar aan de belastingplichtige dat er een aanslag wordt opgelegd om de rechten veilig te stellen. 'Die brief komt vlak voor kerst binnen', zegt Stevens verontwaardigd. 'Je bederft voor de ondernemer gewoon de kerst.' Dat kan Beks zich goed voorstellen. Hij vertelt dat hij vroeger in zomervakanties zijn vader hielp in het stukadoorsbedrijf. Een van de klanten was het Belastingkantoor in Eindhoven. Beks en zijn vader hoorden een telefoongesprek van een controleambtenaar met een ondernemer. De ambtenaar maakte een afspraak voor een boekenonderzoek. Over drie weken, want eerst ging hij met vakantie. Toen Beks' vader tegen de ambtenaar zei dat hij nu de vakantie van de ondernemer had verpest, keek de ambtenaar heel verbaasd. Beks: 'Dat heb ik altijd onthouden, dit soort inzichten heeft mij sterk gevormd. Want zo'n ondernemer weet dat bij een controle altijd wel iets gevonden wordt, gewone fouten. Ik ben het er dus heel erg mee eens dat inlevingsvermogen belangrijk is.' Hij zegt dat veel ambtenaren gelukkig van oudsher al correct gedrag vertonen. 'Maar wie de schoen past, trekke hem aan.' Stevens is tevreden: 'Duizend mensen kijken nu naar dit webinar. Binnenkort hoop ik te horen: bij de Belastingdienst zijn ze veel innemender geworden.'

Professionele ruimte

Beks vindt dat gedurende het webinar de belangrijkste elementen voorbij zijn gekomen. 'Het is nu aan ons om te handelen. We hebben het over professionele ruimte. Dan is het aan managers en professionals samen om die ruimte te verkennen. Is die er, wat heb je nodig als die ruimte er onvoldoende is?' Hij benadrukt dat dit de komende maanden gaat gebeuren. Dit moet niet een hype zijn die over een half jaar ingeruild is voor een andere.

Mooi verhaal, vindt Stevens. Maar nu de praktijk. Medewerkers zeggen dat ze alleen professionele ruimte krijgen als de computer het toestaat en dan moeten ze ook nog in zeer beperkte tijd tot een oplossing komen. Wat blijft er dan in werkelijkheid van de professionele ruimte over?

'Dat is een lastige vraag die al 20 jaar speelt', zegt Beks. Hij vertelt dat dit meestal speelt bij de IB, waar veel uitworp is en de inspecteur niet meer mag doen dan de uitworp behandelen. 'Ik kan hier niet makkelijk een antwoord op geven, maar ik kan wel zeggen dat we weer kijken naar het selectiesysteem, want daar zitten meer nadelen aan. Dan moeten we dit element ook meenemen: hoe moet het als je ontdekt dat in een aangifte meer zit dan de uitworp die je in behandeling hebt genomen?' Beks raadt medewerkers aan in gesprek te gaan met hun leidinggevend. 'Natuurlijk zijn er doelstellingen, maar als je kunt aangeven dat er iets anders aan de hand is en dat je daar met succes aan kunt werken, denk ik dat je een leidinggevende wel kunt overtuigen dat dat een verstandig besluit is. Ga niet tegenover elkaar staan, want dat helpt ons niet verder. Ga in gesprek over dit soort dilemma's.' Stevens wijst er nog op dat het belangrijk is om desgevraagd aan een belastingplichtige duidelijk te kunnen maken waarom bepaalde stappen gezet zijn in de aangiftebehandeling. 'De aanslag

die opgelegd wordt is de uitkomst van een zeer ingewikkeld proces, waarin allerlei overwegingen een rol hebben gespeeld. Zorg dat je het kunt uitleggen. Dat is ook wat de Nationale ombudsman aanraadt.'

Proportionaliteit

Stevens verwijst ook naar zijn column die op de dag van het webinar is verschenen in Het Financieele Dagblad. Daarin onderbouwt hij dat het in acht nemen van proportionaliteit hoort tot de algemene beginselen van behoorlijk bestuur. Daarvoor zou meer ruimte moeten zijn, vindt hij. Beks zegt: 'Ik denk dat het een van de beginselen is van behoorlijk bestuur die wij ook in acht te nemen hebben. Ik heb zelf de indruk dat we het vertrouwensbeginsel en het gelijkheidsbeginsel volledig hebben geïnternaliseerd. Dat kunnen we dromen, ook in de toepassing. Het evenredigheidsbeginsel en het proportionaliteitsbeginsel zijn wel bekende stof, maar die moeten we meer naar voren halen.' Hij zegt dat het belangrijk is om steeds te kijken of de manier waarop de Belastingdienst onderzoek doet, bijvoorbeeld iets ingrijpends als een woonplaatsonderzoek, nog op de juiste manier gebeurt. Is de manier waarop dat in het verleden gebeurde nog steeds een passende aanpak, in de ogen van de rechterlijke macht en van de samenleving? 'Dat moeten we steeds iken en daarin moeten we het evenredigheidsbeginsel en het proportionaliteitsbeginsel meenemen.'

Ketenpartner

Soms zit de Belastinginspecteur niet tegenover de belastingplichtige aan tafel, maar tegenover diens adviseur. 'Ben je dan met een ketenpartner in gesprek, of is er een tegengesteld belang?' vraagt Stevens. 'Zoek je samen naar een oplossing, gegeven doel en strekking van de wet?' Volgens Beks hangt dat van de situatie af. De ene fiscaal adviseur of advocaat is de andere niet. Maar hij vindt het belangrijk dat ook de belastingplichtige aan tafel zit - 'die wordt er vaak bewust buiten gehouden' - zodat die zelf hoort waarom de inspecteur iets doet of vindt. Beks zegt dat het belangrijk is dat inspecteurs altijd kijken naar de persoon die ze tegenover zich hebben. 'Met welke belastingplichtige of adviseur heb ik te maken? Daar pas je je gedrag op aan.' Ook Stevens vindt dat belangrijk. 'De menselijke maat moet altijd doorklinken.'

Vaktechnische infrastructuur

Een van de online vragen uit het publiek is: word ik als professional gedekt door de dienstleiding als ik de menselijke maat toepas? 'Die angst is om begrijpelijke redenen nu sterker aanwezig dan normaal', zegt Stevens. Hij vraagt Beks hoe daarmee wordt omgegaan. Het antwoord is eenvoudig. 'Je wordt volledig gedekt', zegt Beks. 'Dat moet ook zo gevoeld worden. Je staat er niet in je eentje voor.' Hij vertelt over de vaktechnische infrastructuur van de Belastingdienst, met vaktechnische adviseurs dichtbij de inspecteur, vaktechnisch coördinator (vaco's) en landelijke vaktechnisch coördinatoren (lavaco's). 'Maak daar gebruik van', adviseert hij. 'Dat hoort ook bij professionaliteit.' Hij benadrukt dat mensen er ook achteraf niet alleen voor staan, als ze in het voortraject geen afstemming hebben gezocht in de vaktechnische infrastructuur. 'De vaktechni-

Vragen en Opmerkingen beantwoord

150 vragen en opmerkingen: ik geef het je te doen!

De symposiumcommissie VHMf is zeer ingenomen met de reacties van de deelnemers aan het webinar van 27 oktober jongstleden. 95% van de kijkers beschouwt de doelstellingen als gerealiseerd en waardeert dit webinar met achten en negens (én er zijn zelfs meerdere tiens gesignaleerd). Het was voor ons een voorrecht dit webinar samen met gerenommeerde gesprekspartners tot stand te mogen brengen en het geeft des te meer voldoening nu blijkt dat onze VHMf-achterban deze activiteiten ook daadwerkelijk heeft gewaardeerd. Natuurlijk zijn er ook verbeterpunten aangedragen (die overigens ter harte worden genomen), blijkt een enkele collega niet helemaal gelukkig te zijn met de keuze van de gesprekspartners en had het allemaal zeker nog een tandje interactiever mogen zijn. Vanwege de plotselinge aanscherping van de COVID-19 richtlijnen (maximaal 3 sprekers in de studio) moesten we roeien met korte riemen én dat hebben we 'met overgave' gedaan. Zoals gezegd, we zijn vereerd dit voor onze vereniging en de Belastingdienst te mogen doen. En nu het virtuele applaus inmiddels is weggeëbd en we alweer nadenken over het volgende VHMf jaar-evenement, ligt daar nog de schone afrondende taak om consciëntieus de 150 vragen en opmerkingen die tijdens het webinar opkwamen, zo goed mogelijk te beantwoorden. Daartoe hebben we de vragen/opmerkingen gebundeld per gesprekspartner met het verzoek binnen tien dagen te reageren. En ja, de subtitel van het webinar *Bouwen aan vertrouwen*, namelijk 'Hoe gaan we dit samen doen' is daarmee direct in werking gesteld. Gezamenlijk is deze uitdaging opgepakt én binnen ieders 'vrije handelingsruimte' uitgevoerd. Het resultaat vindt je hierna. Het kan zijn dat de vraag anders is beantwoord dan door de indiener beoogd. Bedenk dan wel dat zorgvuldig over ieder van de 150 issues is nagedacht; gewoon een kwestie van inspiratie en transparantie!

*Wilma Kamminga namens de symposiumcommissie VHMf
en de gesprekspartners*

vraag & antwoord door Leo Stevens

Zolang onze samenleving zo complex /gevarieerd blijft, zal een meer simpele wetgeving leiden tot minder rechtvaardigheid. Uitvoerbare wetgeving is essentieel. Maar ook wetgeving die acceptabele uitkomsten oplevert.

De box 3 heffing leidt in een groot aantal gevallen tot onacceptabele heffing. Een dergelijke heffing is dan ook niet aan de maatschappij uit te leggen. Dergelijke wetgeving zou direct aangepakt moeten worden.

De opmerkingen over uitvoerbare regelgeving keren in allerlei bewoordingen terug. Ze hebben kennelijk een breed draagvlak. Tekortkomingen in de wetstoepassing zijn in de meeste gevallen niet toe te schrijven aan de uitvoerende ambtenaren, maar liggen besloten in de strakke regels die zij moeten volgen. Een duidelijk voorbeeld daarvan is de toepassing van de vermogenstoets in de huurtoeslag, in de zorgtoeslag en in het kindgebonden budget waarin bewust gekozen is voor de 'knock-out-methode'. Dat betekent dat bij een minimale overschrijding van de vermogensdrempel het recht op de toeslag volledig vervalt. De nadien zo gewraakte rigiditeit van de uitvoering is zodoende 'ingebakken' in dit type wetgeving. In dit soort kwesties klinken dan vaak de gevleugelde woorden: 'De wet is hard, maar het is de wet!'

Dergelijke inbreuken op het fiscale rechtsgevoel bij normaal gedrag voeden echter het ongenoegen bij de belastingbetalende burger. Daarom dient in gevallen waarin de wet onaantoonbare hardheid oproept en toepassing van de hardheidsclausule wordt afgewezen, de belastingrechter naar mijn mening de bevoegdheid te krijgen de afwijzing te toetsen aan het proportionaliteitsbeginsel. Dat geeft trouwens tegelijkertijd meer ruimte aan de uitvoerende ambtenaar om al in het voortraject met dat principe rekening te houden en op verantwoorde wijze toe te passen.

Moeten we de wetten en het heffingstelsel van jaren geleden dan nu (!) maar drastisch gaan vergroven en vereenvoudigen??

Ons belastingstelsel is een perfecte weerspiegeling van de maatschappelijke krachten en machten binnen de samenleving. Een complexe samenleving brengt daarom van nature een ingewikkeld belastingstelsel voort. Dat wordt versterkt door de behoefte om maatwerk te leveren. Kijk bijvoorbeeld naar de ontwikkelingen in de fiscale vormgeving met betrekking tot de diversiteit van de samenlevingsvormen. Die hebben de fiscale wetgeving beduidend complexer gemaakt. Dat geldt ook voor de globalisering. Onze opdracht is te blijven zoeken naar aanvaardbare



vereenvoudigingsmogelijkheden. De noodzaak een compromis te zoeken tussen rechtvaardigheid en doelmatigheid (eenvoud en uitvoerbaarheid) is een gegeven. De uiteindelijke afweging tussen beide beginselen is een zaak van bestuurlijke/politieke orde.

We hoorden toch ook iets over de wenselijkheid van vakinhoudelijke kennis bij de ambtelijke top en het management? Toch zie je voornamelijk benoeming op directeursniveau of hoger van externen zonder enige inhoudelijke kennis. Hoe valt dat te rijmen?

Ik heb er in eerdere beschouwingen geen misverstand over laten bestaan dat de oorzaak van de problemen binnen de Belastingdienst naar mijn mening in belangrijke mate (mede) zijn veroorzaakt door de omstandigheid dat leidinggevendenden binnen de uitvoeringsorganisaties worden geselecteerd door de Algemene Bestuursdienst op basis van hun algemene leidinggevende capaciteit en niet op basis van hun specifieke kennis en kunde van het dienstvak waarbinnen zij gaan functioneren. Ook lijkt de multifunctionele inzetbaarheid van de beschikbare personen een belangrijk selectiecriteria. Langdurige aanstellingen passen daardoor minder in het gevoerde benoemingsbeleid. Kennelijk wordt om die reden een grotere rolatiegraad beoogd. Er kunnen diverse ondersteunende argumenten voor dat beleid worden aangedragen, maar naar mijn mening is het voor uitvoerende diensten, waarin de deskundigheid van de ambtenaren in hoge mate de kwaliteit van de uitvoeringsprocessen bepaalt, bij de selectie van de leidinggevendenden wenselijk nadrukkelijker met het karakter van de dienstverlening rekening te houden. De leidinggevendenden moeten over voldoende vakgerichte expertise beschikken en affiniteit hebben met de werkvloer. Zij moeten vertrouwd zijn met de dilemma's die in de wetstoepassing besloten liggen. Zij hoeven uiteraard niet te beschikken over een gedetailleerde kennis van de fiscale wetgeving, maar moeten, naast een behoorlijk overzicht over de effectiviteit en efficiency van de werkprocessen, wel in staat zijn zich een gefundeerd oordeel te vormen over de inhoudelijke kwaliteit ervan. Bovendien mogen de door de ABD gehanteerde selectiecriteria niet de

doorstromingsmogelijkheden binnen de eigen dienst belemmeren. Er ontstaat een optimale situatie als managers en inhoudsdeskundigen geen gesegmenteerde groeperingen zijn, maar zich ervan bewust zijn dat ze een gezamenlijke verantwoordelijkheid dragen voor het deugdelijk functioneren van de Belastingdienst.

Verbeterpunten liggen mijn inzien bij de alertheid van de wetgever bij nieuwe wetwijzigingen. Ga naar de ondernemer en burger toe en onderzoek of er knelpunten zijn en wat WIJ er aan kunnen doen. Meer preventief toezicht. Nu wordt toezicht helemaal uitgehoid.

Toezicht is niet alleen voor 'malafide mensen'. Bedrijven hebben ook recht op decharge.

Deze opmerkingen gaan over horizontaal toezicht. Ik heb mij in diverse publicaties een groot pleitbezorger van horizontaal toezicht betoond, ongeacht onder welke naam dit beginsel wordt toegepast. De introductie van het horizontale toezicht in 2005 markeerde een opmerkelijke cultuuromslag. De 'horizontale' toezichtfilosofie gaat ervan uit dat het naleven van fiscale regels wordt bevorderd door de belastingplichtige meer vertrouwen en eigen verantwoordelijkheid te geven. In die sfeer zijn nieuwe werkprocessen ontwikkeld, zoals het opstellen van 'tax control frameworks' en het afsluiten van convenanten. Dit zijn belangrijke hulpmiddelen in het transformatieproces van bureaucratische naar meer persoonsgerichte en functionele omgangsvormen, gericht op een adequate rechtsbedeling. Het bouwen van een vertrouwensrelatie tussen de Belastingdienst en de belastingplichtige leidt tot verbetering van de 'tax compliance', of liever gezegd: van de belastingmoraal.

Afspraken over tax control frameworks en het sluiten van convenanten beogen het 'blanco vertrouwen' te versterken tot 'gerechtvaardigd vertrouwen'. Om daarbij het element van eigen verantwoordelijkheid van de belastingbetaler sterker te benadrukken, is in een latere fase van het proces overgestapt op de aanduiding 'responsief toezicht'. De Belastingdienst doet er verstandig aan constructieve en betrouwbare belastingadviseurs in dat proces te betrekken en mede te steunen op hun bereidheid de wet getrouw na te leven. Zo kan onnodig en/of dubbel werk worden vermeden. Ook kan hun professionele inbreng behulpzaam zijn om in concrete gevallen de fiscale regels conform de bedoelingen van de wet toe te passen. Zonder het betrouwbaarheidsfilter van een professionele belastingadviseur zou de aanslagregeling beduidend grotere tekortkomingen vertonen dan thans het geval is.

Responsief toezicht creëert ook extra ruimte voor de Belastingdienst om zijn beschikbare middelen efficiënter in te zetten. Dat is mogelijk door ze vooral te richten op die segmenten van de samenleving waarin de naleving het zwakst ontwikkeld is. Voor de overgrote groep goedwillende belastingplichtigen zal een coachende werkwijze effectiever zijn dan achter iedere burger een opsporingsambtenaar te zetten. De doorsnee-mkb-ondernemer beseft heus wel dat uiteindelijk iedereen gebaat is bij gerichte en efficiënte controle. Effectief toezicht voorkomt verstoring van de concurrentieverhoudingen. Ondernemers die denken

buiten het zicht van de fiscus maar wat te kunnen aanrommelen en die zodoende de concurrentieverhoudingen verzieken, moeten door de gerichte inzet van de controle-middelen een grote kans hebben tegen de lamp te lopen. De inbouw van een verhoogd risico dat malafide gedrag niet loont, verbetert de belastingmoraal.

Wel is gewenst dat de ondernemers die constructief inhaken op het systeem van horizontaal toezicht kunnen ervaren dat het voordeel daarvan is dat deze participatie de werkprocessen in het algemeen – ook dus hun eigen bedrijfsvoering – ten goede komt. Versterking van de mogelijkheden tot oplossingsgerichte communicatie wordt als waardevol ervaren. Tegelijkertijd moet de Belastingdienst gebruik blijven maken van de gerichte risicoanalyses die de nieuwe handhavingstechnologie mogelijk maakt. Het moet niet gaan om óf horizontaal toezicht óf verticaal toezicht, maar om 'vertizontaal' toezicht.

Dit vertizontale systeemtoezicht vereist wel een andere attitude dan het traditionele post-voor-post-controleren van aangiften en het regulier uitvoeren van arbeidsintensieve boekenonderzoeken. De uitdaging is het personeel in deze cultuuromslag 'mee te nemen' en vertrouwd te maken met de daaruit voortvloeiende werkomstandigheden. ICT-en wetskennis moeten op een goed doordachte wijze in de werkprocessen worden geïntegreerd. Dit integratieproces moet echter niet top-down worden opgedrongen, maar in goed overleg en met gebruikmaking van de beschikbare ervaring vanuit het werkveld worden opgebouwd. Uitvoerende ambtenaren moeten kennismaken met elkaars deskundigheid en gestimuleerd worden om meerwaarde te creëren door elkaars kennis beter te benutten. Dat kan worden bereikt door multidisciplinaire teamverbanden te creëren met overkoepelende leidinggevende deskundigheid. Op die wijze wordt de professionele handhaving versterkt en dat is in ieders belang. Deze aanpak spoort met het principe van horizontaal toezicht.

Met name voor mkb-ondernemers en hun belastingadviseurs is het gewenst dat zij beschikken over een kennisplatform dat ook als een expertisecentrum kan fungeren en dat ze in staat stelt op een beleidsmatig professionele wijze met de Belastingdienst te overleggen over vormgeving en uitvoering van de werkprocessen binnen ons belastingstelsel. In deze sector is mijns inziens het rendement van horizontaal toezicht het grootst. Grote ondernemers zijn als zodanig al onderworpen aan onafhankelijke extern toezicht. Het herhalen van die controleprocessen door de fiscus heeft daar relatief weinig toegevoegde waarde. Naarmate bestuurlijk een beter overzicht bestaat van wat zich afspeelt op de werkvloer en daarover over en weer gemakkelijker kan worden gecommuniceerd, neemt ook de bestuurbaarheid van de processen toe en is in de praktijk een meer flexibele en minder stroperige afwikkeling van de heffing, controle en invordering van belastingen mogelijk.

In dit verband noem ik ook de mogelijkheid om afspraken te maken over de concrete wetstoepassing. Dit bevordert de rechtszekerheid en is uitdrukking van professionaliteit en slagvaardigheid van de Belastingdienst. Het is immers een misvatting te denken dat de wet steeds duidelijk is. De wetgever kan onmogelijk alle feiten en omstandigheden hebben voorzien. In concrete gevallen is het ongewenst bij

de zoektocht naar de juiste wetsinterpretatie burgers en ondernemers op te zadelen met polariserend of uit wantrouwen geboren gemillimeter over de 'juiste' wetstoepassing. Recht wordt gevormd op de werkvloer. Bij substantiële of principiële verschillen van inzicht is het uiteindelijk aan de rechter om knopen door te hakken. Omdat bedrijven en burgers intussen wel concrete beslissingen moeten nemen, is het gewenst een toegankelijke systematiek van vooroverleg ('rulings') te bieden. Dit is met name aan de orde als de uitleg van de wet tot grote verschillen in effectieve belastingdruk kan leiden en het moeten wachten op een rechterlijk oordeel maatschappelijk schadelijk is. Verstarrende bureaucratie in de overlegprocedures is ongewenst. Ook in dit verband kan horizontaal toezicht zijn waarde bewijzen.

Staat de maakbaarheidsgedachte van de politiek de uitvoering in de weg?

De maakbaarheidsgedachte van de politiek behoeft de uitvoering van de belastingwetgeving niet in de weg te staan. Daarvoor geldt als voorwaarde dat de wet- en regelgevers oog hebben voor de uitvoerbaarheidsaspecten. De bevoegdheid van de architecten van de welvaartsstaat heeft er met name rond de millenniumwisseling voor gezorgd dat allerlei toekomstgerichte projecten op de rails werden gezet zonder eerst een gedegen nut- en noodzaakonderzoek te doen en zich te beraden op de uitvoerbaarheid. De Belastingdienst is menigmaal ingezet als pakezel voor allerlei beleidsdoeleinden die via de geëigende weg niet haalbaar leken en daarom via de fiscale route werden nagestreefd (fiscale instrumentalisering). Vaak waren dergelijke initiatieven slechts een kort fiscaal leven beschoren (een roemrucht voorbeeld is levensloopregeling).

Kan professor Stevens niet als woordvoerder voor de ambtenaren optreden en dan te laten horen wat goed gaat?

Ik vind dat de belastingambtenaren prima in staat zijn hun eigen vakmatige belangen te behartigen. Door in verenigingsverband de krachten te bundelen, kunnen zij hun schaalgrootte verder opvoeren en is het mogelijk een grotere effectiviteit te bereiken. De VMHF is daarvan een duidelijk voorbeeld. Zij kan daarvoor als gezaghebbend platform fungeren.

Is het integer voor een behandelfunctionaris om zijn onderzoeksplicht vanuit het bestuursrecht zo schraal in te vullen dat hij/zij zich strikt beperkt tot uitgeworpen items die de computer heeft bepaald? Terwijl zijn timmermansoog veel meer probleempunten ziet in de aangifte?

In het webinar is diverse malen de wens op tafel gekomen dat de uitvoerende ambtenaar meer professionele ruimte krijgt. Ik heb ook op verschillende momenten van de kant van de dienstleiding gehoord dat zij die wenselijkheid ten zeerste onderschrijft. Natuurlijk kan niet iedere ambtenaar zijn eigen beleidsregels ontwikkelen en moet op stelselniveau eenheid van beleid worden gerealiseerd. Maar dit neemt niet weg dat in individuele gevallen de situatie kan ontstaan dat in het concrete geval aangepaste rechtstoe-

‘Ik vind dat de belasting-ambtenaren prima in staat zijn hun eigen belangen te behartigen.’

passing gewenst kan zijn. De professionaliteit van de ambtenaar brengt dan mee dat hij de verantwoording neemt in het gegeven geval naar de bedoelingen van de wetgever te handelen. De algemene beginselen van behoorlijk bestuur geven daarvoor de ruimte. In het webinar is in dat kader met name ook gewezen op het belang van het proportionaliteitsbeginsel.

Tot de professionele ruimte behoort ook de mogelijkheid van de ambtenaar zich te bekommeren om tekortkomingen in de werkprocessen die schade berokkenen aan de rechtsstatelijke kwaliteit. In die gevallen dient de dienstleiding de gesignaleerde tekortkomingen serieus te nemen en deze niet louter op grond van efficiencyoverwegingen weg te wuiven. Voor een nadere verkenning van de professionele ruimte wil ik verwijzen naar het lezenswaardige artikel van M.A.C. van Elk, ‘Freies Ermessen’ en andere professionele handelingsruimte voor de inspecteur, in WFR 2020/194.

In video 2 werd heel duidelijk het verschil ondernemer en medewerker qua inkomen en belasting helder. Maar die is alleen aan leden gestuurd. Toch heel handig om dit aan de politiek ook te laten zien? Want dit verschil leidt tot ongewenste resultaten en scheefheid in de maatschappij. Het lijkt mij verstandig als het bestuur van de VHMf alle informatie die in het webinar de revue is gepasseerd in een toegankelijke vorm aan de financiële woordvoerders van de politieke partijen in de tweede en eerste kamer doet toekomen, althans ten minste deze aflevering van Informatief.

Hoe kunnen we de politiek duidelijk maken dat de vereenvoudiging van wet- en regelgeving staat of valt bij de wijzigingen van bestaande wet- en regelgeving? De huidige box 3 berekening of het veelvoud van afbouwregelingen maken er juist een meer complex geheel van.

Ik begrijp heus wel dat het lastig is voor belastingambtenaren om zich op politiek terrein te begeven. Maar er is mijns inziens ook een taak weggelegd voor de VHMf om op een evenwichtige manier aandacht van de politiek te vragen voor de uitvoerbaarheid van wet en regelgeving. Dat moet zowel mogelijk zijn via de binnenlijnen van de organisatie, maar ook de buitenlijnen behoeven daarbij niet bij voorbaat uitgesloten te worden. Ik zie in actualiteitenprogramma's zeer geregeld woordvoerders van politiebonden, maar bijna nooit vertegenwoordigers van belastingmedewerkers.

Het opleggen van aanslagen ter behoud van rechten valt niet altijd te voorkomen. Redenen: hoge werkdruk door

een veelheid aan taken, maar ook lange wachttijden, voordat een belastingplichtige eindelijk een vragenbrief wenst te beantwoorden.

Ik heb er begrip voor dat aan het opleggen van aanslagen tot behoud van rechten niet altijd valt te voorkomen. De aangevoerde reden dat dit kan voortvloeien uit een te hoge werkdruk, kan legitiem zijn, maar vereist wel een organisatorische aanpassing om te voorkomen dat die situatie een structureel karakter krijgt. Bovendien is het gewenst de belanghebbende daarover te informeren. Als de belanghebbende zelf de vertraging heeft opgeroepen door niet tijdig te reageren, treft de fiscus geen blaam. Essentieel is dat de inspecteur in dit soort omstandigheden over het vereiste inlevingsvermogen beschikt en empathisch handelt.

Heel mooi dat er aandacht is voor het thema vertrouwen, en dat alle gesprekspartners zo vooruitstrevend ingesteld zijn. Wel lijkt ik – van een afstand bezien – een stuk twijfel te zien. Enerzijds lijken we het er mee eens te zijn dat we niet te maken hebben met “klanten”, maar “belastingplichtigen”. Maar toch wordt nog steeds de term “klant” gehanteerd. Begint het er niet mee om zo’n term dan niet meer te hanteren? Om stellig en eensgezind het er over eens te worden dat de verhouding “overheid” tot “burger” niet hetzelfde is als de verhouding “onderneming” staat tot “klant”? Ook valt me op dat iedereen het ermee eens is dat we zorgvuldig moeten handelen, maar waarom merk ik in de praktijk dat dan toch de tendens is om (juist) meer op kwantitatieve output te sturen? Op het moment dat een ambtenaar een concrete zaak oppakt, dan zou er mijns inziens vooral ruimte moeten zijn om dat zorgvuldig op te pakken. Ook als dat tijd kost. Het gaat naar mijn mening al mis door bijvoorbeeld een strikte richtlijn van vier uur voor een bezwaarschrift te hanteren. Waar is dan het vertrouwen in de ambtenaar? En als het intern al misgaat qua vertrouwen dan lukt het niet om het vertrouwen van de burger terug te winnen: je creëert dan perverse prikkels waarbij ambtenaren op basis van verkeerde prestatie-indicatoren worden beloond.

Een voorbeeld van zo’n decreet is dat de aanslagregelaar uitsluitend mag reageren op een uitworpreden en daarvoor staat een bepaalde normtijd. Maar hij ziet in de aangifte andere elementen die om aandacht vragen. Ook dit vraagt om regelruimte voor de behandelaar. Het management stuurt hier nagenoeg volledig op targets (aantal uitwerpen, behandeltime) en heeft onvoldoende oog voor het professionele oordeel van de medewerker. Hoe krijgt het management de opdracht om ruimte te creëren voor de professional?

Ik heb mij van stond af aan gekeerd tegen de gedachte dat belastingplichtigen ‘klanten’ zouden zijn. In mijn Willem Drees Lezing 2008 ‘Naar een solidaire participatiemaatschappij’ heb ik mij gekeerd tegen de neoliberale tendens ook de overheidsactiviteiten te onderwerpen aan de regels van de markt. Dat betreft ook andere daarmee geassocieerde termen, zoals ‘overheidsproductie’, waardoor vooral wordt gedacht in termen van kwantiteit en kwaliteit daaraan veelal ondergeschikt wordt gemaakt. Overigens kan ik wel

leven met deze 'klant'-benadering als daarmee kan worden bereikt dat het bewustzijn toeneemt dat de belastingambtenaar tegelijkertijd een hulpverlener alsook een rechtshandhaver is. De serviceaspecten staan daarbij de voorgrond, maar er moet bij de belastingbetaler geen misverstand over bestaan dat de hulpverlening haar grenzen vindt in de rechtshandhaving.

Ik heb aan de uitvoeringsaspecten betreffende de menselijke maat en aanverwante uitvoeringsdilemma's ook al in het seminar van 2017 in mijn voordracht "Vertrouwen in de toekomst, vertrouwen in elkaar" ruimschoots aandacht besteed. Eigenlijk was dit een prelude op het huidige webinar. Ook toen werd onder ogen gezien dat als het intern al misgaat qua vertrouwen, dat het dan niet lukt om het vertrouwen van de burger (terug) te winnen. Terecht merkt de vraagsteller op dat je dan juist perverse prikkels creëert, waardoor ambtenaren op basis van verkeerde prestatie-indicatoren worden beloofd. De gegeven voorbeelden spreken voor zich.

Hartelijk dank, Symposium commissie voor de moed om dit complexe onderwerp uit te diepen. Prima gedaan !! Complimenten voor de top prestatie van Leo Stevens. Meer inspirerende en wijze "Leo's" in de leiding van de Belastingdienst (en zie ook binnen de Politiek) zou mijn wens zijn.

Geen vraag, maar een groot compliment aan Leo Stevens, hoe hij alles zo verwoord!

Geen vraag maar een opmerking naar Leo Stevens en de organisatie door VHMf.

Heel hartelijk dank voor jouw inzet (Leo Stevens) al jarenlang om ons, de vakmensen van de Belastingdienst te steunen. Dank voor deze erkenning ook vanochtend en jouw emoties met betrekking tot de aangifte. De onterechte aangifte raakt ons allemaal. Het gaat ook mij aan het hart, de maar steeds weer ongenueanceerde aanval op de Belastingdienst. Blij ook met de mensen vanochtend die aangeven dat we ook veel goede dingen doen. Nu moeten ze dat niet alleen nu zeggen maar ook in de publiciteit. VHMf dank voor het organiseren, het zat goed in elkaar.

Dank voor de complimenten. Met betrekking tot de strafaanklacht tegen de Belastingdienst kan ik het beste verwijzen naar mijn column in WFR 2020/99 "Alleen maar verliezers". Daarin heb ik uiteengezet dat de revitalisering van de rechtsstaat niet wordt bereikt via het strafrecht en zeker niet door alle medewerkers met de collectieve aangifte te schofferen.

Dhr. Stevens geeft aan dat er een spanningsveld is tussen enerzijds de massale processen en anderzijds de individuele behandeling die nodig is. Als je kijkt naar waar het steeds mis gaat (zie alle schandalen) is het niet zozeer het aangegeven spanningsveld, maar de menselijke maat waar het structureel aan lijkt te ontbreken. Bij alle nu bekende schandalen is het het menselijk handelen van de collega's waar het mis gaat. Hoe ziet dhr. Stevens dit?

Er is van nature steeds een spanningsveld tussen enerzijds

Als we ruim 1 miljoen zzp'ers kunnen belasten voor hun werkelijk genoten inkomen dan snap ik niet dat dit niet mogelijk is ook te realiseren voor de kleine groep vermogende beleggers boven de heffingvrije voet.

de massale processen en anderzijds de individuele behandeling die nodig is. Dat ligt ook ten grondslag aan onze fiscale wetenschap. De belastingwetgeving is zowel gebouwd op rechtsbeginselen alsook op doelmatigheidsbeginselen. Deze beginselen stellen aan elkaar de uiterste grens. Het mooie van de fiscale wetenschap, maar ook op microschaal bij de fiscale rechtsbedeling, is dat de juiste afweging op basis van de in geding zijnde omstandigheden moet worden gemaakt. Eigenlijk heeft de wetgever hetzelfde dilemma als de aanslagregelaar. Wat moet het zwaarste wegen: de rechtvaardigheidsdimensie of de doelmatigheidsdimensie? Dat is en blijft een arbitraire kwestie. De duidelijke roep om meer oog te hebben voor de menselijke maat, impliceert dat in het verleden het zwaartepunt te eenzijdig bij de doelmatigheidsaspecten heeft gelegen.

De vraag die professor Stevens zojuist stelde ervaar ik ook. Het is niet gewenst om verder te kijken in je werkzaamheden, terwijl deze signalen er wel zijn. Daarnaast worden er uren voor boekenonderzoeken begroot, nergens op gebaseerd terwijl er periodiek wel opgestuurd wordt. Er ligt geen planning aan het urenbudget ten grondslag. Dit is mijn inziens geen professionele ruimte die een accountant gegeven wordt. Het is zelfs a-moreel. De professional die moet zelf een inschatting geven van de bestede tijd en wat hij daarvoor gaat doen. Is het vooraf geven van een urenbudget niet amoreel? Je wilt het herstel bij medewerkers terugkrijgen, dan betekent dit ook één van de aandachtspunten. Nu is het urenbudget nergens op gebaseerd, dan alleen de resultante van het aantal beschikbare controleurs op jaarbasis gedeeld door aantal uit te voeren onderzoeken op jaarbasis. Graag een reactie gewenst. Dit is namelijk een groot 'hinderlijke' voorwaarde bij medewerkers die boekenonderzoeken uitvoeren. Het toont ook weinig begrip voor de professionele inzet van mensen, accountants.

Integriteit behoort ambtenaren in de genen te zitten. Dat betekent ook dat zij een kritische opstelling kiezen als binnen de dienst naar hun mening de integriteit niet voldoende wordt waargemaakt. De klachten daarover

moeten in dat geval op een zorgvuldige wijze bespreekbaar worden gemaakt. Als die in het reguliere werkoverleg niet bevredigend kunnen worden opgelost, dienen ter beëindiging van de integriteitsschendingen primair de interne kanalen te worden benut. Vaak werkt het contraproductief te snel de publiciteit te zoeken.

Box 3 is een kwestie van (op basis van denkbeelden 2001) wetgeving en van informatie vanuit de Belastingdienst/ ministerie: maar eindresultaat is dat de belasting het inkomen overtreft. Wat zou hieraan gedaan kunnen worden volgens u?

De tragiek van box 3 dat zij geboren is als een verlegenheidsoplossing. De behandeling van de inkomsten uit vermogen in de oude Wet IB 1964 was niet meer houdbaar. Het daaraan ten grondslag liggende objectieve bronbegrip voor inkomsten uit vermogen, dat wel de inkomsten belaste, maar niet de vermogensmutaties in de beschouwingen betrok, was niet langer houdbaar. Het vormde de voedingsbodem voor een groot assortiment belastingbesparingsproducten die zonder enige gêne bij vragers en aanbieders als warme broodjes over de toonbank gingen. Door de renteaftrek werd dit proces versterkt. De Wet IB 1964 was zo lek als een mandje. Er moest daarom snel en robuust worden ingegrepen.

De Belastingdienst kon toen echter nog niet beschikken over het thans bestaande renseigneringsstelsel waarin de financiële instellingen de Belastingdienst (en hun eigen klanten) een gedetailleerd inzicht bieden in hun financiële positie. Daardoor was in 2001 nog geen zicht op de geldstromen die het vermogensbezit opleverde en was ook de opbouw en verdeling van het vermogensbezit onvoldoende bekend. Daarom was een robuuste vermogensrendementsheffing het enige alternatief. Als rendementsmaatstaf werd gekozen voor de toentertijd in beton gegoten (voorzichtige) rekenrente die gold als de beloning op langlopende risicomijdende beleggingen die ook voor de vaststelling van pensioenverplichtingen werd gehanteerd. Deze voorzichtige keuze vloeiende voort uit de wens geen te hoge druk te zetten op deze in fiscale kringen nogal omstreden heffingsmethode die tot kapitaalvlucht zou kunnen leiden. Aanvankelijk werd box 3 beleefd als een 'pretbox'. Na de kredietcrisis is de marktrente evenwel structureel gedaald. De fiscale beleidsmakers hebben toen nagelaten in de fiscale wetgeving deze ontwikkeling te volgen en om budgettaire redenen werd de 4%-fictie niet aangepast. Evenmin werd de urgentie gevoeld om tijdig over te stappen op een vermogenswinstbelastingachtige heffing. Met het

stug handhaven van een onrealistisch hoge rendementsnorm werd de geloofwaardigheid van de belastingheffing te grabbel gegooid. Massaal werd tegen de opgelegde aanslagen bezwaar en beroep aangetekend. De rechterlijke macht kwam daarmee onder druk te staan, maar had binnen ons systeem van machtscheiding geen mogelijkheden om de wet onverbindend te verklaren. Ook het vertrouwen in de Belastingdienst heeft onder het gebrek aan geloofwaardigheid geleden.

Als we ruim 1 miljoen zzp'ers kunnen belasten voor hun werkelijk genoten inkomen dan snap ik niet dat dit niet mogelijk is ook te realiseren voor de kleine groep vermogende beleggers boven de heffingvrije voet. Eventuele knelpunten kunnen desnoods forfaitair worden opgelost. Maar de tijd zal leren welke route de wetgever kiest. De langdurige onzekerheid komt echter het vertrouwen in fiscale wetgever niet ten goede.

Binnen de ICT afdelingen van de Belastingdienst zitten weinig tot geen fiscalisten. Moet dit niet meer, zelfs standaard, worden om zo elkaar beter te begrijpen?

De wenselijkheid – en eigenlijk zelfs de noodzaak – om te komen tot betere werkrelaties tussen de ICT'ers en inhoudsdeskundigen is mij uit het hart gegrepen. Samen met prof. dr. G.M. Nijssen heb ik in WFR 2019/182 een artikel geschreven 'Hoe ICT dienstbaar kan zijn aan wetgeving en wetsinterpretatie'. Onze slotconclusie was dat om vooruitgang te boeken op het terrein van fiscale wetgeving en wetsinterpretatie de regelgeving op zodanige manier moet worden gepresenteerd dat daarmee gerekend en geredeneerd kan worden en allerlei ICT-aanpassingen als handreiking voor de adequate naleving van de regelgeving kunnen worden ontwikkeld. In die combinatie kan een vereenvoudiging in de belastingwetgeving op een beheersbare manier worden doorgevoerd, waarbij de regie in de handen blijft van het inhoudelijke management. Maar daarbij is essentieel het besef dat de kennis- en ervaringsinteractie tussen fiscale professionals en ICT-specialisten de voedingsbodem is van mogelijke win-winsituaties in de werkprocessen. Dat vereist dat vastgeroeste werkculturen worden losgewrikt en dat beide groeperingen leren elkaars taal te verstaan en te spreken. Mariëtte Lokin, werkzaam bij de Belastingdienst, heeft naar aanleiding van haar proefschrift *Wendbaar wetgeven* (2018), over de mogelijkheden een presentatie verzorgd op het VHM-symposium van 2019.

Beweegruimte vakmanschap moet zijn gebaseerd op vertrouwen!

Ik sta achter de opvatting dat de professionele bewegingsruimte moet steunen op vertrouwen in die zin dat de uitvoerende ambtenaar zich 'gedekt' moet voelen door zijn leidinggevenden. Maar vertrouwen impliceert een wederzijdse relatie. De leidinggevende moet ook op 'zijn mensen' kunnen vertrouwen. Dat betekent dat ook aan de overige vereisten van vakmanschap moet worden voldaan. Daarbij kan worden gedacht aan zorgvuldige voorbereiding en afstemming van de beslissing op basis van goede kennis van de feiten en gedegen deskundigheid.

Het vertrouwen in de Belastingdienst heeft onder het gebrek aan geloofwaardigheid geleden.

Peter Smink en Tiny Beks hebben geprobeerd de gestelde vragen op een bondige manier te beantwoorden. Wij zijn ons bewust dat achter veel vragen een hele wereld schuil gaat die niet gevangen kan worden in een afgebakend antwoord. Een deel van de gestelde vragen leent zich veel meer om in een gesprek met elkaar te exploreren. Er worden met enige regelmaat bijeenkomsten georganiseerd waarin we met elkaar zo'n gesprek kunnen voeren. Voor zover gewenst willen wij daarbij graag dieper op de gestelde vragen ingaan.

We hoorden toch ook iets van vakinhoudelijke kennis bij de ambtelijke top en het management? Toch zie je voornamelijk benoeming op directeursniveau of hoger van externen zonder enige inhoudelijke kennis. Hoe valt dat te rijmen?

Wij vinden het inderdaad belangrijk dat er geïnvesteerd wordt in het versterken van de vakinhoudelijke kennis van de (top)managers van de Belastingdienst. In dat licht kan worden opgemerkt dat dit jaar voor de derde keer het top seminar fiscaliteit voor strategisch managers wordt georganiseerd.

Ten aanzien van de benoemingen van directeuren in team Belastingdienst (voorheen top 25 genoemd) klopt het beeld dat niet iedereen beschikt over een fiscale achtergrond. Daarmee kan niet worden gezegd dat zij niet over enige inhoudelijke kennis beschikken. Zo is voor een directeur IV kennis van IV van groot belang. In die zin zouden wij vakinhoudelijke kennis niet willen verenigen tot "slechts" kennis van fiscaliteit.

Wat ik mis in diverse discussies is dat we vakmanschap moeten uitoefenen, terecht, maar we ook continu gehouden worden aan KPI's in prestatiecontracten. Als ik zaken niet in bezwaar wil hebben en meer tijd aan de heffing wil besteden, dan loop ik tegen dat soort KPI's aan.

Heel interessant, Beltel wordt gestuurd op targets, medewerkers worden ook gestuurd op doelstellingen, maar de samenhang mist.

Hoe gaan we ervoor zorgen dat bij de Beltel bijvoorbeeld meer mag om een klant echt te helpen? Mijns inziens targets loslaten maar anders sturen en besturen.

Het is belangrijk dat de geformuleerde KPI's goed aansluiten bij het werk dat we doen en de resultaten die we daarbij nastreven. Het afgelopen jaar is daarom uitgebreid gekeken naar de door de Belastingdienst gehanteerde KPI's en is een duidelijke verbetering aangebracht. We willen in ons handelen burgers en bedrijven centraal



stellen. De werkzaamheden die wij daarvoor moeten verrichten moeten door vakbekwame medewerkers worden uitgevoerd. Als er spanning ontstaat ten aanzien van de benodigde tijd is het goed dat hierover gesproken wordt met de eigen teamleider.

Wat doet de directeur Vaktechniek met empathie in die casus privé gebruik auto? (datum tenaamstelling kenteken, zie filmpje)

De casus privé gebruik auto laat zien dat de impact van een wetswijziging in een individueel geval heel groot kan zijn. Het verschil in behandeling dat hier wordt beschreven zal door de belastingplichtige waarschijnlijk als niet rechtvaardig worden ervaren. Soms uit zich dat in de vorm van een stevig debat met de inspecteur. De inspecteur kan helaas voor de belastingplichtige niet tot een andere beslissing komen, er is geen ruimte voor maatwerk. Het enige dat de inspecteur wel kan doen is zorgvuldig communi-

ceren en eventueel begrip tonen voor de emotie die door de belastingplichtige getoond wordt. Hier komt wat ons betreft empathie in beeld.

Waarom wordt alles in de zomerbrief vanuit het negatieve geschetst? Er is zoveel meer te vermelden, waaruit blijkt dat de Belastingdienst tot op grote hoogte vanuit vertrouwen handelt en veel inzet op samenwerking en voorlichting. Denk aan HT, de VIA, KC-schap bij GO, samenwerking met externe softwareleveranciers, de Fora FD en salaris en noem maar op. Er wordt een incompleet beeld geschetst.

Wij zijn het helemaal eens dat er heel veel goed gaat binnen de Belastingdienst. Met de zomerbrief willen wij een beeld schetsen van de zaken waar wij ons de komende tijd op willen richten. Daarmee geven we aan wat van ons mag worden verwacht. Hierin kan ook worden gelezen dat niet alles tegelijk kan worden opgepakt.

Waarom is niet al in het ontwerp stadium mogelijk om wetgeving met menselijke maat op te stellen? Dat komt de uitvoering ook ten goede.

Wij zijn het helemaal eens dat we waar mogelijk al in de ontwerp fase van nieuwe regelgeving aandacht moeten hebben voor het vraagstuk van de menselijke maat.

Waarom kiest de DG er dan voor om nieuwe wetgeving die niet uitvoerbaar is, bijvoorbeeld wetsvoorstel box 3, te ondersteunen. Dit creëert alleen maar nieuwe problemen.

Waarom kiest de ambtelijke leiding er dan voor om in het UT proces de lijn van de staatssecretaris te kiezen in plaats van de lijn van de Belastingdienst-collega's die betrokken zijn bij het proces van de Uitvoeringstoets (UT) (box 3 en BIK)?

Vraag aan Peter Smink: heeft de dienstleiding voldoende aandacht voor de uitvoeringstoets? Handhaafbaarheid betekent in de 1e plaats uitgaan van het perspectief van burgers en bedrijven. Doen we dat wel goed genoeg?

In een eerder gesprek met voormalig DG Jaap Uijlenbroek gaf hij aan dat hij 'niet Den Haag aan het lijntje had, maar dat het omgekeerde gold'. Hoe zorgen we ervoor dat er wel een sterke lobby komt vanuit de Belastingdienst? Het kan toch niet zo zijn dat de Belastingdienst niet als stakeholder wordt erkent. Juist wetwijzigingen moeten getoetst worden op uitvoerbaarheid.

Voor alle wetsvoorstellen wordt een uitvoeringstoets gedaan. Het is van belang dat we daarin duidelijk aangeven wat het voorstel betekent voor burgers en bedrijven, is het voor hen toepasbaar (doenvermogen). Daarnaast moeten we zorgvuldig en duidelijk aangeven of het voor de Belastingdienst uitvoerbaar en handhaafbaar is. Op dit moment doen we de uitvoeringstoetsen nog per individueel wetsvoorstel. Er wordt op dit moment nagedacht of het niet verstandig is om alle voorstellen ook in samenhang te beoordelen. Wij verwachten dat de Tijdelijke Commissie Uitvoeringsorganisaties ook nog met observaties en aanbevelingen zal komen waar wij ons voordeel mee kunnen doen.

Waarom is onze DG onzichtbaar in de media? Leg uit waarom keuzes zijn gemaakt vanuit historisch perspectief. We hoeven ons niet naar de slachtbank te laten leiden!

Vele collega's hebben aangegeven dat er iemand namens de Belastingdienst het woord moet gaan voeren en de politieke aantijgingen moet kunnen weerleggen! Waarom gebeurt dit niet denkt u?

De staatssecretaris is politiek verantwoordelijk voor het functioneren van de Belastingdienst. Het is vanuit die verantwoordelijkheid dat ervoor is gekozen om de staatssecretaris het woord te laten voeren in de media.

Vereenvoudigde wetgeving, bereikbaarheid en minder bureaucratie staan al jaren op de agenda. Ik merk er eigenlijk niets van dat er iets op dit vlak gebeurt. Waarom zou ik erop vertrouwen dat er nu wel iets gebeurt?

Waarom is het strafrechtelijk onderzoek niet tegen gehouden? Heb in het nieuws altijd de visie van de Belastingdienst gemist. Belastingambtenaren werden niet in bescherming genomen. Dat is denk ik ook de reden van het wantrouwen in de organisatie. Er werd net gevraagd om een applaus voor de belastingdienstmedewerker maar dat wordt naar buiten toe niet uitgedragen.

Inlevingsvermogen is heel belangrijk merk het dagelijks door persoonlijk contact te zoeken en iets goed uit te leggen. Dat wordt echt gewaardeerd en voorkomt ergernis en problemen.

Door de SG en de interim DG is al in een eerder stadium aangegeven dat op basis van de uitgebrachte second opinion van de heer Biemond geen reële andere mogelijkheid bestond dan om aangifte te doen. Wij hebben daar op dit moment niets aan toe te voegen.

Waarom geen verplichte opleidingen meer in communicatieve vaardigheden? Dat zou gedrag positief kunnen beïnvloeden.

Het is van groot belang dat alle medewerkers van de Belastingdienst goed zijn opgeleid. Zowel wat betreft de inhoudelijke deskundigheid als wat betreft de vaardigheden, waaronder communicatieve vaardigheden. Hierin moet het opleidingsaanbod van de Belastingdienst voorzien. Het is van belang dat in het personeelsgesprek tussen

medewerker en leidinggevende regelmatig wordt gekeken of het gewenst is dat een cursus of opleiding wordt gevolgd.

Waar kan ik de meerjarenvisie lezen?

Waar is de meerjarenvisie Belastingdienst terug te vinden op het intranet?

De meerjarenvisie voor 2021 tot 2025 is gereed en is gepubliceerd op de Beeldkrant. <https://intranet.belastingdienst.nl/belastingdienst/meerjarenvisie-2020-2025/>

De directies zijn of gaan in gesprek over wat het voor de specifieke bedrijfsonderdelen betekent.

“Vertrouwen geven aan professionaliteit van medewerkers vergt “durven loslaten”. Durven we wel los te laten? En voorts: Hoe verhoudt zich dat met de aanzienlijke topstructuur die we gecreëerd hebben (op grote afstand van de uitvoering) om in control te komen c.q. te blijven en zie voorts de cultuur in de pers en in de Kamer waarbij (uitvoerings)fouten extreem uitvergroot worden? (Waarvoor we weer in de kramp schieten en weer nieuwe top down sturing toevoegen.)

Naar onze mening zit er geen belemmering in de topstructuur om aan onze medewerkers de professionele ruimte te geven die zij nodig hebben om hun werk goed te doen. Het heeft meer te maken met de focus die wordt aangebracht. Door (nog) meer de burgers en bedrijven centraal te stellen in ons handelen en bij het inrichten van onze processen, in combinatie met de eerder genoemde aanpassing van onze KPI's creëren we een situatie waarin vakmanschap en professionele ruimte goed tot zijn recht kunnen komen.

Vereenvoudigde wetgeving, bereikbaarheid en minder bureaucratie staan al jaren op de agenda. Ik merk er eigenlijk niets van dat er iets op dit vlak gebeurt, kijk bijvoorbeeld naar art. 13bis Wet LB, de Wet DBA, etc. Waarom zou ik erop vertrouwen dat er nu wel iets gebeurt?

Wij snappen heel goed dat deze vraag wordt gesteld. Het klopt inderdaad dat al heel lang wordt gesproken over vereenvoudiging van regelgeving, terwijl de werkelijkheid is dat het steeds complexer wordt. We moeten naar mijn mening blijven hameren op dit thema, dat is van belang voor onze burgers en bedrijven en ook voor ons als uitvoerder van die regelgeving. Het zal een terugkerend thema zijn in mijn gesprekken met mijn collega DG en de bewindspersonen. Tegelijkertijd realiseren wij ons heel goed hoe lastig het is om hierin zichtbare stappen te zetten.

Vanuit de Belastingdienst zijn (lange) lijsten bekend met knelpunten in de uitvoering. Deze lijsten worden echter niet of in onvoldoende mate opgepakt door wetgeving. Voornaamste reden: staatssecretaris wil werken aan nieuw beleid en geen oude rommel opruimen. Maar nieuw beleid past niet tussen een rommeltje. Wanneer gaat DG zich sterk maken voor het opwerken van deze knelpunten in de uitvoering?

Het klopt dat in de Belastingdienst lijsten worden opgesteld waarin ervaren knelpunten staan opgenomen. Deze lijsten worden met enige regelmaat gedeeld met DGFZ. Het lukt

helaas, om uiteenlopende redenen niet in alle gevallen om deze knelpunten op te lossen. Samen met UHB, FJZ en VT gaan wij kijken hoe we dit proces kunnen verbeteren.

Vaktechniek is goed. Tiny, jij werkt nu je hele loopbaan bij de Belastingdienst. Dat is goed al die kennis. Zou je ook winst zien als jij een tijdje ‘buiten’ gewerkt zou hebben?

Ik ben sterk voorstander van het opdoen van veel verschillende ervaringen met name door functies uit te oefenen in meerdere directies. Een inspecteur in de uitvoering legt de nadruk op andere zaken dan een beleidsmedewerker. Het verrijkt je blik en het biedt de mogelijkheid om vanuit meerdere perspectieven naar een vraagstuk te kijken waardoor vaak meerder oplossingen in beeld komen. Ik heb in mijn loopbaan binnen de Belastingdienst op veel verschillende functies gezeten waardoor ik met die verschillende perspectieven veel ervaring heb opgedaan. Ik zie zeker ook de toegevoegde waarde van het opdoen van ervaring buiten de Belastingdienst, dat kan uiteraard op heel veel verschillende manieren, als belastingadviseur of bedrijfsfiscalist maar ook bij de rechterlijke macht. Ik heb daar uiteindelijk niet voor gekozen. Ik vind het heel goed dat wij inmiddels veel collega's hebben die deze ervaring wel kunnen inbrengen, dat maakt ons als geheel sterker.

Vakmanschap is belangrijk hoor ik veelvuldig. Maar het lijkt dat vakmanschap bij de dienst alleen ziet op opleidingsniveau. Werk- en levenservaring worden niet meer gezien voor wat het waard is, althans dat wordt niet expliciet gewaardeerd.

Vakmanschap krijgt meer aandacht. Hoe staan jullie tegenover de volgende stelling? Vakmanschap is niet alleen technisch vakmanschap (juridisch, fiscaal, accountancy) maar omvat ook de persoonlijke interactie; de wijze waarop je hem/haar benadert; met hen omgaat?

Vakmanschap is belangrijk hoor ik veelvuldig. Maar het lijkt dat vakmanschap bij de dienst alleen ziet op opleidingsniveau. Werk- en levenservaring worden niet meer gezien voor wat het waard is, althans dat wordt niet expliciet gewaardeerd.

Ik heb hier tijdens het webinar ook al het een en ander over gezegd. Ik zie vakmanschap inderdaad heel breed. Het gaat voor mij ook over het kunnen onderhouden van een relatie, het kiezen van de juiste toon in gesprekken en in brieven. Maar ook het op een juiste wijze toepassen van procedures

en het hanteren van regels omtrent bewijslast(verdeling). Het kunnen geven van vertrouwen waar gepast en het kunnen aanspreken waar nodig. Dat maakt het vak ook zo mooi, het is veel breder dan alleen kennis van het materiële recht.

Vakmanschap is belangrijk, hoe verhoudt vakmanschap zich met protocollen en scripts?

Voor mij staan protocollen en scripts niet per definitie aan vakmanschap in de weg. Je moet heel goed afwegen in welke situaties deze behulpzaam zijn en met name ook wanneer niet. Is het van belang dat burgers en bedrijven op een juiste wijze worden behandeld., waarbij eenheid van beleid en uitvoering heel belangrijk zijn. Daarbij kunnen protocollen en scripts worden gebruikt. Het is wel verstandig dat er een mogelijkheid wordt opgenomen om daar waar het knelt op goede gronden af te kunnen wijken. Om daarbij willekeur te voorkomen is het wel verstandig dit in overleg te doen.

Trek samen op, hoor ik regelmatig zeggen. Ik zag op de site van de Vereniging Voor registerbelastingadviseurs complete leerlijnen die op zich niet afwijken van leerlijnen die de Belastingdienst ook hanteert. Waarom trekken we ook hier niet samen op? Waarom kunnen onze fiscalisten in opleiding niet samen met studenten belastingadviseurs opgeleid worden? Op deze manier leren ze van en met elkaar en dat bevordert wellicht ook nog de samenwerking in de praktijk. Voor de controle zou ik hier overigens wel een uitzondering maken vanwege het belasting-specifieke karakter.

Het aantal controlemedewerkers loopt nog steeds fors terug. Kunnen we meer mensen gaan werven en zelf gaan opleiden zoals voorheen de oude controleursopleiding? De buitenwacht levert geen passende opleiding op MBO/HBO niveau gericht op adequaat controleren. Controleren is een lastig vak, blikken opentrekken lukt echt niet.

Het is goed hierbij te melden dat er al meerdere vormen van samenwerking bestaan op dit gebied. Zo organiseert het Platform Versterking Vaktechniek bijvoorbeeld samen met de NOB periodiek gezamenlijke fiscale conferenties voor belastingadviseurs en belastinginspecteurs op junior, medior en senior niveau en samen met diverse universiteiten ronde tafel-opleidings-bijeenkomsten waaraan zowel belastingdienstmedewerkers, als adviseurs en wetenschappers deelnemen.

Tiny: wordt terugkomen op een ingenomen standpunt in een dossier als gezichtsverlies ervaren of denkt men dat dit door anderen als een gebrek aan kennis wordt beschouwd? Laat de cultuur binnen onze dienst het maken van "fouten" wel toe? Dit geldt voor zowel in de uitvoering als het managements- en beleidsniveau.

Ik kan hier in zijn algemeenheid geen antwoord op geven. Het is zeker niet zo dat dit altijd als gezichtsverlies zal worden gezien, maar ik sluit niet uit dat sommigen dat wel zo zien. Mijn persoonlijke mening is dat voor onze hele maatschappij geldt dat er makkelijk gezegd wordt dat fouten gemaakt mogen worden maar dat iedereen het

lastig vindt om er mee om te gaan als het is gebeurd. Wij zijn hierin als organisatie niet uniek. Het is belangrijk om met elkaar te werken aan een veilige omgeving waarin het mogelijk is om hierover het gesprek te voeren.

Tiny: als het echt om een nieuwe rechtsvraag gaat is het verhaal helder. Hoe voorkom je dat de inspecteur uit "zekerheidsbehoefte" onnodig vlucht in de tijdrovende veilige haven van de kennisgroep?

Ik verwacht van de vaco dat hij hierbij kan helpen. De vaco kan tot de conclusie komen dat het geen rechtsvraag betreft die moet worden voorgelegd aan de kennisgroep. Door dit te bespreken met de betrokken medewerker kan naar voren komen dat hij/zij op zoek is naar zekerheid. Die zekerheid kan ook door de vaco worden gegeven.

Soms betekent "de menselijke maat toepassen" dat je niet volgens de wet handelt. Na de Vinkenlagaffaire werd dat contra legem genoemd. Hoe moet de Belastingdienst-collega dat aanpakken?

Wat mij betreft mag de inspecteur niet buiten de grenzen van de wet treden, die bevoegdheid heeft hij niet, tenzij de beginselen van behoorlijk bestuur daartoe dwingen zoals bijvoorbeeld bij opgewekt vertrouwen. Dat brengt met zich mee dat niet alle problemen en vraagstukken met behulp van de menselijke maat kunnen worden opgelost. In bepaalde situaties moet echt de wetgever met de oplossing komen.

Professionele ruimte vraagt ook vakinhoudelijke kennis en ervaring. De massale werving zet de aanwezige capaciteit nog meer onder druk en biedt slechts op langere termijn soelaas. Is dit voldoende duidelijk bij politiek en dienstleiding?

De ambtelijke leiding is zich heel goed bewust dat er een stevige opdracht ligt om de vakkennis van de hele organisatie op het juiste peil te brengen. Ook de politiek is bekend met het feit dat de Belastingdienst de afgelopen jaren een enorme wervingsinspanning heeft verricht en ook de komende jaren nog moet verrichten. Daar hoort natuurlijk ook een goede opvang bij en het zorgvuldig inwerken en waar nodig opleiden.

Peter zegt: Bereikbaarheid wordt hard aan gewerkt! Concrete acties in het heden?

Er is het afgelopen jaar al geïnvesteerd in het uitbreiden van de capaciteit van de Beltel. Dat is echter nog niet voldoende. Door EY is een onderzoek gedaan naar de kwaliteit van de dienstverlening. Op dit moment wordt door EY gewerkt aan adviezen hoe de Belastingdienst de kwaliteit van de dienstverlening kan verbeteren. Daarbij moet gedacht worden aan een fundamentele transformatie van de dienstverlening gespreid over meerdere jaren.

Maar worden we ook gedekt als we misbruik/fraude aanpakken?

Onderdeel van ons werk is om ook misbruik, oneigenlijk gebruik en fraude aan te pakken. Dat vergt veel vakkennis, inzet en doorzettingsvermogen van de medewerkers die hieraan werken. Vaak moeten zij onder moeilijke omstan-

digheden hun werk doen waarbij door (fiscaal) advocaten fors weerwerk wordt geleverd. Wij vinden het heel belangrijk dat onze medewerkers daarbij gesteund worden zowel via de vaktechnische infrastructuur (vta,vaco, lavaco) als door het management.

Is het integer voor een behandelfunctionaris om zijn onderzoeksplicht vanuit het bestuursrecht zo schraal in te vullen dat hij/zij zich strikt beperkt tot uitgeworpen items die de computer heeft bepaald? Terwijl zijn timmermansoog veel meer probleempunten ziet in de aangifte?

Behandeling Uitworpbeweringen (Uwb) (aan de hand van instructie) impliceert dat je de post op een lager niveau kan beleggen. Dan zou het wel ongewenst kunnen zijn om ook andere Uwb te behandelen.

Ik zou dit vraagstuk niet zozeer in de sfeer van integriteit willen trekken. Zoals ook al tijdens het webinar is aangegeven is het wenselijk dat wij kijken naar de inrichting van onze selectiemodellen waarbij ook het element wordt meegenomen van de behandeling van een enkelvoudige uitworpbevestiging in plaats van het beoordelen van de hele aangifte.

Is het een idee om met de 7 stella behandelaars van het stella team in gesprek te gaan (zijn voormalige dienstverleners)? Zij staan dichtbij de burger.

Is er ruimte voor signalen vanaf het 'front' bij de vervolgoverleggen? KI&S heeft goed zicht op waar de knelpunten zitten. De werkvloer kan echter niet altijd het juiste kanaal vinden om dit verder te brengen. Het gaat over te veel schijven met elk zijn eigen filtering (op inhoud en omvang). Wij juichen het enorm toe als er meer gesprekken op gang komen tussen medewerkers en management van de verschillende directies om op die manier te horen van elkaars ervaringen en daarvan te kunnen leren. Dat past ook heel goed bij de werkwijze die de SG voor zich ziet. Hij wil ook graag dat minder over elkaar wordt gesproken en meer met elkaar.

Toevoeging redactie: Mocht er binnen je team of proces behoefte zijn aan een voorlichting over de Belastingdienst-brede aanpak Stella, stuur dan een email naar de postbus: stella.maatschappelijk.dienstverleners@belastingdienst.nl

Is aan te geven hoe je vakmanschap gaat koesteren?? Het blijft algemeen.

Ik hoor Tiny Beks zeggen:

"Hoe communiceer je met elkaar en met belastingplichtige? Ben je in staat om open te luisteren? Ben je empathisch genoeg?"

Allemaal aspecten die te maken hebben met communicatieve effectiviteit. Ik werk als opleider bij de BelastingAcademie voor de controle-opleiding. Aan communicatieve effectiviteit zijn we aangewezen op externe bureaus die we inhuren en om de x aantal jaren opnieuw moeten aanbesteden. Er is binnen de Academie geen vakgroep communicatie, terwijl het zo belangrijk is. Het is er als

aanhangsel maar toegevoegd aan het controleproces, maar het verdient een veel nadrukkelijke plaats binnen opleiden. Als je opgeleid wordt als heffer komt communicatieve effectiviteit al helemaal niet aan bod in de opleidingen. Het blijft beperkt tot fiscaliteit. Vraag: Waarom positioneer je communicatieve effectiviteit niet als een aparte, heel belangrijke vakgroep binnen de Academie en neem deskundigen aan die deze vakgroep bemensen?

Ik hoor onze DG zeggen dat de Belastingacademie achter loopt. Ik onderschrijf dat het blijvend opleiden van medewerkers heel belangrijk is. Hoe valt dit dan te rijmen met het feit dat het recent onaantrekkelijk is geworden (afschaffen docentenvergoeding) om docent te zijn aan de belastingacademie? Of is dit een opmaat tot het uitbesteden van de hele belastingacademie?

Ik hoor de DG zeggen dat de Belastingdienstacademie achterloopt. In de afgelopen jaren heeft het management die academie in mijn ogen afgebroken. Argumenten: geen budget voor de academie, maar budget naar segmenten. Geen aanbodsturing maar vraagsturing. Dan vraagt het segment om een opleiding, maar dan ligt er nog niets 'op de plank'. En tot slot is onlangs de vergoeding voor docenten afgeschaft. Wanneer gaat de DG gericht investeren in opleidingen? En hoe gaat dat gebeuren?

Er is nu veel aandacht voor vakmanschap in onze organisatie en dat moet zo blijven. Wat ons betreft gaan we de komende jaren extra energie steken in het moderniseren van onze opleidingen. Daarbij moeten alle facetten van vakmanschap worden meegenomen. We moeten dan ook in kaart brengen wat ervoor nodig is om die klus te klaren. Daarnaast gaan we werken aan het ontwikkelen van een opleiding fiscaliteit voor niet-fiscalisten. Wij vinden het ook belangrijk dat in de personeelsgesprekken aandacht wordt besteed aan vakmanschap. Dat biedt de medewerker de mogelijkheid om aan te geven hoe hij/zij dat in zijn/haar werk in praktijk kan brengen.

Vakmanschap is alleen iets van medewerkers bij de Belastingdienst. Hier hoort ook bij dat dit vakmanschap gezien wordt bij de ambtelijke en politieke top. En dat als vanuit de Belastingdienst is aangegeven dat een voorgenomen beleidsbesluit veel capaciteit vraagt die niet aanwezig is, de staatssecretaris op basis van zijn vakmanschap de durf heeft om niet verder te gaan met een beleidsbesluit.

Rechtsstatelijkheid en ruimte om te handelen vergen minimaal 2 voorwaarden.

het vermogen van de uitvoerders om verder de kijken dan alleen het handhaven van de regels.

ruimte van en vertrouwen door de leiding van de organisatie.

Heel veel nieuwe collega's zijn niet genoeg opgeleid voor het kijken naar de strekking van de regelgeving. Mensen moesten snel inzetbaar zijn in de uitvoering en daarmee is de opleiding beperkt tot de naleving van de regeltjes. Bij veel collega's heerst continu de angst om afgerekend te worden op afwijkende standpunten. Dat wordt versterkt

Er is nu veel aandacht voor vakmanschap in onze organisatie en dat moet zo blijven.

door de dienstleiding die een juridische afdeling heeft opgetuigd voor personeelsbeleid van waaruit openlijk gezegd wordt dat zij er niet zijn om recht te doen, maar er zijn om zo veel mogelijk mensen te ontslaan. Dit bevordert het vertrouwen van de medewerkers niet. Hoe denkt de DG dit probleem op te lossen?

Om te bouwen aan vertrouwen is het nodig dat de belastingmedewerk(st)ers gewaardeerd worden en dat moeten ze dan ook terug zien in de menselijke benadering door begeleiding, opleiding en beloningen. Kan de DG daar niet iets aan doen?

Hoe zorgt de ambtelijke top voor verbinding met de werkvloer? Hoe zorgen zij ervoor dat signalen ongefilterd door kunnen komen, zodat zij echt weet wat er speelt?

Hoe wil de Belastingdienst het vertrouwen van de medewerkers in de eigen organisatie weer herstellen?

Hoe groot is de afstand met de dagelijkse praktijk?

De heer Beks geeft aan dat we doelstellingen die naar buiten toe gecommuniceerd zijn, aan moeten houden. Ik vraag me af of dit reële doelstellingen zijn. Daarnaast lijkt het me logisch dat de professionele medewerker zelf moet kunnen beoordelen hoeveel tijd er aan een opdracht moet worden besteed. Hierbij moeten wij ons niet laten leiden door gemelde aantallen die met de buitenwacht is afgesproken. Dit is pas professionele ruimte en moreel intern gedrag naar de medewerker van de Belastingdienst toe. Hoe gaan we dit morele gedrag intern straks bij de Belastingdienst toepassen, nu we weten dat het opleggen van allerlei normen het interne vertrouwen niet bevordert?

Bouwen aan vertrouwen zie ik Tiny Beks niet doen. Hij geeft als voorbeeld een vraag om af te wijken van de uitworp en een breder/ander onderzoek in te stellen. Niet eerst vragen aan de baas. Stel vertrouwen in de professionaliteit van de medewerker!

Het is niet eenvoudig om hier een kort antwoord op te geven. We moeten vooral veel met elkaar in gesprek gaan. Daarin kunnen alle onderwerpen aan de orde komen, maar vooral ook wat we van elkaar verwachten. Wat wordt de koers van de Belastingdienst voor de komende jaren, welke prestaties mag de samenleving van ons verwachten, hoe geven we meer inhoud aan de woorden burgers en bedrijven centraal. Wij vinden het heel waardevol als in die gesprekken ook dilemma's op tafel komen, zowel vanuit het perspectief van

de medewerker als vanuit het management. Daarmee ontstaat meer begrip voor elkaars werk en de problemen die je daarin tegenkomt. Wij zijn ervan overtuigd dat de Belastingdienst beschikt over zeer betrokken medewerkers en management die iedere dag hun stinkende best doen om het vele werk dat er ligt zo goed mogelijk te doen. Door onze krachten te bundelen op alle niveaus, door nog beter te gaan samenwerken gaan we stapje voor stapje weer vertrouwen terug winnen. Dat vraagt geduld en volharding, maar wij hebben er alle vertrouwen in dat het ons gaat lukken.

Hoe moeten we omgaan in Corona-tijd met de reeds (voor-)aangekondigde boekenonderzoeken waarbij onderzoek ter plaatse noodzakelijk is door een professional die zelfstandig zeer goed kan inschatten of RIVM maatregelen van toepassing zijn?

Dit vraagstuk is bekend. Er wordt door de kerngroep die is gevormd in verband met Corona gewerkt aan een zogenoemde routekaart. Daarin wordt beschreven wanneer en onder welke voorwaarden de boekenonderzoeken weer kunnen worden opgepakt. De besluitvorming hierover is nog niet afgerond op dit moment.

Hoe gaan we om met vaktechniek rond informatieverwerking, ICT en bestuurlijke processen? Laten we dat over aan onderdelen of komt er coördinatie (en samenhang met vaktechniek voor primair proces)?

Ik zie dit als een terrein waarop we vanuit verschillende directies intensief met elkaar moeten optrekken. Daarbij denk ik in ieder geval aan de uitvoerende directies, IvenD, DFenA en VT. We hebben de kennis van al deze directies nodig om succesvol stappen vooruit te zetten in dit weerbarstige vraagstuk.

Het grote belang van vakmanschap en professionaliteit is meerdere keren benadrukt. Het is dan wel zeer opmerkelijk dat de docentenvergoeding is afgeschaft zonder nieuwe regeling. Hoe gaat de directie dit oplossen?

Er zijn verschillende vragen gesteld over het afschaffen van de docentenvergoedingen. Ik kan op dit moment slechts aangeven dat er vanuit de programmaraad gewerkt wordt aan mogelijke oplossingen.

De Vinkenslagaffaire (2004) is naar mijn mening het begin van het einde van het motto van de Belastingacademie: fortiter in re suaviter in modo. Hoe kunnen we daar naar terug?

Er wordt op dit moment van alle uitvoeringsorganisaties gevraagd om meer aandacht te hebben voor de menselijke maat. Dat biedt de kans om ook als Belastingdienst het motto fortiter in re suaviter in modo weer op te poetsen. We hebben niet altijd de ruimte om inhoudelijk aan de wens van een belastingplichtige tegemoet te komen, maar in de wijze waarop we met onze belastingplichtigen omgaan hebben we heel veel ruimte. Ik denk daarbij bijvoorbeeld aan het uit ons zelf telefonisch contact opnemen om een afwijzende beslissing mondeling toe te lichten. Wij passen dat bij de cd VT bij het afwijzen van verzoeken hardheidsclausule steeds vaker toe en merken hoe dat wordt gewaardeerd.

Wij merken de irritatie en verharding ook van de zijde van de adviseurs. Bijvoorbeeld het niet sturen van het gevraagde. Hoe verhoudt zich dit?

Ik weet niet hoe het zich onderling gemiddeld verhoudt maar het beschreven gedrag van adviseurs om niet te leveren wanneer iets opgevraagd wordt is natuurlijk ontoelaatbaar, hoezeer de verhoudingen ook verhard moge zijn. Als de belastingdienst iets opvraagt heb je gewoon te leveren. Als dergelijk gedrag van een lid bij het bestuur van het RB bekend wordt spreken we het lid daar beslist op aan.

Waarom hebben we als werkvloer geen beveiligde email-verbinding met dienstverleners? Nu mailen de adviseurs en zou de ambtenaar alleen schriftelijk mogen reageren.

Dat er niet of onvoldoende van e-mail gebruik gemaakt kan/mag worden tussen adviseurs en medewerkers van de belastingdienst (en vice versa) is na de hopeloze telefonische onbereikbaarheid de tweede grote irritatiefactor in de communicatie/workflow. Het zou ontzettend fijn zijn voor alle betrokkenen als dit een keer wordt opgelost. Overigens is het e-mailvraagstuk niet altijd een probleem. Met betrekking tot het relatiebeheer in het kader van HT speelt dit probleem niet of nauwelijks. Daar verloopt een en ander prima.

In video 2 werd heel duidelijk het verschil ondernemer en medewerker qua inkomen en belasting helder. Maar die is alleen aan leden gestuurd. Toch heel handig om dit aan de politiek ook te laten zien? Want leidt tot ongewenste resultaten en scheefheid in de maatschappij?

Overwater (en het RB) is het daar helemaal mee eens. Het grote verschil in belastingdruk tussen ondernemers en medewerkers in loondienst is op meerdere fiscale terreinen veel te veel scheef gegroeid. Maar ik heb wel het idee dat dit fenomeen inmiddels bekend en geland is bij de politiek. Die is nu aan zet om dit te repareren. Wellicht na de verkiezingen van volgend jaar?

Het Toeslagen-stelsel is een soort pleister voor de te veel gegeven/geïnde Loonheffing/Inkomstenbelasting. De burger heeft Toeslagen nodig om financieel het hoofd boven water te kunnen houden. Zou in de Inkomstenbelasting niet veel meer rekening gehouden moeten worden met de persoonlijke omstandigheden die nu tot Toeslagen leiden, zodat het Toeslagen-stelsel afgeschaft kan worden?

Overwater (en het RB) is het daar wel mee eens, en een groot deel van het toeslagenstelsel is daarmee in feite een geldrondpomp-gebeuren met veel risico voor foutmarges. Foutmarges die, zo leren we, qua bedragen en in verhouding tot met name lage inkomens tot gigantische problemen kunnen leiden. Afschaffen dus en vervangen door een verzilverbare heffingskorting zoals D'66 en Groen links momenteel voorstaan.



Denkt Overwater echt dat de kwaliteit van de adviseurs hoger is dan die van onze medewerkers?

Nee Overwater denkt zeker niet dat de kwaliteit van de adviseurs hoger is dan van medewerkers van de belastingdienst. De opmerking was een plaagstootje teneinde het verlies van leden van het RB aan de belastingdienst beter te kunnen verwerken.

Toezicht is niet alleen voor 'malafide mensen'. Bedrijven hebben ook recht op decharge.

Helemaal mee eens en vandaar de verschillende vormen van toezicht, variërend van horizontaal tot verticaal, in verschillende gradaties.

Op de werkvloer heet dat de 'voordeelregel'. Kennelijk is er onvoldoende ruimte om die regel toe te passen.

Helaas ben ik niet bekend met het fenomeen voordeelregel op de werkvloer van de belastingdienst.

De vraag om een machtiging is mede aan de orde in verband met de AVG.

Dat kan zo zijn, maar het blijft een vervelend gebeuren. Het RB pleit daarom al jaren voor een centraal digitaal machtigingenregister gekoppeld aan het beconnummer. Dan hoeft een adviseur maar een keer in te voeren door wie hij gemachtigd is en waarvoor.

Vragen aan het bestuur van de VHMF

door het bestuur van de VHMF

De vragen die mij zijn voorgelegd bevatten meestal ook meteen een conclusie, danwel zijn vaker opmerkingen dan vragen. Beantwoorden is dan moeilijk. Ik wil u echter de opmerkingen en de emotie die uit veel van deze vragen spreekt niet onthouden. Voorzover mogelijk voeg ik een reactie toe.

In de vragen zie ik, als gezegd, herkenbare emoties terug. Woede en teleurstelling over de aangifte tegen de Belastingdienst. Deze emoties worden ook gedeeld in door niet-ambtenaren, zoals hoogleraar Publiek management Sandra van Thiel¹. Vragen ook over de inbreng van de politiek in het webinar, die naar de mening van een aantal vragers helaas ontbrak, mede doordat het helaas niet mogelijk bleek om staatsecretaris Hans Vijlbrief te interviewen – hij moest de minister vervangen. Mogelijk had dat het punt van de slechte uitvoerbaarheid van wetgeving beter naar voren kunnen brengen; de vragensteller noemt daarbij ook de nieuwe BIK-regeling.

De vraag wordt gesteld wat de ontvlechting bijdraagt aan het toepassen van de menselijke maat. Onze vertegenwoordigers in het Georganiseerd overleg hebben daar al duidelijke uitspraken over gedaan, zowel over de onwenselijkheid van een ontvlechting als over het proces, waarbij de medezeggenschap zonder overleg met een toezegging van de minister aan de Tweede kamer met betrekking tot een reorganisatie is geconfronteerd. Ook in onze nieuwsbrief van januari 2020 heeft het bestuur daarover zijn zorg uitgesproken: bij een reorganisatie loop je het risico dat de aandacht naar binnen gericht wordt: wie is waarvan, wie gaat wat oppakken. Juist het terugwinnen van het vertrouwen in de Belastingdienst verdient een hoger gevoel van urgentie.

Ik zie in de vragen terug dat vragenstellers zich niet vertrouwd voelen. Zo wordt verwezen naar de speciale behandeling van de IB-aangiften van medewerkers van de Belastingdienst, waarover overigens onlangs is afgesproken dat die niet meer apart plaatsvindt (zie verder in deze Informatief). Het gevoel leeft dat medewerkers onvoldoende

worden beschermd als misbruik of fraude wordt aangepakt.

Ik herken ook de twijfel aan de inzet van onze werkgever op vakmanschap, terwijl in de uitvoering toch vooral de nadruk ligt op “KPI’s en prestatiecontracten” en “kwantitatieve output”. Eén van de vragenstellers stelt vast dat er nog steeds een gebrek aan fiscale kennis in de top van Financiën is. Verwezen wordt naar voormalige leidinggevenden van de Belastingdienst, die geen weerwoord geduld zouden hebben.

Eén van de vragen benoemt dat het toepassen van de menselijke maat zou kunnen betekenen dat je niet volgens de wet zou handelen; verwezen wordt naar de Vinkenslag-affaire. Persoonlijk is zo’n toepassing van de menselijke maat niet het eerste waar ik aan denk. Wel kan meer vrijheid voor de werkvloer om beslissingen te nemen ervoor zorgen dat zaken die erg op elkaar lijken een (gradueel) andere oplossing krijgen. Hoe gaan we daar mee om?

De laatste vraag roept op tot een gesprek van collega’s op “beslisniveau”. Kom praten met de werkvloer: “daar waar het gebeurt. Daar waar contact is met burgers en ondernemers. BelastingTelefoon-collega’s, redactie-collega’s, IT-collega’s. Waar lopen zij tegenaan, welke oplossingen hebben zij?” De VHMF juicht dit soort gesprekken alleen maar toe.

Kortom. Uit de reacties blijkt dat de opvatting van Leo Stevens dat voor herstel van vertrouwen toepassing van “de menselijke maat” nodig is en dat daarvoor medewerkers nodig zijn die voldoende beslisruimte hebben door een aantal vragenstellers wordt beaamd. Wordt deze mening gedeeld? Voelt u zich beperkt in uw professionele ruimte? Hoe passen we dit in in de organisatie?

Als VHMF gaan we daarmee aan de slag, in samenwerking met de stichting Beroepseer. Als het goed is heeft u, als deze Informatief verschijnt al een enquête ontvangen over dit onderwerp. Daarna organiseren we een gespreksronde waaruit antwoorden moeten komen op bovenstaande (en wellicht andere) vragen. Voor het voeren van dit gesprek hebben we uw hulp nodig!

¹ Zie <https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/laten-politici-zich-eerst-eens-goed-op-de-hoogte-stellen-b8fc8a16>

Maatwerk en de burger

door Reinier van Zutphen, Nationale ombudsman

Al het handelen van de overheid en het effect daarvan op burgers zou gevat kunnen worden onder maatwerk. We gaan er namelijk vanuit dat de overheid er is voor de burger en in haar handelen en doen daarmee rekening houdt. Het resultaat van haar handelen moet dus passend zijn voor de burger. Wat hier wringt is dat “burger”, “overheid”, “handelen” en “doen” zeer algemene begrippen zijn. Iedere situatie waar de burger de overheid nodig heeft of de overheid impact heeft op het leven van een burger, is in veel gevallen “afwijkend” van de algemeen passende norm. Ook dan wordt gesproken over maatwerk, omdat ook die specifieke uitkomst passend moet zijn voor burger en overheid. En wat als burger en overheid er niet uitkomen met elkaar, omdat de balans niet in evenwicht is tussen wat beloofd is, wat de uitvoering kan waarmaken en wat de burger verwacht? Dan is er ook sprake van maatwerk.

Moet de klantmanager bij MKB bij de Belastingdienst terug komen, dan weet je weer wie de mens is bij de Belastingdienst en die is dan weer op de hoogte van de branche?

Een van de belangrijkste oorzaken voor problemen bij de overheid, en dus ook de uitvoeringsorganisaties, is de complexiteit. Deze ontstaat veelal (onbedoeld) door wet- en regelgeving en de uitwerking daarvan, regels zitten elkaar vaak in de weg. Het valt op dat problemen vaak domeinoverstijgend zijn, waar wet- en regelgeving dat niet altijd is. Ondanks goede bedoelingen lukt het de

Geen vraag maar een tip!!!! Ik ervaar een hoge compliance bij mijn klanten (belastingplichtigen). Dit komt vanwege het feit dat ik altijd probeer om persoonlijk contact op te nemen met betreffende klant. Dit wordt gewaardeerd en mijn uitgangspunten zijn altijd hoe zou ik zelf behandeld willen worden (uiteraard binnen de kaders van de Wet). Naast persoonlijk contact is snelheid geboden! Wij moeten echt een inhaalslag maken met bijvoorbeeld openstaande aangiften inkomstenbelasting en vennootschapsbelasting. Ik zou het als burger ook niet prettig vinden om nu nog vragen over bijvoorbeeld mijn aangifte over het jaar 2017 en 2018 te krijgen.

overheid niet altijd het perspectief van de burger centraal te stellen en hen op weg te helpen in geval van problemen. De veranderingen als gevolg van de decentralisatie versus centralisatie, invoering van nieuwe vormen van (digitale) dienstverlening als ook de mogelijkheid én het lef om maatwerk te leveren waar nodig en in belang van de burger, spelen daarbij een rol.

De Nationale ombudsman heeft burgers gevraagd wat zij van de overheid verwachten in 2030. Uit dit onderzoek bleek dat burgers een overheid willen die eerlijk, begripvol en simpel is.. Belangrijkste verbeterpunt voor de overheid in de toekomst is ‘versimpelen’: begrijpelijke taal en eenvoudige procedures, liefst via één loket. Burgers verwachten deskundigheid van ambtenaren. Zo wil de meerderheid dat de overheid in de toekomst sneller reageert, meer dienstverlening op maat levert, beter luistert en één loket biedt voor alle overheidszaken. Ook

In hoeverre is de Nationale ombudsman betrokken bij de transitie van de dienst naar de menselijke maat? Hij maakt wat mij betreft duidelijk waar het om gaat!!

Horizontaal toezicht, menselijke maat, bereikbaarheid. Het zijn allemaal heel goede zaken. Probleem bij al deze zaken is dat deze vorm van contact arbeidsintensief is en daarvoor gelden moeten worden vrijgemaakt. Bijvoorbeeld Horizontaal Toezicht is in de US uitgeprobeerd als pilot. Ze hadden goede ervaringen maar de kosten bleef daar voor de baten uitgaan. De US is daardoor niet doorgegaan op dit pad. Met andere woorden: menselijke maat kost. Waar is de politiek om hier een antwoord op te geven? Wat denken de sprekers?

hoorden we dat mensen niet altijd vertrouwen op een goede afloop wanneer er een conflict is met de overheid.

Hoe kan het dat, ondanks de inzet en goede wil van al die professionals, het toch nog zo vaak mis gaat tussen de burger en de overheid? Een belangrijke oorzaak is dat professionals te weinig tijd, ruimte en financiële middelen krijgen om te doen wat ze moeten doen: mensen van dienst zijn. Maatwerk geeft ruimte aan de professional die nodig is om

een oplossing voor een probleem te bedenken. Zo krijgen

Hoe verhoudt zich dit tot het langer in onzekerheid laten van burgers bij processen als bezwaar en aangekondigde controles?



Wat is toch die menselijke maat?

Dit zijn allemaal 'mooie' woorden van dhr. Van Zutphen, maar ik heb in mijn loopbaan als fiscalist in zowel de bezwarenbehandeling als in de aanslagregeling zoveel onjuiste en in menig geval ook opzettelijk onjuist ingediende aangiften binnen zien komen. Ik weet dat het niet mogelijk is, maar eigenlijk zou dhr. Van Zutphen eens een maandje op de werkvloer mee moeten lopen. Indien je dan als aanslagregelaar of bezwarenbehandelaar uitlegt waarom bijvoorbeeld bepaalde kosten niet aftrekbaar zijn of mensen confronteert met het feit dat er vervalste documenten worden ingediend, dan word je geschouwd en word je weggezet als nietsontziende belastingambtenaar. Wanneer komt daar nou eens de nadruk op te liggen? Wanneer wordt daar nou eens over gesproken in de Kamer?

Binnen het proces van voorlopige aanslagen is er geen ruimte voor daar waar de klant behoefte aan heeft. Namelijk het opschorten van de uitbetaling van rechten die hij heeft, omdat hij onvoldoende zicht heeft wat de nabije toekomst hem gaat brengen. Juist de meest kwetsbare groep kan die inschatting moeilijker maken. Ondanks herhaaldelijke signalen sinds 2013 is de positie van de klant juist verslechterd in plaats van verbeterd, omdat de huidige formulieren geen maatwerk ondersteunen. De invulling van het beginsel van naar waarheid invullen bijt dat van de geest van de wet.

Het verloren gaan van empathie is toch veroorzaakt door "Den Haag".

In hoeverre draagt de opsplitsing van de Dienst in Rood, Blauw en Groen bij aan het vergroten van de menselijke maat?

Betrokkenheid van de Belastingdienst bij de burgers (R v Zutphen). Waarom niet 2 medewerkers van de Belastingdienst plaatsen bij alle gemeentes in Nederland die als vraagbaak, contactpersoon namens de Belastingdienst optreden? Menselijke maat in optima forum!

Menselijke maat bij massaliteit: Is dan meer professionele ruimte voor individuele medewerkers werkelijk de belangrijkste richting? Zou dat niet veel meer in minder rigide handavings- en uitvoeringsbeleid moeten liggen?

de professionals die contact hebben met burgers meer

ruimte om te werken vanuit de bedoeling. Maatwerk betekent overigens niet dat je uitzonderingen maakt, maar er zijn geen gelijke gevallen. Dus je moet de gevallen behandelen naar de mate van ongelijkheid. En dat moet je kunnen uitleggen.

Om beleid en uitvoering toekomstbestendig te maken, lijkt de overheid steeds vaker de burger centraal te stellen. Het centraal stellen van de burger vergt een andere blik op dienstverlening, waarbij de overheid ook zoekt naar slimme oplossingen. En dat geldt ook voor de wetgever. Zodat voldaan wordt aan de wensen voor nieuw beleid, én tegemoetge-

komen wordt aan wensen van burgers. Het gaat er om dat de overheid aandacht heeft voor de specifieke situatie van de burger. De overheid is aan zet om een invulling te geven aan behoorlijke dienstverlening en het perspectief van de burger hierin te borgen. Zodanig dat die past bij de relatie tussen burger en overheid nu en in de toekomst: eerlijk, begripvol en simpel.

De menselijke maat wordt juist steeds slechter door de toenemende afstand die wordt gecreëerd door de toename van digitale processen binnen de uitvoering. Zie bijvoorbeeld de invoering van de digitale bankvordering. Ook het daarbij afschaffen van het Hernieuwd Bevel (HNB), dat juist tot de noodzakelijke burgercontact zou moeten leiden, ook voor enkele andere procesvormen binnen de invordering. Door de huidige Staatssecretaris werd het afschaffen van het burgercontact naar de politiek met hand en tand verdedigd met een verwijzing naar een onvollende vergelijking tussen de kosten van dat HNB en de bankvordering. Daarmee zet hij de burgers in de kou!

Gezond verstand en professionele ruimte?

Het Toeslagenstelsel is een soort pleister voor de te veel geheven/geïnde Loonheffing/ Inkomstenbelasting. De burger heeft Toeslagen nodig om financieel het hoofd boven water te kunnen houden. Zou in de Inkomstenbelasting niet veel meer rekening gehouden moeten worden met de persoonlijke omstandigheden die nu tot Toeslagen leiden, zodat het Toeslagen-stelsel afgeschaft kan worden?

Menselijke maat: is verschuiven van handelen naar de letter van de wet naar... handelen in de geest van de wet. Daar zou professionele ruimte over gaan.

Belastingdienst: Bouwen aan vertrouwen

door Steven van Eijk

Dank. Veel dank! Voor de grote hoeveelheid uiterst relevante en constructieve vragen naar aanleiding van het jaarcongres van de VMHF over de toekomst van onze Belastingdienst. Graag beantwoord ik hierna, aan de hand van enkele thema's, zo veel mogelijk vragen die in meer of mindere mate aan mij specifiek werden gericht.

Politieke relevantie Belastingdienst

"Toon mij uw belastingstelsel en ik vertel u wat voor land u bent." Deze introductie hield ik veel van mijn studenten (internationaal) belastingrecht / fiscale economie aan de Erasmus Universiteit voor. De fiscale wet- en regelgeving in combinatie met de uitvoering dient een spiegel te vormen van onze samenleving. In ons land wordt de samenleving al lang niet meer weerspiegeld in het belastingstelsel. Vanzelfsprekend ijlt fiscale wet- en regelgeving na bij ontwikkelingen in de maatschappij. Daartegenover staat dat maatschappelijk noodzakelijk en/of wenselijk beleid in fiscale wet- en regelgeving verankerd moet kunnen worden en door een gezaghebbende belastingautoriteit uitgevoerd. Bij de totstandkoming van de regeerakkoorden Rutte II en Rutte III bleek bij herhaling dat politiek beleid niet omgezet kon worden in fiscale wet- en regelgeving aangezien de Belastingdienst geen adequate uitvoering kon garanderen. De verkiezingsprogramma's van alle politieke partijen voor de komende regeerperiode overziend, kom ik tot de constatering dat deze in

In hoeverre draagt de opsplitsing van de Dienst in Rood, Blauw en Groen bij aan het vergroten van de menselijke maat?

Centraal staat hoe de maatschappij weer vertrouwen krijgt in de Belastingdienst. Men is het er over eens dat daarvoor nodig is dat wij als deskundigen weer vrijheid krijgen. Echter daarvoor is juist nodig dat wij intern weer vertrouwen krijgen in de leiding. Ik zou dan ook de vraag willen stellen hoe we dat voor elkaar krijgen? Van Eijk geeft trouwens wel een mooie voorzet: zorg dat de aanklacht tegen onze eigen medewerkers van tafel gaat. Hij heeft het trouwens over de volgende Staatssecretaris. Bedoelt hij dat de huidige weg moet?

insteek bij de nieuwe coalitievorming en de totstandkoming van het regeerakkoord geen stand kan houden. De fiscale positie van de OZP'er / ZZP'er, pensioen in de loonen en de winstsfeer, het eigen woning bezit, het failliet van de autofiscaliteit, het toeslagensstelsel, een leven lang leren, het Klimaatakkoord en het (internationale) vestigingsbeleid eisen enerzijds

een grondige herziening van wet- en regelgeving, anderzijds een optimaal functionerende Belastingdienst. Met bovenstaande hoop ik antwoord te geven op uw indringende vragen of en in hoeverre er in de Haagse en Brusselse politiek een noodzaak is om tot een volledig herstel van vertrouwen in de Belastingdienst te komen en zwaar te investeren in mensen en middelen. De absolute noodzaak is er. Of en in hoeverre deze als zodanig wordt her- en erkend is een andere vraag. Mij lijkt dat dit niet het geval is.

In een eerder gesprek met voormalig DG Jaap Uijlenbroek gaf hij aan dat hij 'niet Den Haag aan het lijntje had, maar dat het omgekeerde gold'. Hoe zorgen we ervoor dat er wel een sterke lobby komt vanuit de Belastingdienst? Het kan toch niet zo zijn dat de Belastingdienst niet als stakeholder wordt erkent. Juist wetwijzigingen moeten getoetst worden op uitvoerbaarheid.

Op weg naar de top drie in de wereldranglijst

Regeerakkoord Rutte IV:

"het kabinet spant zich tot het uiterste in om de Belastingdienst in de komende regeerperiode tot de top drie in de wereldranglijst te laten behoren".

Na eerst de maatschappelijke en politieke noodzaak aan u te hebben voorgelegd, ga ik graag in op vragen die betrekking hebben op de wijze waarop we de Belastingdienst weer kunnen positioneren in de top drie van de wereldranglijst. Wij delen samen een gemeenschappelijke visie op een aantal aspecten die zullen leiden tot het herstel van vertrouwen. Ten eerste: de maakbaarheidsgedachte kan politiek de uitvoering door de Belastingdienst in de weg staan. Daarop dient een gezaghebbende bewindspersoon met empathisch vermogen voor zowel het parlement als de Belastingdienst (pro-)actief te reageren en anticiperen. Ten tweede: ja, rechtsstatelijkheid zou altijd onderdeel van de uitvoering moeten zijn. Dit kan op gespannen voet staan met politiek. Sinds jaar en dag is de combinatie van een politiek verantwoordelijke

Staat de maakbaarheidsgedachte van de politiek de uitvoering in de weg?

Beweegruimte vakmanschap moet zijn gebaseerd op vertrouwen!

Het vertrouwen in de Belastingdienst is openlijk door de strafaangifte door de politieke en ambtelijke leiding opgezegd! Vandaag de kans voor de VMHF voor ambtelijke ongehoorzaamheid: Eerst moet de strafaangifte van tafel, dat is een fout besluit geweest. Daarna kunnen we verder en volle kracht werken aan eeerherstel en verzoening.

Waarde-ring voor de ambtenaar. Applaus voor Van Eijk.

bewindspersoon en de gezaghebbende autoriteit die de Belastingdienst dient te zijn, in staat gebleken dit precaire evenwicht te bewaren. Ten derde: een aantal ontwikkelingen zoals de opsplitsing van de dienst in Rood, Blauw en Groen; de

wijziging van de uitvoeringsregeling Belastingdienst in zake de regio benadering en het terecht steeds meer inzetten op horizontaal toezicht, leiden tot een spanning tussen de ambachtelijke uitvoering van het ambt van belastingambtenaar versus het in de pas lopen met nationale wet- en regelgeving. Er is een goed uitgekristal-

Past het wel dat een klant coördinator binnen Grote Ondernemingen slechts fiscale affiniteit dient te hebben? Moeten dat geen ervaren fiscalisten zijn?

liseerde visie nodig die enerzijds voldoende ruimte biedt voor de professional van wie mag worden verondersteld dat zij of hij in staat is integer, eerlijk en uitlegbaar standpunten in te nemen en te implementeren, en anderzijds het principe van gelijke monniken, gelijke kappen hanteert. Zoals ook door mij tijdens het jaarcon-

gres geïllustreerd, lijkt evenwel vaker geen sprake van gelijke monniken, en dus niet van gelijke kappen, dan op basis van beleid en jurisprudentie wordt aangenomen. Op die wijze is, dankzij het vertrouwen in de integere professional, die de belastingambtenaar is, de menselijke maat te combineren met een optimale inzet van een goed functionerende ICT infrastructuur. Tot zover enkele concrete antwoorden op de door u gestelde vragen hierover. In algemene zin is uitermate belangrijk dat er een dynamiek wordt georganiseerd waarbij opgekomen wordt voor de

Opmerking: ook binnen vpb is adagium alleen de uitworpreden (mn bij MKB).

belangen van de vitale infrastructuur die de Belastingdienst is. Mij baart zorgen dat vrijwel alle verkiezingsprogramma's van politieke partijen met geen woord reppen over de noodzaak de herpositionering van de Belastingdienst prioriteit te geven. We moeten samen op weg naar de top 3!

Gebruik de maatschappelijke dynamiek t.b.v. de herpositionering.

Naast de enorme impact van Covid-19 wordt de Nederlandse samenleving geconfronteerd met een groot aantal belangrijke transitie's die zich tegelijkertijd voltrekken.

Is het integer voor een behandel-functionaris om zijn onderzoekspllicht vanuit het bestuursrecht zo schraal in te vullen dat hij/zij zich strikt beperkt tot uitgeworpen items die de computer heeft bepaald? Terwijl zijn timmermansoog veel meer probleempunten ziet in de aangifte?

Economisch: van lineair naar circulair; energie: van fossiel naar hernieuwbaar; eigendom: van bezit naar gebruik; ICT:

van data naar (zelf)lerende algoritmen en geopolitiek: van mondiaal naar regionaal. Dit alles heeft zijn weerslag op de wijze waarop (internationale) bedrijven, organisaties en instituties functioneren. Dit alles moet zijn weerslag krijgen in passend fiscaal beleid en een adequate uitvoering. Zie daar de noodzaak en uitdaging om elkaar met kracht van argumenten te overtuigen dat de enige weg naar een optimaal functionerende samenleving is de vitale infrastructuur van de Belastingdienst met enthousiasme te herpositioneren in de top drie van de wereldranglijst. Ja, daar hoort bij het direct na het aantreden van de volgende bewindspersoon afsluiten van de onbegrijpelijke strafrechtelijke procedure die een staatssecretaris haar eigen organisatie heeft aangedaan. Ja, daar hoort bij het warm welkom heten van alle duizenden werknemers die recent bij onze Belastingdienst in dienst zijn getreden. En ja, daar hoort bij de Nederlandse samenleving een wenkend perspectief te bieden van een Belastingdienst die eerlijk, integer, uitlegbaar en gezaghebbend begrijpelijke en herkende belastingwetgeving transparant uitvoert. Graag denk ik met u allen verder over hoe we dat kunnen bereiken.

Van Eijck had het over de "regiobenadering". Dat is sinds de wijziging van de uitv.reg. Belastingdienst enkele jaren geleden niet meer mogelijk; de landelijke directeur MKB, GO etc. is de inspecteur uit de AWR. Dus de meerderheidsregel geldt voor alle kantoren tegelijk en niet voor een regio(naal kantoor).

Vinden we als samenleving de BD belangrijk genoeg of blijven we een speelbal van politieke doelstellingen zoals van Eijk zegt?

Collegiale groet,
Dr. Steven R.A. van Eijk.



Steven formuleert inderdaad wat er moet gebeuren. Waar is de staatssecretaris die voor de Belastingdienst opkomt?

Ik wil verwijzen naar het interview met Sandra van Thiel in de Volkskrant van gisteren. Stoom kwam uit haar oren toen zij hoorde van het buitenproportionele strafrechtelijke onderzoek.

Uitbreiding van Horizontaal Toezicht (HT) (Sv Eijck): prima. Een fantastisch instrument, maar laten we van een mooi middel geen doel maken dmv streepjes aan de balk. We moeten er geen kwantitatief criterium van maken. Paard achter de wagen.

Rechtsstatelijkheid zou altijd een onderdeel van uitvoering moeten zijn. Waarom kan de politiek daar überhaupt inbreuk op maken?

Vele collega's hebben aangegeven dat er iemand namens de Belastingdienst het woord moet gaan voeren en de politieke aantijgingen moet kunnen weerleggen! Waarom gebeurt dit niet denkt u?

‘We hebben een enorm bureaucratische organisatie gekregen’

De symposiumcommissie in gesprek met Nico Mol

‘De Belastingdienst heeft behoefte aan managers die richting, ruimte en vertrouwen geven’, zegt Nico Mol. In de voorbereiding van het VHMf-symposium *Bouwen aan Vertrouwen* sprak de symposiumcommissie met de regiodirecteur MKB Groningen/Emmen.

De Belastingdienst streeft naar maatwerk en een empathische overheid. Zie jij dat terug?

‘Dat juich ik toe, maar de vormgeving richting maatwerk en empathie heb ik nog niet erg gezien. We hebben een enorm bureaucratische organisatie gekregen. Er is veel meer staf gekomen en de medewerkers die toezicht houden, die contact hebben met de belastingplichtigen, krijgen weinig ruimte. Daar hebben we nog wat stappen te gaan. Ook zouden we meer mogen uitgaan van vertrouwen. Het vertrouwen is een beetje weggewaaid. Ik zie steeds meer dat onze medewerkers zich verschuilen achter de regelgeving en instructies. Wat mag wel, wat mag niet. Je moet je gezonde verstand gebruiken. Hoe zit die belastingplichtige of adviseur tegenover mij? Ik denk dat het heel goed is om uit te gaan van gefundeerd vertrouwen. We moeten ons niet met een kluitje in het riet laten sturen, maar we mogen onze professionals best meer ruimte geven.’

Wat kan de Belastingdienst doen om het makkelijker te maken voor belastingplichtigen?

‘Onze regelgeving is ingewikkeld. Ik zie zelfs dat medewerkers van de Belastingdienst daar soms problemen mee hebben. We hebben echt behoefte aan heldere wetgeving. Dat is de taak van de politiek. Maar het is onze taak om de wetten die er zijn helder te vertalen. We moeten investeren in duidelijke en makkelijk vindbare informatie op internet. Dat is de eerste hulp. Daarnaast moeten we zorgen voor face-to-face-voorlichting. Niet alleen via internet, maar ook fysiek. Daar hebben ondernemers veel behoefte aan. Ik ging vorig jaar naar een voorlichtingsbijeenkomst voor starters. De opkomst was enorm. Ik verwachtte vooral oudere starters, maar er waren juist veel jonge ondernemers. Zij zeiden: ik wil met een medewerker van de belastingdienst kunnen praten, vragen stellen en horen hoe het in elkaar zit. Dat soort dingen zouden we weer meer moeten gaan doen.’

De automatisering zal steeds verder gaan. Hoe kijk jij daarnaar?

‘Zonder goede automatisering zijn we nergens. We zijn een kleine Belastingdienst en we voeren veel wetten uit. Daarbij

moeten we ondersteund worden door goede automatisering. De vooraf ingevulde aangifte voor particulieren vind ik perfect. Daar moeten we vooral mee doorgaan. Kleine ondernemers moeten we helpen met de vooraf ingevulde

Het vertrouwen is een beetje weggewaaid. Ik zie steeds meer dat onze medewerkers zich verschuilen achter de regelgeving en instructies. Wat mag wel, wat mag niet. Je moet je gezonde verstand gebruiken.

winstaangifte. Dat is makkelijk voor hen, want veel kleine ondernemers hebben geen feeling met de administratie. Wel vind ik dat we de laatste jaren heel erg blind gevaren zijn op dataverzamelingen en selectiemethodieken, waarvan ik soms denk: dat gaat eigenlijk niet goed. Want veel zaken die je zou willen selecteren staan niet in de aangifte. We hebben nog steeds professionals nodig die de aangiften goed kunnen analyseren, die daar een blik op werpen en zeggen dat is goed of niet goed. En dat moeten ze empathisch doen.’

Hoe kijk je naar de organisatiestructuur van de Belastingdienst?

‘De klantgerichte indeling voor de doelgroepdirecties p, mkb, go voldoet heel goed. Maar topstructuur heeft gezorgd



voor veel extra staf, die niet bezig is met het daadwerkelijk heffen en innen van belastingen. Ik vraag me zelfs af in hoeverre ze er nog ondersteunend aan zijn. Ik weet dat ik nu tegen heilige huisjes trap, maar ik denk dat we daar nog eens kritisch naar moeten kijken. Het moet niet zo gaan als bij de zorg

en de politie, met te weinig mensen aan het bed en op de straat. Ook vind ik dat het bottom-up-denken een beetje weggevaagd is. We hebben onze centrale regie en landelijk beheer van alle data. In de regio's kunnen we niet meer zelf selecteren, terwijl je die lokale kennis soms hard nodig hebt. In weerwil van de centrale selectie geef ik mijn medewerkers de ruimte als ze goede ideeën hebben. Het bosbouwproject in Groningen en Emmen is een mooi voorbeeld. Dat is een heel regionaal project, het komt alleen in deze regio voor. Agrariërs hebben in het verleden van agrarische grond bosbouwgrond gemaakt. Nu verkopen ze de grond en doen ze een beroep op de landbouwvrijstelling. Als ik dat voorleg aan een landelijk landbouwoverleg, zeggen ze: dat is niet interessant genoeg. Het komt er wel uit als die aangifte ingediend wordt. Nou, dat komt er echt niet uit. We hebben bij de RVO (Rijksdienst voor Ondernemend Nederland) opgevraagd hoeveel boeren daarvan gebruik hebben gemaakt en of ze subsidies hebben gehad. Nu gaan we ten onrechte geclaimde landbouwvrijstelling belasten. Er komen tientallen miljoenen euro's aan correcties uit. Niet dankzij centrale selectie, maar dankzij de kennis en kunde van de medewerkers in de regio. Die heb je gewoon zo af en toe hard nodig.'

Welk type leidinggevenden heeft de Belastingdienst nodig?

'Leidinggevenden en managers die verstand hebben van fiscaliteit. De commissie Borstlap-Joustra die onderzoek deed naar het functioneren en de besturing van de Belastingdienst zei 3 jaar geleden al dat in de top van de Belastingdienst ook fiscalisten moeten zitten. Dat mis ik. Ik zie daar te weinig fiscale kennis en dat betekent dat we ons bezighouden met andere zaken dan de fiscaliteit. Ik merk dat we geen feeling hebben met het product dat we maken. Dat is erg jammer. Verder hebben we behoefte aan managers die richting, ruimte en vertrouwen geven aan medewerkers. Als je dat geeft, gaan onze professionals heel goed handhaven. Maar nogmaals, daarvoor heb je wel fiscale kennis nodig.'

Jij bent zo'n leidinggevende met fiscale kennis.

'Als een medewerker een probleem heeft, praat hij in eerste instantie met een teamleider of soms een vaktechnisch aanspreekpunt of de vaktechnisch coördinator. Als hij niet gehoord wordt, komt hij bij mij. Ik ben graag met medewerkers in gesprek. Ik ga ook graag naar allerlei werkoverleggen om daar de visie van de Belastingdienst toe te lichten. Eigenlijk vind ik dat ik daar veel te weinig tijd voor heb. We zijn veel te veel bezig met bureaucratie en we zijn te weinig met onze medewerkers in gesprek. Vanwege

Vroeger was de Belastingdienst het leger dat in tijden van oorlog zijn eigen vijanden opleidde, dus we moeten wel opletten dat de opgeleide mensen niet meteen weglopen

corona is alles anders, maar binnenkort gaan we allemaal weer normaal naar kantoor. Dan ga ik weer met de medewerkers in gesprek over het werk dat ze doen. Vragen of het wel goed gaat, op de manier zoals wij het hebben afgesproken in de regio.'

Er zijn veel nieuwe medewerkers. Wat kunnen we hun het beste bieden?

'We hebben de afgelopen jaren inderdaad flink geworven en veel nieuwe medewerkers binnengehaald. Zij zijn nu heel goed bezig zichzelf te vormen. Ik denk dat we daar nog veel meer in kunnen investeren. Ruimte creëren, zodat zij zich nog meer kunnen ontwikkelen. Bijvoorbeeld deelnemen aan kennisgroepen, kijken bij coördinatiegroepen op allerlei terreinen, meepraten over moeilijke zaken, zich optrekken aan ervaren collega's. Dat geeft energie en perspectief voor de toekomst. Die gelegenheid moeten we echt bieden. Ook moeten we kijken naar aanvullende opleidingen. Misschien kunnen we weer zoiets in het leven roepen als de vroegere controleursopleiding, of de inspecteurs- en accountantsopleiding. Dat soort opleidingen vind je nergens in het land, dat moeten we zelf doen. Investeren in mensen is heel belangrijk. Vroeger was de Belastingdienst het leger dat in tijden van oorlog zijn eigen vijanden opleidde, dus we moeten wel opletten dat de opgeleide mensen niet meteen weglopen.'

Wat wens je de Belastingdienst toe?

'Ik wens de Belastingdienst toe dat er weer vertrouwen komt bij de politiek en de maatschappij. We zitten nu constant in zwaar weer, we worden door het slijk gehaald in de krant, er is aangifte tegen onze organisatie gedaan. Dat doet onze medewerkers heel erg pijn. Ik wil graag dat we goed handhavingsopbrengsten kunnen laten zien. Dan worden de medewerkers weer trots op de Belastingdienst en dan ziet het publiek dat we goed werk doen. Dan denken belastingplichtigen: ik wil mijn steentje ook bijdragen. Daar moeten we weer naar toe.'

‘De aandacht van de leiding moet verschuiven van planning en control naar identiteit’

De symposiumcommissie in gesprek met Joop van Lunteren

‘We noemen altijd dingen waar we zelf niets aan kunnen doen. Laten we beginnen met dingen waar we wèl iets aan kunnen doen’, zegt Joop van Lunteren. In de voorbereiding van het VHM-symposium *Bouwen aan Vertrouwen* sprak de symposiumcommissie met de voormalige directeur-generaal van de Belastingdienst (1993-2000).

De missie van de Belastingdienst is bijdragen aan een financieel gezond Nederland door eerlijk en zorgvuldig belasting te heffen. Hoe kijk jij daarnaar?

‘Het is zo braaf geformuleerd. Dat maakt het een beetje saai. In mijn tijd was de missie: de belastingdienst zorgt dat mensen vrijwillig belasting betalen. Als je dat hoort, word je wakker. Iedereen begrijpt dat je vrijwillig belasting betalen niet heel letterlijk moet nemen, maar het triggert iets. Hoe zou je dat kunnen bereiken? De huidige missie kan ik nog geen 5 minuten onthouden. Je moet juist een missie zoeken die zo aanspreekt dat mensen hem direct snappen en onthouden. Dan heb je iets wat mensen verenigt en waar ze gezamenlijk aan kunnen werken.’

Vrijwillig belasting betalen. Hoe kwam die missie tot stand?

‘Missie statements zijn meestal antwoorden op dingen die in de jaren ervoor niet goed gingen. In de jaren zeventig steeg het aantal belastingplichtigen exponentieel, maar het aantal belastingambtenaren en het budget bleven hetzelfde. Dus we zeiden steeds: geef ons meer geld. Ook zeiden we: vereenvoudig de wetgeving eens. Toen Cor Boersma (Van Lunterens voorganger als dg – red) en ik begonnen dachten wij: we noemen altijd dingen waar we zelf niets aan kunnen doen. Laten we beginnen met dingen waar we wèl iets aan kunnen doen. En die eraan bijdragen dat mensen uit zichzelf betalen. Dat is wat je in essentie moet doen. Als je mensen moet dwingen om belasting te betalen red je het niet met 30.000 ambtenaren. En trouwens ook niet met 60.000.’

Vrijwillig belasting betalen, probeerden jullie dat te bereiken met maatwerk en empathie?

‘Dat hebben we helemaal niet geprobeerd. Van maatwerk was, zeker bij de grote massa van particuliere belastingplichtigen, geen sprake en het woord empathie hoorde je 40 jaar geleden niet. Een organisatie als de Belastingdienst is niet ingericht op het bieden van maatwerk. Je kunt wel het massawerk zo doelmatig doen, dat je je capaciteit en professionaliteit kunt concentreren op de belastingplich-

tigen die het wel nodig hebben. Dus 90% van de professionele capaciteit voor 10% van de belastingbetalers. Dat deden we dus. Dat was ook echt nodig, want het aantal IB-aangiften was in 10 tot 15 jaar daarvoor van 1 naar 6 miljoen gestegen. Zonder dat de dienst er extra middelen voor kreeg. De oude cultuur was dat je al die aangiften met dezelfde intensiteit moest behandelen. Dat deden we niet meer. Dat was een doorbraak. Eentje die veel discussie en conflict veroorzaakte, want niet iedereen was het ermee eens. Ik vind empathie een lastig begrip. Ik zou graag willen dat belastingambtenaren in de eerste plaats een heel groot gevoel voor rechtsstatelijkheid hebben en vervolgens gevoel voor de omstandigheden van belastingplichtigen. Waar lopen zij tegenaan? De toenmalige Inspecteursvereniging had als motto, “Fortiter in re suaviter in modo”, krachtig op het principe, gematigd in de toepassing. Uitvoeren van het recht veroorzaakt soms problemen voor belastingplichtigen. Hoe kun je mensen helpen om het goed te doen? Daarmee bevorder je dat ze vrijwillig belasting betalen.’

Wat hebben burgers en bedrijven nodig om aan hun verplichtingen te voldoen?

‘Wetgeving die hanteerbaar en begrijpelijk is. Daar kan de belastingdienst maar beperkt iets aan doen, behalve er hard op aandringen bij de wetgever. Veel belangrijker is misschien dat de Belastingdienst snel werkt. We hebben natuurlijk de voorlopige aanslag, maar het zou toch mogelijk moeten zijn om bij de overgrote meerderheid van belastingplichtigen binnen drie maanden een definitieve aanslag op te leggen. Toegankelijkheid is ook belangrijk. Er is een tijd geweest waarin de belastingplichtige de dienst moeilijk kon bereiken. In mijn beleving is op dat punt inmiddels veel verbeterd. Het terugbelsysteem is uitstekend. Dat soort vrij eenvoudige zaken als snelheid en toegankelijkheid zijn volgens mij het belangrijkste.’

Vertrouwen is de basis van de strategie van de Belastingdienst. Wat is daarvoor nodig?

‘Vertrouwen is de kern. Ik denk dat vertrouwen nu zowel het



probleem als de oplossing is. Als het vertrouwen destijds sterk was, dan had dat volgens mij te maken met het feit dat medewerkers een heel hoge mate van professionaliteit hadden en een grote mate van beslissingsbevoegdheid. Ik denk dat dat vandaag de dag moeilijker is. Met name de inspecteur had een

grote mate van zelfstandigheid. Vanuit zijn eigen professie kon hij zeer belangrijke uitspraken doen. Eind jaren tachtig begin jaren negentig hebben we als dienstleiding de touwtjes aangetrokken. Niet omdat wij vonden dat de inspecteur te veel vrijheid nam, maar omdat de Hoge Raad er steeds meer vanuit ging dat een uitspraak van de Belastingdienst op de ene plek hetzelfde moest zijn als op de andere plek. Dat noodzaakte tot veel meer coördinatie, zoals het instellen van kennisgroepen. De inspecteur moest zeggen: ik moet dit eerst intern bespreken. Dat is naar mijn mening een beetje ontspoord. Eenheid van beleid en uitvoering is belangrijker geworden dan de dienstbaarheid aan de belastingplichtige, die soms heel dringend om een uitspraak verlegen zit.'

Hoe los je dat op?

'Professionaliteit is altijd belangrijk en als je wilt kun je professionaliteit versterken. Het vraagstuk van coördinatie en rechtszekerheid is een stuk lastiger. Als je tegen de belastingplichtige zegt dat je tijd nodig hebt om je standpunt te bereiken is het ongelooflijk belangrijk dat je dat binnen een redelijke termijn doet. Redelijke termijnen zijn vandaag de dag heel kort. Het betekent in feite dat je het probleem in een of twee weken moet oplossen. In mijn overtuiging kan dat meestal wel, maar natuurlijke mechanismen in een organisatie leiden er vaak toe dat het langer duurt. Mensen trekken de agenda, ze zoeken een tijdstip waarop iedereen kan, ze gaan erover vergaderen, ze gaan er nog eens over nadenken. En voor je het weet denkt de belastingplichtige: ik heb iets in de Belastingdienst gestopt, ik verwacht nu iets, maar ik krijg het niet. Het is een kwestie van balans. Als de dienstbaarheid aan belastingplichtigen te veel in het nauw komt, moet je misschien wel eens concessies doen aan de rechtsgelijkheid. Voor de beroepstrots en het plezier in het werk van belastingambtenaren is het ook belangrijk dat zij zelfstandig uitspraken kunnen doen.'

Hoe kijk jij nu naar de Belastingdienst?

'Ik neem waar dat er bij belastingambtenaren verdriet heerst en het gevoel dat ze niet vertrouwd worden. Dat is fnuikend. Als je geen klimaat weet te creëren waarin mensen weten dat ze vertrouwd worden door de ambtelijke en politieke leiding, ben je heel erg ver van huis. Het vertrouwen van de ambtelijke en politieke leiding in de organisatie, dat zou nu het kernpunt moeten zijn. Ik denk dat de dienst moet erkennen dat er dingen flink fout gegaan zijn, maar dat bewindsliden en kamerleden zich er ook van bewust moet zijn dat dit maar een beperkt terrein betreft. Er gaat gewoon heel veel goed. Bij publieke organisaties is

het altijd hemelhoch jauchzend of zum Tode betrübt. In mijn tijd was de perceptie dat alles goed ging en werden de dingen die fout gingen – en die waren er genoeg – in de pers en de publieke opinie niet gezien. Nu worden de dingen die goed gaan niet gezien. Verder denk ik dat herbezinning op belastingwetgeving voor particuliere belastingplichtigen nodig is. Met de technische mogelijkheden van tegenwoordig kun je wellicht komen tot een heel ander type wetgeving. Misschien leidt dat tot veel grotere nadruk op belasting consumptie en minder belasting op inkomen. Dat geeft een heel andere relatie tot belastingbetalers. Ik heb het idee dat het denken over dat type vraagstukken op het departement en in de Kamer achterblijft. Dat is heel erg jammer.'

In control zijn, hoe deed jij dat als dg?

'In control is een modewoord, dat eind vorige eeuw opkwam. Ik heb een hekel aan control als het leidt tot centralisme. Managers pretenderen graag dat ze "sturen" – en politici trouwens ook. Dan is het interessant je af te vragen waarop je eigenlijk stuurt. Je kunt sturen op feiten en cijfers. Daardoor kun je de illusie hebben dat je precies weet wat er aan de hand is en de werkelijkheid echt waarneemt. Je kunt ook sturen op regeltjes. Daar zijn overheden van nature goed in. Dat zijn twee manieren van sturen die te allen tijde belangrijk zijn, je moet goede bestuurlijke informatie hebben en je aan wetten en regels houden, maar het moeten niet de gebieden zijn waar de leiding het grootste deel van haar tijd en energie aan besteedt. De leiding moet zich vooral richten op normen en waarden – later gingen we dat identiteit noemen – en op innovatie. Identiteit vind ik het allerbelangrijkste voor de dienstleiding. Voortdurend met een brede groep in de organisatie het gesprek hebben over waar draait het om, wat is het wezen van belastingheffing, wat is de essentie van de rol van de inspecteur en van de Belastingdienst? Dat gesprek moet je gaande houden. Als je dat goed doet weet iedereen in de organisatie waar het om gaat en weten mensen vanuit dat bewustzijn hoe ze de goede beslissingen moeten nemen. Naar mijn idee moet de aandacht van de leiding verschuiven van planning en control naar identiteit. Ook aan innovatie, dingen vernieuwen, moet je bewust aandacht geven. Dat levert niet altijd resultaten op. In mijn tijd hebben we ook dingen gedaan die mislukten. Ik heb het gevoel dat dat nu niet meer mag. Het is erg moeilijk om als organisatie te leren van je eigen functioneren als er niks mag mislukken.'

Is praten over identiteit nog steeds nodig?

'Misschien nog wel meer dan vroeger. De Belastingdienst was een soort familiebedrijf met lifetime employment. Mensen gingen soms op hun 15e bij de dienst werken en vaak bleven ze er hun hele leven. Inspecteurs ontmoetten elkaar op hun 18e op de Belastingdienstacademie. Er waren goede carrièremogelijkheden bij de Belastingdienst, maar de keerzijde was dat we een naar binnen gekeerde organisatie waren. Nu komen er mensen van buiten bij de Belastingdienst werken en mensen van de Belastingdienst vertrekken naar elders. Het is goed dat er veel meer beweging is. Maar je moet dat op de een of andere manier compenseren. Het gesprek over de identiteit is daarom des

te belangrijker voor de samenhang in de organisatie. Waar zijn we van, hoe kijken we naar belastingheffing, naar rechtshandhaving, gelijke rechtsbedeling. Dat moet je goed boven tafel houden.'

Was er in jouw tijd als dg een spanningsveld tussen kwaliteit en kwantiteit?

'Dat is er altijd. Professionals die zeggen: ik heb tijd nodig om dit individuele geval uit te zoeken, en dat kan ik alleen maar beoordelen. Managers, van teamleider tot en met en de dg die zeggen: ja, maar het totale pakket van die aanslagen moet ook op tijd de deur uit. Daarover moet je met elkaar praten, zorgen dat je elkaar begrijpt. Ik was echt niet de beste fiscalist. Mijn laatste aanslag heb ik geregeld in 1973. Ik denk niet dat dat mijn grootste talent was. 20 jaar later was ik dg. Maar mijn voordeel was dat mensen wisten: hij begrijpt in de kern wel waarmee wij bezig zijn. Dat soort understanding tussen de leiding en grote groepen in de organisatie is erg belangrijk. Dat er tegenwoordig ook in de top mensen zijn die niet uit het vak komen is normaal. Maar zij moeten een team om zich verzamelen, waardoor de balans er wel is.'

Ooit was de automatisering bij de dienst geavanceerd, nu ouderwets. Hoe kijk jij daarnaar?

'Slim hanteren van computers om massawerk te doen en kosten te besparen, dat was de eerste fase. Later verschoof het accent naar het verzamelen van informatie, bijvoorbeeld over omzetten en inkomens, om ons werk beter te doen. De automatisering stond steeds meer in het teken van wetshandhaving. Inmiddels is informatie pervasieve, het zit overal. Elk proces kun je bekijken als een proces van informatieverwerking, zeker belastingheffing. Hoe kunnen de mogelijkheden van informatieverwerking de belastingwetgeving beïnvloeden? Ik denk dat we in die fase zitten. In mijn laatste jaar als dg kwamen er 58 andere landen kijken hoe wij onze informatisering hadden opgezet, maar intern waren er veel klachten. Ik denk dat een aantal opeenvolgende kabinetten dacht: daar hoeven we niet veel in te investeren, dat draait wel. Maar ICT-uitgaven gaan altijd omhoog. Dat is te lang onderschat, denk ik. Ik denk dat de informatiehuishouding op orde krijgen een hels karwei is voor de Belastingdienst.'

Destijds hebben jullie een grote reorganisatie doorgevoerd. Hoe ging dat?

'Sinds midden jaren tachtig spraken we daar al over met een grote groep mensen. Een structuurverandering gaat gepaard met heel veel gedoe en is niet altijd goed voor medewerkers. Dus als je ervoor kiest, moet je daar heel goede redenen voor hebben. Eind jaren negentig concludeerden we dat we niet verder zouden komen als we de structuur niet veranderden. We gingen over van een organisatie die gericht was op belastingmiddelen naar een organisatie die gericht was op doelgroepen. De doelgroepen waren particulieren, kleine en middelgrote ondernemingen en grote ondernemingen en dan nog douane. In het bedrijfsleven zag je iets vergelijkbaars gebeuren, concentratie op de klant. We hadden toen nog ontvangkantoren en inspecties voor de heffing van verschillende belastingsoorten,

vaak ook nog in aparte gebouwen. Het was een enorme operatie. Bijna iedereen kreeg een andere functie en andere werkplek. Dat doe je alleen als je ervan overtuigd bent dat het een enorme potentiële verbetering creëert. We dachten dat we draagvlak hadden gecreëerd, maar medewerkers dachten daar anders over en feitelijk was de gedachtewisseling veel te elitair tot de top en een kleine groep daarom heen beperkt gebleven. Het verzet was heel groot. Dat leidde tot een enorme crisis. We zijn eindeloos gaan luisteren en uitleggen. Twee jaar later kregen we een prijs voor de beste organisatieverandering in Nederland. Het kan verkeren.'

Is er nu een structuurverandering nodig?

'Je moet er wel heel erg van overtuigd zijn dat het een verbetering is, anders moet je het niet doen. Daarom schreef ik ook in een stukje in de krant dat ik met wat minder enthousiasme kijk naar het opknippen van de Belastingdienst in drie delen. Natuurlijk: Belastingdienst, Toeslagen en Douane kunnen ook apart functioneren. Het zal voor- en nadelen hebben – wat meer na- dan voordelen, denk ik persoonlijk – maar alleen de verandering al kost zoveel energie dat je het niet zou moeten doen. Ik denk dat de energie moet gaan zitten in het terugwinnen van het vertrouwen van belastingbetalers en het zodanig verbeteren van processen dat burgers en bedrijven er profijt van hebben.'

En een cultuurverandering, is dat nodig?

'Cultuur verandert als je andere dingen verandert. Als je productie heel belangrijk vindt krijg je een productiegerichte cultuur. Als je rechtsgelijkheid, rechtvaardigheid en zorgvuldigheid heel belangrijk vindt, krijg je een cultuur die daarop gericht is. De cultuur kun je niet vastpakken. Die verandert als resultante van andere dingen die je verandert. Nu wil je sneller duidelijkheid voor mensen, mensen het gevoel geven dat ze hulp krijgen als ze tegen problemen aanlopen bij het nakomen van hun fiscale verplichtingen. Dat leidt tot een andere houding bij medewerkers en dat leidt tot een andere cultuur. Ik denk dat de maatschappij te complex is en de medewerkers te hoog opgeleid voor een sterk hiërarchische sturing. Mensen willen hun eigen inbreng hebben. Dan moet je er als leiding voor zorgen dat je die inbreng samenbrengt met wat de maatschappij verlangt van de Belastingdienst. Eigenlijk het gesprek over identiteit waar we het eerder over hadden.'

Hoe zal het verder gaan?

'Vroeger vroegen mensen aan mij: wanneer wordt het nou rustig? Het wordt nooit meer rustig, zei ik. Dat was het eerlijke antwoord. Dat geldt nu nog meer dan vroeger. Verandering blijft. Dat betekent dat je het zo moet organiseren dat mensen er niet door overdonderd worden, maar dat het een organisch proces is. Een proces waarvan je het tempo en de richting kunt volgen. Als dat niet zo is raken mensen gedesoriënteerd en valt de organisatie uit elkaar. Ik wens de Belastingdienst moed, vertrouwen en wijsheid toe.'

Dankwoord

door de symposiumcommissie

Hoe kan het verkeren? Zoals bekend hadden we voor het symposium van april 2020 als symposiumcommissie het thema "Circulair Toezicht: een nieuwe kans voor handhaving? Hoe nu samen verder?" bedacht. We hadden diverse sprekers bereid gevonden om hun bijdrage te leveren, zie de Informatief van maart 2020. Het belooft een bijzonder boeiend symposium te worden.

Na de uitgebrachte Informatief veranderde de wereld compleet. Corona diende zich aan en de negatieve berichten omtrent de Belastingdienst vlogen ons rond de oren. Voor de meeste belastingdienst medewerkers niet iets om positieve energie van te krijgen. Velen reageerden geschokt en zwaar teleurgesteld. Voor de buitenwacht lijkt het of wij 'Belastingdienst' een wandaad hadden gepleegd, dit werd nog eens bevestigd toen er aangifte werd gedaan door onze eigen staatssecretaris.

Als symposiumcommissie waren wij overtuigd 'Bouwen aan Vertrouwen'; dat is wat we nodig hebben. Het is hoog tijd om het tij te keren, onze krachten te bundelen met als doel om weer positief op de kaart te komen staan en om de vaktrots te doen herleven.

Vanuit die optiek en met het verlangen om onze vakbroederschap te versterken hebben we dit symposium georganiseerd. In de overtuiging dat we dat niet alleen kunnen doen, hebben we diverse sprekers, belangenpartijen, bijeen

verzameld om hun kijk op de zaak met ons te delen. Sprekers uit diverse hoeken: Belastingdienst, Register Belastingadviseurs en de Nationale Ombudsman. Het was een bont gezelschap dat geen blad voor de mond nam.

In voorafgaande filmpjes hebben we geluisterd naar wijze woorden van Joop van Lunteren en Nico Mol. Voor wat betreft de uitvoering van wet- en regelgeving hebben we gekeken naar casuïstiek waarin dilemma's in wet- en regelgeving naar voren kwamen.

Jurjen Glazenburg sprak onder andere over professionele ruimte en vereenvoudiging van wet- en regelgeving. Wilma Kamminga verhaalde over de diverse spanningsvelden en drukte ons op het hart: "Verwacht niet dat er pasklare oplossingen komen, want daarvoor is de problematiek veel te complex".

Wat geweldig was het, met meer dan 1.100 kijkers zaten we aan de buis gekluisterd dinsdag 27 oktober, we voelden ons virtueel met elkaar verbonden. Met zijn allen op weg naar 'Bouwen aan Vertrouwen'.

Als symposiumcommissie spreken wij onze dank uit naar de sprekers, de schrijvers en naar alle deelnemers. Dank aan een ieder die heeft meegewerkt om dit webinar tot een succes te maken!



De symposiumcommissie. V.l.n.r. Paul Gunnewijk, Wilma Kamminga (voorzitter), Paul Soomers, Corinda Jacobs-de Winter, Léon Jansen, Hanske Nagel en Thijs Hellegers,

Open brief aan de leden en het bestuur van de VHMF

Motto: Never waste a good crisis

door Paul Gunnewijk

Schijndel, 15 november 2020

Geachte leden en bestuur van de VHMF,

Naar aanleiding van het plezier en de voldoening dat ik heb ondervonden, bij mijn activiteiten bij de symposiumcommissie en het project leergeschiedenissen met de RUG en de nieuwe invulling van mijn levenspad door mijn pensionering, ben ik tot deze brief gekomen.

Vooraf het betrokken mogen zijn bij activiteiten en het gevoel te krijgen wat bij te kunnen dragen, geven deze inzet een extra dimensie. Ik ben de VHMF daar dan ook zeer dankbaar voor. Het besef dat de VHMF niet alleen voor mij maar voor alle leden zo veel zou kunnen betekenen is bij mij de laatste jaren alleen maar gegroeid. Maar ook het inzicht dat je dan wel zelf de slingers moet aanschaffen en ophangen.

Duidelijk heb ik ervaren dat het anders is dan in een bedrijf waar één of twee entrepreneurs aan het roer staan en de zaak opzweepen. Neen, in een vereniging zijn het juist de leden die de motor vormen en de club aanjagen, terwijl de bestuurders de activiteit alleen maar in banen leiden of een goede plek in de organisatie geven. Het bestuur kan dus de ruimte bieden om de slingers uit te spannen en beter tot hun recht te laten komen. Hierbij geldt uiteraard: hoe meer mensen helpen, hoe groter het feest. En bij een groot te beheren netwerk is het van belang dat iedereen geïnformeerd wordt, ten einde de betrokkenheid van iedereen te verhogen.

De laatste jaren is veel energie gegaan naar de discussies rond pensioenrechten en de rechtspositie. Dit zijn discussies over de afloop en afbakening van de te vervullen functies en deze vormen in de kern het vakbondswerk. Het vakbroederschap ziet op de kern van de functies en raakt echt de inhoud van het werk en het functioneren van de organisatie. Ons webinar legde op 27 oktober juist daar de vinger op.

De VHMF kan zeker in deze tijd voor het vakbroederschap veel betekenen en echt vernieuwend bezig zijn. We hoeven niet te wachten tot iedereen daarover zijn zegje heeft gedaan. Ik denk dan aan leden, nieuwe en oude, kennis laten maken met andere specialismen binnen de dienst, fiscaal of algemeen organisatorisch. Zodat je weet waarom je een dergelijke functie zou ambiëren. Uitwisselen van vakkennis en het kijken over de heg in andermans tuintje zijn zeer leerzaam en leiden tot creativiteit.

Ook het samenbrengen van medewerkers en op die wijze nieuwe medewerkers informeren over het werk lijken mij een uitgesproken taak voor de VHMF in de rol van vakbroedersvereniging. Ik denk dan naast kantoorborrels ook aan wandelkringen voor thuiswerkers, zodat je toch met collega's kunt bijpraten. Immers het resultaat van het werk ontstaat door de combinatie van kennis en kennissen. En die combinatie moet je organiseren.

Daarom doe ik een oproep aan iedereen, leden, afdelingsbestuurders en hoofdbestuur om planmatig actief te worden. Immers nieuwe bloemen en bomen komen altijd wel vanzelf op, maar een mooie tuin moet je echt aanleggen. Zo is dat ook met ons. Acties komen spontaan op maar een vereniging met kracht moet je kweken.

Dus hoofdbestuur en afdelingen: maak plannen hoe we vakbroederschap meer gestalte kunnen geven. Zet daarbij zoveel mogelijk mensen in, zodat ook het netwerk steviger wordt. Leden kunnen dan hun kansen zien en nieuwe ideeën ontwikkelen. En dan kunnen we met een goed gevoel doorgroeien naar ons 150 jarig bestaan.

Integriteit en Fiscale verplichtingen

door een van onze vakbondsvertegenwoordigers

Graag wil ik jullie meenemen in de stand van zaken in het vraagstuk van Integriteit en Fiscale verplichtingen. Zoals wellicht nog in de herinnering, begin dit jaar was er veel onzekerheid en onrust over fiscale integriteit, die mede zichtbaar werd in een aantal publicaties en reacties op de Beeldkrant.

Dit heeft geleid tot een aantal besluiten in de Bestuursraad van het Ministerie van Financiën.

- het instellen van een informatiepunt waar medewerkers vragen kunnen stellen
- het beëindigen van de behandeling van aangiften van medewerkers door een daartoe specifiek aangewezen groep medewerkers
- nader en concreter te beschrijven wat verwacht wordt van medewerkers ten aanzien van fiscale verplichtingen
- in het kader van preventie van bestaande casussen geanonimiseerd te publiceren.
- het voornemen om een onafhankelijke commissie ter beoordeling van ontheffingsverzoeken in te stellen.

Naar aanleiding van bovenstaande is de zomerperiode gebruikt om bovenstaande verder uit te werken.

Bij fiscale integriteit is nu heel helder dat het nieuwe uitgangspunt dat medewerkers van Belastingdienst en Financiën-kerndepartement als 'gewone burgers' worden behandeld waar het gaat om hun particuliere belastingzaken. De tekst in het Personeelsreglement (=norm) is hierop aangepast. Daarin is het uitgangspunt vastgelegd dat Financiën erop vertrouwt dat zijn medewerkers hun fiscale verplichtingen nakomen. Een aantal opvallende tekstwijzigingen zijn dat voortaan (in het kader van de ontheffing) niet gesproken wordt over 'een ernstig vermoeden van een integriteitsschending' maar een 'een vermoeden van een ernstige integriteitschending'. Ook is de medewerker voor zijn fiscale partner slechts aanspreekbaar op de gezamenlijke inkomens- en vermogensbestanddelen. Ook is expliciet benoemd dat er ruimte is om twijfel en dilemma's intern te bespreken. Tot slot, nu is duidelijk gemaakt dat fiscale integriteit verder gaat dan alleen de jaarlijkse aangifte IH, maar ook voor toeslagen en Douane vereisten.

Voor deze aanpassingen is bij de directie Particulieren, waar de bulk van de aangiften, nu een nieuwe procesbeschrijving opgeleverd.

Ook is er een concept-besluit opgemaakt voor de instelling van de adviescommissie voor de ontheffing van de geheimhouding art 67 AWR. Die is onafhankelijk en paritair, wat wil zeggen dat ook de werknemerskant vertegenwoordigd is met een commissielid die benoemd wordt door bonden en medezeggenschap gezamenlijk. De commissie geeft advies over de eventuele ontheffing van de geheimhoudingsplicht van een belastinginspecteur om het Ministerie Financiën als werkgever te kunnen informeren.

Bij fiscale integriteit is nu heel helder dat het nieuwe uitgangspunt dat medewerkers van Belastingdienst en Financiën-kerndepartement als 'gewone burgers' worden behandeld waar het gaat om hun particuliere belastingzaken.

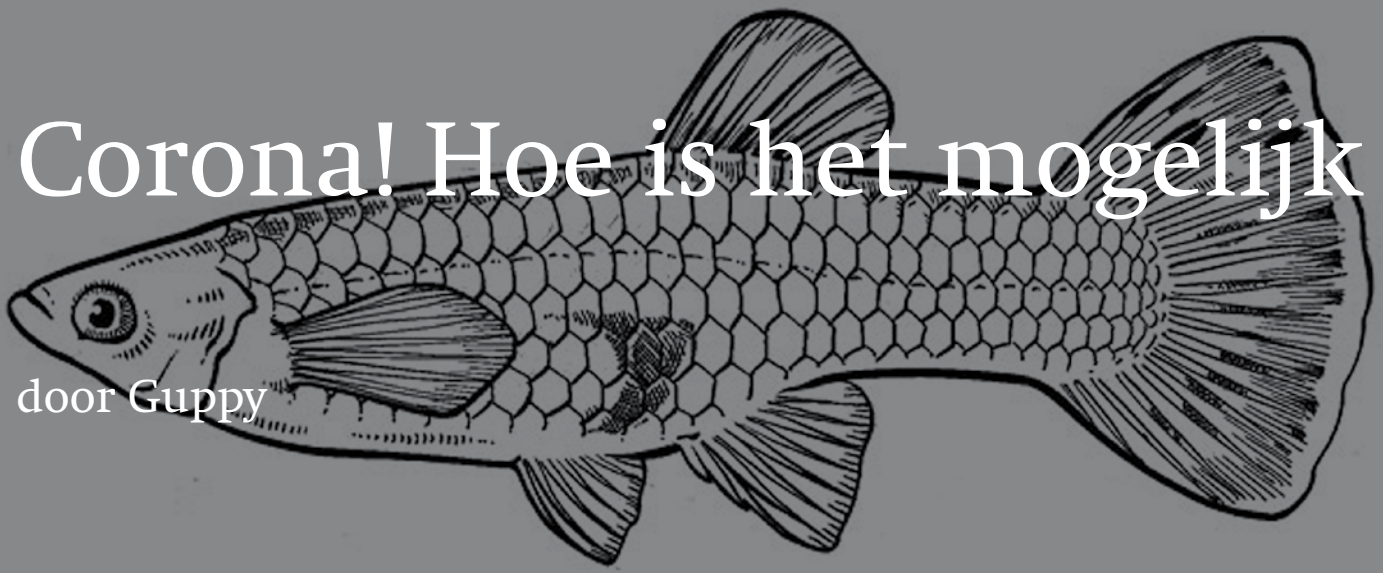
Tot slot is het Fiscaal informatiepunt voor medewerkers geëvalueerd. Het is goed gewaardeerd en met ruim 200 vragen ook goed benut. Opvallend veel vragen gaan over de hypotheekrente-af trek. Voorstel is het Fiscaal informatiepunt als interne postbus voorlopig voor te zetten. Met een terugbel-optie voor de niet-algemene, dossier-specifieke vragen.

Alle afspraken zijn tot stand gekomen door intensieve samenwerking van bestuurder, bonden en medezeggenschap in werkgroepverband.

Ruim voor de aangiftecampagne 2020, dus voorjaar 2021, zal verder gezamenlijk communicatiebericht worden opgemaakt om alle medewerkers te informeren.

Corona! Hoe is het mogelijk

door Guppy



Ja, die kreet van verbazing zou je momenteel elke dag wel kunnen uiten. Alles wat er speelt lijkt onder een vergrootglas te liggen. En elk besluit dat wordt genomen wordt direct ontvangen met pro's en contra's, die vervolgens de hele week worden herhaald.

Of het nu gaat om: afstand-houden, aantallen samscholers of een lock-down. Alles staat en blijft ter discussie. De maatschappij lijkt op hol geslagen. De één zoekt en vindt steun bij zijn eigen intelligentie, de ander wil graag een sterke leider en één heldere lijn.

Gelukkig zijn we het er kennelijk wel over eens dat we allemaal vooruit willen, dat wil zeggen weg met dat virus. Ook binnen onze organisatie zie ik dit gedrag en deze opstelling.

Maar als dat er toe leidt dat een aantal wezenlijke zaken als onderlinge afstemming en collegiale toetsing in het gedrang komen begint er bij mij toch wat te broeien en slaat de verbazing om naar ergernis.

Verbazend is het te merken dat plots van iedereen verwacht wordt dat hij of zij thuis het werk wel kan doen en dat ook nog wel op niveau blijft doen met dezelfde aantallen. Kennelijk is alles zo platgeslagen dat inhoud en kwaliteit er niet meer toe doen.

De drie eerste weken lijkt dat prima te gaan. Je kunt uiteindelijk je achterstanden wegwerken. Maar vervolgens drie maanden lang in je eentje alle zaken beter weten valt toch echt wel tegen. En daarna horen dat deze situatie nog wel driekwart jaar gaat duren, is toch echt te veel gevraagd en een volledige miskennis van de werksituatie.

Ik wil niet zeggen dat dus iedereen weer in de oude kantoor-situatie geplaatst moet worden, maar solitair werken en in je eentje proberen problemen op te lossen kan niet de bedoeling zijn. Dat levert niet de vereiste kwaliteit en creativiteit op.

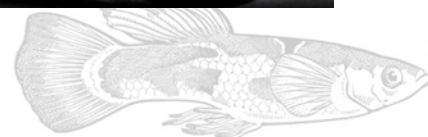
Er wordt niet voor niets in teamverband gewerkt waardoor

je gemakkelijk, maar soms ook echt gedwongen, met collega's kunt of moet overleggen en afstemmen. Want, juist die collegiale opmerkingen brengen je tot betere oplossingen. Soms is het moeten vertellen wat het probleem is al voldoende om het probleem op een andere manier aan te pakken. En dat alles wordt nu met één besluit doorgehaald. Natuurlijk zoeken enkele medewerkers, en jij uiteraard ook, de steun bij een collega via mail of telefoon. Maar de eigenschap van verdwalen is nu juist dat je het zelf niet merkt. En pas als het te laat is ontdekt dat je het spoor bijster bent. Kijk, en dan is terugkomen een echte kunst.

Ik vind het dus vreemd, ja zelfs ergerlijk als niet al het mogelijke wordt ondernomen om de kwaliteit en creativiteit tussen de medewerkers, juist in deze lastige tijd, op één of andere wijze een handje te helpen. Iedere professional zou zich daar druk over moeten maken.

Maar het management heeft de taak deze handschoenen op te pakken. Zij moeten zorgen dat er listen worden verzonden die de kwalitatieve samenwerking tussen medewerkers helpen opbloeien. Dat is dus wat anders dan toezien op handhaving van de 1,5 meter regel en die vertalen naar "je komt in ieder geval niet naar kantoor".

Immers een team werkt pas goed als de leden onderling elkaar dus danig beïnvloeden dat het resultaat van de producten die zij elk afleveren beter zijn dan wanneer zij solitair hadden gewerkt.



Ledenadministratie VHMF

Ingeval van: - Adreswijziging
- Wijziging kantoor
- Naar postactief
- Aanmelding/opzegging lidmaatschap,

wordt u verzocht van dit formulier gebruik te maken. Leden die hun actieve loopbaan beëindigen kunnen hun lidmaatschap omzetten in een postactief lidmaatschap tegen een gereduceerde contributie.

Opsturen naar:
Ledenadministratie VHMF
De Meent 9
6921 SE Duiven

of liever naar:
ledenadministratie@vhmf.nl

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)

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

0 Adreswijziging: M.i.v.: _____

0 Postactief lid: M.i.v.: _____

0 Buitengewoon lid: M.i.v.: _____

0 Beëindiging lidmaatschap M.i.v.: _____

0 Wijziging eenheid M.i.v.: _____

- Opzegging dient schriftelijk of per E-mail vóór aanvang van het nieuwe kalenderjaar te geschieden. Zonder opzegging eindigt het lidmaatschap niet automatisch bij ontslag of pensionering. Bij opzegging gedurende het jaar blijft de contributie over het lopende jaar volledig verschuldigd.
- De contributie per 1 januari 2018 bedraagt € 15,30 per maand voor actieve leden en € 91,80 per jaar voor postactieve leden. Als u nog in loondienst bent, kunt u voor de contributie gebruik maken van de IKAP-regeling.
- Hij/zij draagt zorg voor de centrale inning van de contributie via P-Direkt. Hem/Haar is bekend dat deze inhouding via de salarisadministratie in SAP ook bekend is bij het dienstonderdeel waar hij/zij werkzaam is.

Datum, _____

Handtekening, _____

