

informatief

111

maart 2026

VHMF

Informatief is een uitgave van de Beroepsvereniging van
hbo'ers en academisch gevormden bij het Ministerie van Financiën

Symposium VHMF 2026

Waarde(n)vol Werken als ambtenaar:
'Computer says No?'



Algemene Ledenvergadering



Bestuurssamenstelling

Voorzitter

mr. J. Glazenburg (Jurjen)

Secretaris

P.M.H. Soomers (Paul)

secretaris@vhmf.nl

Penningmeester

mr. K.E. Kuipers (Karen)

penningmeester@vhmf.nl

Leden

V. van den Eeden (Vincent)

mr. B.A.E.M. Meulendijks (Ine)

drs. E.C. de Reijer RA (Erik)

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

F.A. van Wuijckhuise RE RA (Frank)

mr. J. Eveleens (Joost)

Bankrekening

NL53 INGB 0000 444102

Alleen voor leden uit het buitenland:

BIC: INGBNL2A t.n.v. VHMf

Ledenadministratie

ledenadministratie@vhmf.nl

Correspondentieadres

De Meent 9, 6921 SE Duiven, secretaris@vhmf.nl

Vormgeving en druk

HPC Drukkerij BV, Duiven

Redactie

T.W.M. Kaspers (Theo)

redactie@vhmf.nl



Jurjen Glazenburg
voorzitter



Paul Soomers
secretaris



Karen Kuipers
penningmeester



Vincent van den Eeden
vice-voorzitter



Joost Eveleens



Ine Meulendijks



Erik de Reijer



Rob Roodenrijs



Frank van Wuijckhuise



Inhoud

- 03 Vanuit het bestuur
- 05 Column | Penna Fugax
- 06 Waarde(n)vol Werken als ambtenaar: 'Computer says No?'
de Symposiumcommissie
- 07 Sprekers VHM Symposium 2026
- 10 Column | Thijs Hellegers
- 11 Waarden en de logica van de draagtas
Harrie van Rooij
- 13 Waar het schuurt én verbindt: professionele ethiek in de samenwerking
John van Erp
- 14 Het morele kompas van de belastingambtenaar
Koos Spreen Brouwer
- 15 Column | Gerald Munters
- 16 Een handvest met waarde voor de belastingbetaler en onszelf
Frans Wiggers
- 17 Uitleg Artificial Intelligence
Paul Gunnewijk
- 18 De Belangenbehartiger voor Belastingplichtigen en Toeslaggerechtigden: menselijkheid in een digitale rechtsstaat
Aert Buijvoets en Paul Gunnewijk
- 20 Een waarde(n)volle dialoog over vakmanschap
Roy Vermeulen
- 22 Iedereen draagt bij aan onze identiteit
Anouk Achterberg
- 24 De zachte kant van de rechtsstaat
Meryem Bilici
- 25 In memoriam Paul Slijpen
Richard Happé

De sluitingsdatum voor de volgende Informatief zal per nieuwsbrief worden gecommuniceerd.

Vanuit het bestuur

De jaarvergadering/Algemene Ledenvergadering (ALV) en het symposium staan weer voor de deur.

Voor het eerst in Amersfoort, op 23 april. Het bestuur kijkt uit naar deze beide hoogtepunten voor de vereniging. Hierna vind je in deze Informatief vooral de stukken ter voorbereiding van het symposium. De stukken voor de jaarvergadering sturen we via e-mail.

De VHM is "Van het vak". Daarom heeft het bestuur de honderdjarige Vereniging Belastingwetenschap van harte gefeliciteerd met het verleende predicaat "Koninklijk". De nu Koninklijke Vereniging Belastingwetenschap is gericht op alle segmenten uit de fiscale wereld. Meer over de vereniging kun je vinden op www.belastingwetenschap.nl.

Tijdens de ALV presenteert het bestuur, naast de financiële stukken - voor het eerst onder de verantwoordelijkheid van penningmeester Karen Kuipers - ook hoe we de verjonging van de vereniging voortzetten. Daarbij werd het bestuur geadviseerd door de VHM-Commissie Toekomst en Verbinding. Onder voorzitterschap van Atla Ruhe-Simou heeft de commissie, bestaande uit actieve en postactieve leden, zich gebogen over een advies hoe de vereniging aantrekkelijk blijft voor jongeren. Dat zit hem, zo blijkt uit de enquête die de commissie heeft gehouden onder leden en niet-leden, vooral in de zichtbaarheid van de vereniging. De commissie stelt een strategie voor die ook vooral gericht is op de communicatie richting jongeren. Het bestuur stelt het advies op prijs en dankt de commissie voor het harde werk.

De titel van het symposium is **Waarde(n)vol Werken als ambtenaar: 'Computer says No?'** Hoe gaan de waarden die je als ambtenaar bij de uitvoering in acht dient te houden (menselijke maat, rechtsstatelijkheid) samen met voortschrijdende digitalisering? Je ziet het, er komen speerpunten van de VHM aan de orde.

Een uiterst boeiend onderwerp dus, dat de VHM al eerder heeft opgepakt, bijvoorbeeld in de Jaarrede 2019.¹ Ook in het Liber Amicorum ter gelegenheid van het 150-jarig bestaan van de vereniging is hier aandacht aan besteed.²

Nu we dichterbij de Tax Administration 3.0 komen³ wordt dit onderwerp steeds belangrijker, zeker ook omdat voor verdere digitalisering vereenvoudiging van de belastingwetgeving onontbeerlijk is. Waarmee nog een speerpunt van de VHM aan de orde kan komen.

Het bestuur kijkt uit naar het symposium! Noteer het vast in je agenda: 23 april in de Eenhoorn in de Stad met een Hart! Tot ziens in Amersfoort!

1 Zie <https://www.vhmf.nl/images/stories/symposium2019/VHMFjaarrede2019.pdf>

2 Zie <https://vhmf.nl/images/stories/jubileum2023/Richtige%20Heffing%202023%20DEF.pdf>

3 Zie Tax Administration 3.0: The Digital Transformation of Tax Administration | OECD



Algemene ledenvergadering

23 april 2026 - 10:00 uur

Voorafgaand aan het symposium op 23 april 2026 houdt het bestuur van de VHMF de algemene ledenvergadering in de **STUDIO33 zaal** van Eenhoorn Meeting Center, Barchman Wuytierslaan 2, 3818 LH Amersfoort. Aanvang 10:00 uur. www.eenhoornamersfoort.nl

Agenda algemene ledenvergadering

- | | | |
|--|---|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. Opening2. Binnengekomen stukken en mededelingen3. Verslag vergadering 17 april 20254. Financieel gedeelte<ul style="list-style-type: none">• Financieel verslag 2025 van de penningmeester• Verslag van de kascommissie• Vaststelling van de begroting 2026 en de jaarlijkse bijdrage 2027• Benoeming kascommissie 2026 | <ol style="list-style-type: none">5. Bestuursverkiezing<ul style="list-style-type: none">• Aftredend en herkiesbaar - Ine Meulendijks• Verkiesbaar - Mohamed Maâtoug | <ol style="list-style-type: none">6. Jaarrede7. Stand van zaken CAO8. Bespreking jaarrede9. Rondvraag en sluiting |
|--|---|--|

PAUZE

*Namens het bestuur,
Paul Soomers, Secretaris*

Uiterlijk één week vóór de ALV ontvang je via de e-mail een nieuwsbrief met een link naar de verenigingsstukken voor deze vergadering.

Mutaties Ledenbestand

Nieuwe leden

19-11-2025	Mevr. Y. Unal
20-11-2025	Mevr. J.C.J. Poos
20-11-2025	Mevr. E. Klein Entink
21-11-2025	Mevr. M.E. Mars
25-11-2025	Mevr. M.D. Remak
27-11-2025	Mevr. I. Arends
27-11-2025	Mevr. M.J. van der Staak
02-12-2025	Mevr. Reumann
02-12-2025	Mevr. M.C. Timmer
02-12-2025	Mevr. J.E. Kars
06-12-2025	Dhr. M.C. Brocatus
08-12-2025	Mevr. E.T. Spros - Vierkant
08-12-2025	Mevr. L.T. Jans
10-12-2025	Dhr. R.A. van den Hoven
10-12-2025	Mevr. S. Eich
15-12-2025	Mevr. L.F.I. Haartmans
18-12-2025	Mevr. N.R.A.M. Arts
19-12-2025	Dhr. L.M. Klis
19-12-2025	Dhr. W.J.H. Antonisse
23-12-2025	Mevr. A. Yilmaz
29-12-2025	Dhr. A. Zouhair

29-12-2025	Dhr. D. Kloosterman
30-12-2025	Mevr. A.F. van der Mark
02-01-2026	Dhr. X.J. Köhlen
05-01-2026	Dhr. S. Paap
05-01-2026	Mevr. K.C. Paap
05-01-2026	Dhr. E. Beuker
07-01-2026	Dhr. O. den Dauw
01-02-2026	Mevr. J.A.D. Velthof
17-01-2026	Mevr. J.E. Ebbens
22-01-2026	Dhr. B.P. Streng
26-01-2026	Dhr. B.J. de Jonge
26-01-2026	Dhr. R.D. Bäumlér
26-01-2026	Dhr. M.J.T. Leijen
03-02-2026	Mevr. A.A.L.L. Costeris
04-02-2026	Mevr. C.A.M. van der Hoeven-Grouls
05-02-2026	Dhr. P.C. Deen
06-02-2026	Dhr. E.R. Den Hartog
08-02-2026	Mevr. E. van Dieperbeek-Peters
09-02-2026	Dhr. R.O. Verdonck Huffnagel

Naar postactief

14-10-2025	Dhr. J.P.M.M. Lockefeer
19-12-2025	Dhr. R.H. Jacobse
01-02-2025	Dhr. F.J.G. Nijst
31-12-2025	Dhr. C.W.A. van Soesbergen
01-03-2025	Dhr. P.F.J. Oostdijk
22-01-2025	Dhr. P.J.F. Bruers
01-09-2025	Dhr. M. Broersma

Overleden

19-12-2025	Dhr. F. Zevenhuijzen
02-02-2026	Dhr. R.C. Tuk

De fiscus en het appeltje voor de dorst

Er was een tijd dat een appeltje voor de dorst gewoon een appel was. Tegenwoordig is het een Excel-bestand, een pensioenplan B, C en D, en een reden voor de Belastingdienst om je argwanend aan te kijken. "Zo zo," zegt de fiscus dan, "u denkt vooruit?"

Want vooruitdenken, dat is verdacht. Zeker als je geen multinational bent, geen brievenbusfirma op de Kaaimaneilanden hebt en geen fiscalist met een driedelig pak en een Latijnse spreuk boven zijn bureau. Nee, u bent gewoon iemand met een spaarrekening, een 'Exchange Traded Fund', misschien een vakantiewoninkje dat vooral leegstaat omdat u er zelf ook weleens wil zitten. En dat is dus precies het probleem.

We krijgen een nieuw box 3-stelsel. Het heet "werkelijk rendement", wat altijd een slecht teken is. Als de overheid "werkelijk" zegt, weet je: dit gaat pijn doen. Want werkelijk betekent hier: we verzinnen iets theoretisch, rekenen daar belasting over, en u mag het werkelijk betalen. Ook als u het geld nog helemaal niet heeft.

U belegt voorzichtig. Niet om rijk te worden, maar om later niet bij uw kinderen op de bank te hoeven slapen. U doet wat de overheid jarenlang predikte: eigen verantwoordelijkheid nemen. Pensioen? Aftoppen. Sociale zekerheid? Gemaximeerd. Ziek? Succes ermee.

En dan, als u eindelijk denkt: "Ik regel het zelf wel," komt de overheid langs met de mededeling dat zelf regelen fiscaal ongewenst gedrag is.

Het nieuwe idee is schitterend in zijn eenvoud: u betaalt belasting over winst die u misschien ooit gaat maken. Dat heet dan eerlijk. Heeft u een goed beursjaar gehad, maar niets verkocht? Jammer joh. De fiscus feliciteert u met uw papieren winst en stuurt alvast de rekening.

Verlies? Ach, dat is vervelend voor u. Dat mag u misschien later ergens verrekenen. Als u braaf bent. En het formulier goed invult. In drievoud.

Het wordt pas echt feest bij werknemersparticipatie. U krijgt aandelen van uw werkgever. Ze zijn niet verhandelbaar, maar wel gestegen in waarde. Op papier. U kunt er niets mee, behalve belasting betalen. Dat is een beetje alsof u belasting moet betalen over de glimlach van uw baas.

En dan de tweede woning. Dat kleine huisje waar u ooit van droomde. Niet omdat u een vastgoedmagnaat bent, maar omdat u soms ook gewoon stilte wilt. U verhuurt het af en toe. Of niet. Dat maakt niet uit. De WOZ-waarde weet namelijk beter wat uw huis oplevert dan u zelf. De belasting komt. Of er huur is of niet. Liquiditeit is voor mensen zonder verbeelding.

Wat het extra gezellig maakt: grote vermogens lachen zich rot. Die zitten veilig in box 2. Daar groeit het geld rustig door, achter gesloten BV-deuren. Belasting? Later. Misschien. Ooit.

Maar u, met uw twintigduizend euro spaargeld en uw voorzichtige belegging? U moet verkopen om belasting te betalen. Dat heet solidariteit.

En ondertussen roept Europa dat we meer moeten beleggen. De overheid knikt instemmend. "Ja, ja, investeren is goed." Maar wel op eigen risico. En eigen kosten. En met strafpunten.

Dit nieuwe box 3-stelsel is geen hervorming. Het is een tik op de vingers van iedereen die probeert vooruit te kijken. Het zegt: wees vooral niet verstandig. Geef het uit. Of stop het onder het matras. Maar ga vooral niet denken dat u zonder de staat oud mag worden.

Het appeltje voor de dorst is geen appel meer. Het is een belastbaar feit.

En dorst krijgt u vanzelf.



Penna Fugax

Penna Fugax

Waarde(n)vol Werken als ambtenaar: ‘Computer says No?’

Waarden sturen ons werk, keuzes maken het verschil.

door de Symposiumcommissie

Voor u ligt een themanummer dat volledig in het teken staat van ons symposium op 23 april, waar we elkaar ontmoeten om samen te reflecteren op rechtsstatelijkheid, technologie en de rol van de ambtenaar. In een tijd waarin digitalisering en AI steeds meer processen bepalen, groeit de behoefte om stil te staan bij de waarden die ons werk richting geven en bij de vraag hoe wij als professionals het verschil blijven maken wanneer systemen grenzen bereiken.

In dit nummer delen collega's vanuit uiteenlopende disciplines hun inzichten over moreel vakmanschap, de spanning tussen regels en menselijke waarden, en het belang van dialoog en reflectie. Zij laten zien hoe organisatiewaarden, rechtsstatelijke principes en professionele oordeelsvorming onmisbaar zijn in een omgeving waar automatisering toeneemt en beslissruimte soms onder druk staat. Ook leest u hoe het handvest voor de rechten van de belastingbetaler en de Belangenbehartiger voor Belastingplichtigen en Toeslaggerechtigden bijdragen aan een rechtvaardige en lerende overheid.

Tijdens het symposium verdiepen drie sprekers dit thema verder: Henk Kummeling over rechtsstatelijk leiderschap, Iris Muis over ethische waarborgen bij algoritmen en Ramon Ankersmit over waarden gedreven AI in de uitvoering. Hun perspectieven laten zien dat technologische vernieuwing pas waardevol is wanneer zij stevig verankerd blijft in publieke waarden, menselijke maat en rechtsstatelijke kaders.

Onze dagvoorzitter Wendy Kremers-Spronk, directeur Vaktechniek, zelf ook goed bekend met de ontwikkelingen op het terrein van AI zal ons door de dag heen leiden.

Wij hopen dat dit themanummer u inspireert en prikkelt voor de mogelijkheden van deze dag. En u zich daarom aanmeldt. Zodat we u op 23 april mogen verwelkomen in de Eenhoorn in Amersfoort voor een middag vol verdieping, uitwisseling en reflectie op ons gezamenlijke vakmanschap.



De Symposiumcommissie.

Staan v.l.n.r.: Hanskje Nagel, Paul Soomers, Paul Gunnewijk en Nicole Bosch.

Zittend v.l.n.r.: Wilma Kamminga, Voorzitter Corinda Jacobs-de Winter en Marcel Smolenaars (en niet op de foto Aert Buijvoets).

Spreekers VHMF Symposium 2026



Dagvoorzitter

Wendy Kremers-Spronk is directeur van de Corporate Dienst Vaktechniek (CDVT). Zij studeerde Fiscaal Recht aan de Katholieke Universiteit van Tilburg. Vanuit diverse rollen in de vaktechniek, waarvan de laatste jaren als landelijk vaktechnisch coördinator formeel recht bij de CDVT, heeft zij in 2017 de overstap gewaagd naar het management. Eerst als plaatsvervangend directeur bij de directie MKB en vanaf 2019 was zij vijf jaar werkzaam als regiodirecteur bij de directie Grote Ondernemingen. Sinds 1 april 2024 is zij directeur van de CDVT. De CDVT vormt het expertisecentrum van de Belastingdienst op het gebied van fiscaliteit, handhaving en grondrechten. Als directie leveren we integrale en hoogwaardige adviezen, stevig verankerd in onze fiscale vaktechnische infrastructuur. Dat doen we uiteraard niet alleen, maar samen met al onze vakinhoudelijke experts binnen de dienst. Samen maken we het (fiscale) vakmanschap. In de uitoefening van dit vakmanschap spelen waarden een cruciale rol. Rechtsstatelijkheid, menselijke maat, de algemene beginselen van behoorlijk bestuur, samenwerking en verbinding: het zijn geen abstracte begrippen, maar principes die ons dagelijks handelen richting geven.

En nu? Nu staan we op een kantelpunt. Al dendert op ons af — vol kansen, vol vragen. Spannend? Absoluut. Maar vooral: een enorme kans om ons werk slimmer, sterker en toekomstbestendig te maken. Mét onze waarden als anker. Ik ben ervan overtuigd dat het ons veel kan brengen en ons vakmanschap en werkplezier uiteindelijk nog verder zal vergroten.

Dit is hét moment om onze vakkennis, zowel vanuit de fiscaliteit als vanuit de techniek, te laten knallen. Om samen te experimenteren, te leren en vooruit te bewegen. Met energie, nieuwsgierigheid en lef.



Iris Muis

Iris Muis is expert in verantwoorde AI en digitale ethiek. Ze was één van de genomineerden van Women in AI Netherlands en deel van de '100 Brilliant Women in AI Ethics' wereldwijd. Ze is auteur van het IAMA, een gezaghebbende mensenrechtentoets voor algoritmes, gebruikt door overheden in Nederland en Europa. Iris is teamleider bij de Data School (Universiteit Utrecht), doet onderzoek naar digitale ethiek en traint professionals in verantwoorde AI.

Ambtelijke Ethiek in het digitale tijdperk

Tijdens deze lezing verkent Iris Muis hoe ethiek binnen de overheid kan worden toegepast bij digitale technologie en AI. Aan de hand van praktijkvoorbeelden wordt inzicht geboden in de ethische vraagstukken die in het publieke domein ontstaan. Instrumenten zoals IAMA, CODIO en DEDA worden besproken als hulpmiddelen binnen data governance, evenals de context van de Europese AI-verordening. Daarbij staat centraal hoe waarden van de rechtsstaat kunnen worden vertaald naar de dagelijkse praktijk en wat betekenisvolle menselijke tussenkomst daarbij vraagt. Deelnemers maken kennis met concrete handvatten om ethische afwegingen in hun eigen werk te ondersteunen.

13:00 Opening

Jurjen Glazenburg, Voorzitter VHMF

Dagvoorzitter

Wendy Kremers-Spronk • directeur Corporate Dienst Vaktechniek

Ambtelijk Leiderschap in de Rechtsstaat

Henk Kummeling • hoogleraar Recht, Economie, Bestuur en Organisatie en voorzitter Staatscommissie Rechtsstaat

Ambtelijke Ethiek in het Digitale Tijdperk

Iris Muis • Teamleider en medewerker Kennisvalorisatie, Data school, Universiteit Utrecht

14:45 Pauze

Waarde-gedreven AI in de Praktijk

Ramon Ankersmit • Innovator en verbinder in cognitieve technologieën

In gesprek met...

Slotbeschouwing

Peter Smink • directeur-generaal Belastingdienst
Wendy Kremers-Spronk

16:30 Napraten onder het genot van een hapje en drankje

Symposium 2026

Donderdag 23 april 2026



Zie
ook de
bijgevoegde
folder of
raadpleeg
de website
www.vhmf.nl

Henk Kummeling

Prof.mr.dr. Henk Kummeling (1961) werd in 1995 hoogleraar Staatsrecht en Vergelijkend Staatsecht aan het Instituut voor Staats- en Bestuursrecht van de Universiteit Utrecht. In 2015 benoemde de Universiteit Utrecht hem tot Universiteitshoogleraar in het Vergelijkend Constitutioneel Recht. Sinds 2012 is hij tevens buitengewoon hoogleraar aan de University of the Western Cape, Kaapstad. In 1988 behaalde hij een doctorsgraad aan de Universiteit van Nijmegen met een proefschrift over advisering in publiekrecht Frankrijk en Nederland. In zijn oratie in 1997 behandelde hij het probleem van de geheimhoudingsclausules in wetgeving. Hij publiceerde over verschillende onderwerpen, waaronder mensenrechten, rechtsbescherming in de Europese gemeenschap, transparantie in de overheid, agentschappen, kiesrecht, recht van lokaal bestuur, politiek constitutioneel recht, internationaal recht, de juridische gevolgen van het digitale tijdperk, academische vrijheid en de democratische rechtsstaat.

In het verleden was hij

- rechter-plaatsvervanger in de rechtbanken Arnhem en Utrecht, voorzitter van de Kiesraad, voorzitter van de bezwarencommissie van het ministerie van VWS;
- Lid van de regeringsadviescommissies
 - over grondrechten in het digitale tijdperk;
 - voor de ontwikkeling van de Raad voor de rechtspraak;
 - voor aansprakelijkheid van de Staat;
- (Vice-)voorzitter van de Regeringsadviescommissie
 - ter verbetering van de gefinancierde rechtsbijstand;
 - voor evaluatie van de reorganisatie van de rechterlijke macht.

In 2023-2024 was hij voorzitter van de Staatscommissie rechtsstaat, die door het kabinet, het parlement en de rechterlijke macht werd ingesteld. Ook internationaal heeft hij diverse functies bekleed.

Van 2008 tot 2014 was hij decaan van de Faculteit Recht, Economie, Bestuur en Organisatie van de Universiteit Utrecht.

Van 1 juni 2018 tot en met 27 maart 2025 bekleedde hij de functie rector magnificus van de Universiteit Utrecht.

Ambtelijk Leiderschap in de Rechtsstaat

De staatscommissie rechtsstaat is van oordeel dat er meer werk gemaakt moet worden van rechtsstatelijk leiderschap. Van politici, bestuurders, maar ook van leidinggeven in het ambtelijk apparaat mag verwacht worden dat zij de principes van de rechtsstaat uitdragen en elkaar ook daarop aanspreken; zij moeten de rechtsstaat voorleven. Dat betekent ook dat zij ruimte bieden aan medewerkers om kritiek te uiten op een gebrek aan rechtsstatelijk handelen, niet alleen in voorgenomen regelgeving en beleid, maar ook op het handelen van gezagdragers. Er moet ruimte zijn voor speaking truth to power. Medewerkers die daar gebruik van maken moeten bescherming en waardering krijgen.





Ramon Ankersmit

Ramon Ankersmit is Design Authority op het gebied van Cognitieve Oplossingen bij de Belastingdienst. In deze rol heeft hij bijgedragen aan de ontwikkeling van AI toepassingen die de uitvoering ondersteunen en aansluiten bij de behoeften van de organisatie. Sinds 2026 maakt hij vanuit de CTO afdeling deel uit van de tactisch strategische inrichting van een nieuw Center of Excellence AI, dat richting geeft aan de strategische en tactische inzet van AI binnen IV.

Hij houdt zich bezig met de vraag hoe (generatieve) AI verantwoord, uitlegbaar en schaalbaar kan worden ingezet binnen de publieke taak. Daarbij richt hij zich op de overgang van experimentele toepassingen naar structurele inzet die aansluit bij bedrijfsvoering, publieke waarden en rechtsstatelijke kaders.

Ramon studeerde aan de Universiteit Twente en is actief binnen zowel interne AI expertgroepen van de Belastingdienst als overheidsbrede AI expertgroepen.

Waarden gedreven AI in de praktijk

AI ontwikkelt zich razendsnel, maar onze verantwoordelijkheid als publieke organisatie blijft hetzelfde: zorgvuldig, uitlegbaar en altijd met oog voor de menselijke maat. In mijn sessie neem ik jullie mee hoe we binnen de Belastingdienst werken aan AI toepassingen die niet alleen technologisch interessant zijn, maar vooral waarden gedreven en ondersteunend aan de uitvoering.

Aan de hand van praktijkgerichte voorbeelden bespreek ik hoe AI vandaag al helpt om processen te versterken, waar de technologie grenzen laat zien, en waarom menselijk oordeel daarin een blijvende rol speelt.

Tegelijkertijd staan we op een kantelpunt. Generatieve AI en slimme ondersteunende systemen worden breder inzetbaar, maar vragen om bewuste keuzes: hoe houden we regie? Hoe zorgen we voor schaalbare én verantwoorde toepassing? En hoe voorkomen we dat 'Computer says No' de standaard wordt?

Samen verkennen we hoe we van experimenten komen tot structurele inzet van AI die past bij bedrijfsvoering, publieke waarden en rechtsstatelijke kaders. Een sessie voor iedereen die wil begrijpen hoe AI kan vernieuwen zonder de essentie van ons werk uit het oog te verliezen.

Eelco Eerenberg (onder voorbehoud)

Eelco Eerenberg (1978) is een Nederlandse bestuurder en politicus met ruime ervaring in openbaar bestuur en financiën. Sinds 2026 vervult hij de functie van staatssecretaris van Financiën, waar hij verantwoordelijk is voor onder meer fiscaliteit, toeslagen en de Belastingdienst.

Eerenberg studeerde bestuurskunde en ontwikkelde zich al vroeg als specialist op het gebied van overheidsfinanciën en publieke dienstverlening. Voor zijn aantreden in het kabinet was hij actief in de lokale politiek, waar hij onder meer wethouder Financiën en Economische Zaken was in de gemeente Utrecht. In die rol stond hij bekend om zijn zorgvuldige begrotingsbeleid, aandacht voor sociale rechtvaardigheid en investeringen in duurzame economische groei.

Binnen het ministerie richt Eerenberg zich op een eerlijker en eenvoudiger belastingstelsel, herstel van vertrouwen in de overheid en een solide financieel beleid. Hij combineert bestuurlijke ervaring met een pragmatische aanpak en hecht grote waarde aan transparantie, uitvoerbaarheid van beleid en samenwerking met maatschappelijke partners.



Wenkend perspectief

Vrolijk stemmend, het artikel 'Gebold glas' van John den Besten in het januarinummer van Informatief. Een doorwrocht essay over de toekomst van belastingheffing in 2035. Verfrissend om zo los van de soms moeizame dagelijkse praktijk vooruit te kijken naar de toch best wel nabije toekomst. Natuurlijk zijn er volop beren op de weg, maar die hoeven ons er niet van te weerhouden om te filosoferen over een samenleving waarin de Belastingdienst een geaccepteerde en behulpzame partner is en belasting betalen beschouwd wordt als logisch onderdeel van het sociaal contract. Het lijkt mij geweldig als de VHMf met John een werkgroep 'Perspectief 2035' vormt, die deze ideeën verder uitwerkt en vervolgens resultaten en adviezen aanbiedt aan politiek en dienstleiding. Een en ander in lijn met de werkgroepen 'Voldoening op aangifte' en 'Verzelfstandiging Belastingdienst' van enkele decennia geleden. Er zijn vast jonge honden en postactieven die mee willen doen.

Thijs Hellegers is
ere-lid van de VHMf



Thijs Hellegers

Het nieuwe kabinet – met daarin verrassend onze oud-collega Sandra Palmen – komt met een 'vrijheidsbijdrage' voor defensie. Bij nadere beschouwing gaat het om een verhoging van het tarief van de inkomstenbelasting. Krijgen we dan weer belastingplichtigen die om ethische of religieuze redenen weigeren deze bijdrage te betalen? Dat gebeurde begin jaren '80 van de vorige eeuw toen de discussie over de plaatsing van kruisraketten hoog oplaaide. L'histoire se répète? Wel wrang overigens dat deze rekening grotendeels neergelegd wordt bij gewone burgers en dat bedrijven worden ontzien. De draagkrachtgedachte verdient beter.

Nu we het toch over de inkomstenbelasting hebben: in het coalitieakkoord lees ik dat het de bedoeling is allerlei kortingen c.q. heffingen af te schaffen en enkele aftrekposten te schrappen. Dat valt toe te juichen omdat onze koningin der belastingen in de loop der jaren steeds verder het moeras is ingezakt door allerlei regelingen, waardoor het alleen nog voor specialisten te snappen is wat de financiële gevolgen zijn van meer of minder werken. Een drastische afslankkuur komt de begrijpelijkheid en daarmee de acceptatie van de inkomstenbelasting ten goede. En het is mooi meegenomen dat het voor de uitvoering ook een stuk eenvoudiger wordt.

Na het rampkabinet Schoof gloort licht aan de horizon: het kabinet Jetten belooft een einde te maken aan de vrije val waarin ons land is beland. Tot het laatste moment hebben de dubbel demissionaire bewindslieden – met name van BBB-huize – dubieuze besluiten genomen om hun achterban te plezieren. Zelfs rechterlijke uitspraken of wettelijke verplichtingen werden glashard genegeerd. Wie nog dacht dat Nederland een rechtsstaat is wordt hiermee frontaal met de neus op de feiten gedrukt. Dat doet extra pijn omdat ook BBB bij het aantreden van het kabinet Schoof plechtig beloofde de rechtsstaat te respecteren.

Het lijkt veel op wat in de VS aan de lopende band gebeurt. Trump en trawanten creëren hun eigen werkelijkheid en waarheid, ook al is duidelijk dat zij glashard liegen, bedriegen en bedreigen. Gelukkig beginnen de tegenkrachten zich te roeren, maar de nu al aangerichte schade op mondiaal niveau is enorm. Je moet bovendien erg oppassen, want bij het minste of geringste krijg je een miljardenclaim aan je broek. Zo eisen Trump en zijn zoons 10 miljard dollar van de belastingdienst – wegens reputatieschade en financiële schade (...) – om het lekken van aangiftes. The New York Times berichtte op basis van die aangiftes dat Trump in het jaar dat hij voor het eerst president werd slechts 750 dollar landelijke inkomstenbelasting heeft betaald en in 10 van de voorafgaande 15 jaar helemaal geen belasting... Als het niet zo absurd was, zou je erom lachen.

Waarden en de logica van de draagtas

door Harrie van Rooij¹

Het was een grijze dinsdagochtend in januari toen vier ambtenaren van organisatie A drie ambtenaren van organisatie B ontvingen. Er werden handen geschud, beleefdheden uitgewisseld. Of de bezoekers koffie wilden? Daar ontstond het probleem. De regels van het duurzaamheidsbeleid schreven voor dat alle ambtenaren hun eigen koffiebekers meebrachten. En de drie bezoekers (organisatie B) werden aan de balie geïdentificeerd als ambtenaren... geen recht op een 'leenbeker' dus. De betreffende bekertjes stonden, hoog gestapelde paarse krokodillen, achter de baliemedewerker. Maar deze had duidelijke instructies meegekregen: nooit leenbekers ter beschikking stellen aan rijkspersoneel. Nee bleef nee. Het was, zo is mij later verteld, te danken aan het improvisatievermogen van de vier ontvangende ambtenaren dat de bezoekers op een of andere manier alsnog koffie kregen.

Iedereen heeft ervaringen zoals met de koffiebekers en ze gaan meestal over minder triviale onderwerpen dan koffie. Waar regels zijn, zijn spanningen. Tussen conflicterende waarden ('duurzaam of gastvrij'), tussen regel en uitzondering, tussen menselijke maat en 'zonder aanzien des persoons'.

Waarom zijn mensen soms bang voor de overheid? Niet omdat er onvriendelijke, wrede of roekeloze ambtenaren werken. De meeste mensen hebben dat beeld helemaal niet. Het onbehagen is fundamenteel: wat als goedwillende medewerkers geen macht hebben over de machine waarvan ze onderdeel zijn?

Het is een eeuwenoude paradox. Regelsystemen worden betrouwbaar door menselijke willekeur, dwaling en moedwil te verwijderen. Maar alleen menselijke autonomie kan voorkomen dat systemen ontsporen. We zijn gewend problemen zo goed en zo kwaad als het gaat langs deze as op te lossen: aan de ene zijde meer autonomie voor de ambtenaar, aan de andere zijde betere systemen, regels en procedures. De oplossing is altijd meteen ook het probleem. Meer autonomie betekent een heldhaftige rol van ambtenaren die, stevig geworteld in een breed aanvaard stelsel van waarden en overtuigingen, hun morele kompas volgen. De afgelopen jaren kreeg deze rol van ambtenaren aandacht in overheidsprogramma's en we zagen activistische ambtenaren rondom onderwerpen als klimaat en Gaza. Claims over spreekrecht en ook ongehoorzaamheid als uiterste middel, verdienen steun. Maar het ongemak blijft: wie of wat legitimeert dat je in een specifieke situatie afwijkt van een protocol?

De andere optie - betere systemen - betekent dat we regels en procedures zo ontwerpen dat de kans op onrechtvaardigheid zo klein mogelijk wordt. De belofte is dat technologie ons daarbij helpt door steeds beter verschil te maken. Want data, digitalisering en AI zorgen ervoor dat we, juist als we keuzes automatiseren, kunnen inspelen op specifieke omstandigheden (bijvoorbeeld: 'Wél koffiebekers voor ambtenaren die bij andere instanties werken'). Maar teveel optimisme is hier ongepast. Schrijvende voorbeelden hebben de afgelopen decennia laten zien hoe juist geautomatiseerde processen misstanden kunnen voortbrengen die vervolgens lang onopgemerkt blijven.

Rond beide polen blijft het ongemak dus aanzienlijk. Maar zitten we echt ingeklemd tussen twee kwaden? En hebben we inderdaad te maken met een tegenstelling? Beide kanten hebben met elkaar gemeen dat ze draaien om menselijke actoren en hun instrumenten. Je zou het 'de logica van de speer' kunnen noemen. De oudste verhalen die we kennen, via tekeningen in grotten, gaan over mensen en speren. De speer in die verhalen staat symbool voor de held die overwint, maar ook voor zijn instrumentele inslag. De speer is het middel tot een doel, het voorwerp dat je de overwinning bezorgt. Net als het mes waarmee je ontleedt en de bijl waarmee je knopen doorhakt.

Schrijfster Ursula Le Guin wijst in haar *Carrier Bag Theory of Fiction* op een nog ouder idee: het eerste gereedschap van de mens was geen speer, maar een tas. Een draagzak waarin bessen, zaden, dierenvelletjes, en gereedschappen werden verzameld. Geen wapen, maar iets dat dingen bij elkaar hield die op zichzelf geen heldenrol vervullen.

Stel dat de overheid meer weg heeft van zo'n draagtas dan van een speer. Niet het instrument waarmee we winnen, maar de plek waar we stemmen, zorgen, ervaringen en waarden bijeenbrengen. Ook in de logica van de tas geven waarden richting aan ons handelen. Maar ze zijn niet heroïsch. Het zijn geen objecten die je in je eentje kunt bezitten. Ze zijn ook nooit volledig te operationaliseren in wetten en algoritmes. Ze zijn relationeel en dialogisch. Geen marsrichting met een leider voorop, maar eerder een ruimte die alleen pratend te betreden is. Ze krijgen betekenis in ontmoetingen, conflicten, klachten en noden. Ze liggen als verzamelde elementen in de gemeenschappelijke draagtas waarin ze botsen, schuren, verschuiven, rijpen. Ze veranderen omdat jij verandert in gesprek met de ander.

Bij de logica van de speer hoort heldendom: moedig handelen vanuit je eigen waarden. Dat is onmisbaar, maar niet voldoende voor morele keuzes. De logica van de tas vraagt om iets anders, namelijk aandacht. Daarmee bedoel ik het vermogen om jezelf even minder centraal te zetten en werkelijk te zien wat een situatie vraagt, wat de ander van jou vraagt. Deze morele arbeid is langzaam, onderzoekend en allesbehalve heroïsch.

En misschien zit daar het ongemak van ambtelijke organisaties. Ze zijn gebouwd rondom duidelijkheid, voorspelbaarheid, controle - opnieuw: de logica van de speer. Maar hun werk gaat altijd over relaties: tussen overheid en burger, tussen politieke doelen en maatschappelijke werkelijkheid, tussen de intentie van beleid en de uitwerking ervan in mensenlevens. Als de logica van de tas iets vraagt is het beheersing van de kunst van goede gesprekken over waarden. Die gesprekken zijn er niet op gericht dat we de definitieve waarheid vinden of dat we gelijk krijgen door elkaar te overtuigen. Ze zijn er eerder op gericht de logica van de speer te verstoren omdat die, wanneer we voor dilemma's staan, vaak meer van hetzelfde oplevert.

Met deze oproep tot het omarmen van de kunst van het goede gesprek, kunnen we ons, bij nader inzien, afvragen of het drama van de koffiebekers op een grijze ochtend, een triviale casus is.

1 Harrie van Rooij is Coördinerend specialistisch communicatie adviseur Corporate Dienst Communicatie



Belastingdienst en fiscaal dienstverleners hebben de afgelopen jaren geïnvesteerd in de versterking van de onderlinge samenwerking. Investerings met als doel de compliance te vergroten, efficiënter te werken en op een betrouwbare manier met elkaar om te gaan. Een voorbeeld is het programma Meerjarenplan FD. Hier wordt samen met fiscaal dienstverleners thematisch gewerkt aan een versterking van de onderlinge samenwerking. Binnen het thema Professionele ethiek heeft de Belastingdienst een onderzoek² laten uitvoeren door Andersson Elffers Felix (AEF). Dit artikel neemt je mee in de opgedane bevindingen.

Samenwerken aan vertrouwen in de fiscaliteit

Het is een herkenbaar beeld in de dagelijkse praktijk. Je behandelt een dossier en merkt dat het contact met een fiscaal dienstverlener stroef verloopt. Niet omdat iemand zijn werk niet goed wil doen, maar omdat verwachtingen botsen, vragen als wantrouwen worden ervaren of omdat de wet ruimte laat voor meerdere interpretaties. Juist in een tijd waarin het vertrouwen in de overheid onder druk staat, voelt dat ongemakkelijk. Toch ligt hier ook een kans. Een kans die is blootgelegd in het onderzoek naar de professionele waarden bij Belastingdienst en fiscaal dienstverleners.

Een duidelijke conclusie

De uitkomst van het onderzoek bleek verrassend eenvoudig én hoopgevend. Belastingdienstmedewerkers en fiscaal dienstverleners werken grotendeels vanuit dezelfde waarden. Zorgvuldigheid, vakbekwaamheid, integriteit – ze worden door beide groepen herkend en onderschreven.

Waar wél verschil optreedt, is bij de invulling en weging van die waarden. Dat verschil is direct verbonden met de

Waar het schuurt én verbindt: professionele ethiek in de samenwerking

door John van Erp¹

rol die ieder vervult binnen het fiscale stelsel. De Belastingdienst handelt namens de overheid en draagt verantwoordelijkheid voor het collectieve belang. Fiscaal dienstverleners staan naast hun cliënten en behartigen individuele belangen binnen de grenzen van de wet. Twee rollen, één systeem – en juist daarin ontstaat spanning.

Waar wringt het dan?

Neem rechtsstatelijkheid. Voor belastingdienstmedewerkers is dit een kernwaarde, vastgelegd in eed of belofte, en onlosmakelijk verbonden met gelijke behandeling en zorgvuldigheid. Tegelijk vraagt de praktijk om maatwerk en menselijkheid. Voor fiscaal dienstverleners staan loyaliteit aan de cliënt, onafhankelijkheid en vertrouwelijkheid centraal. Het onderzoek laat zien dat spanningen ontstaan wanneer deze verschillende verantwoordelijkheden onvoldoende worden herkend of benoemd. Dan wordt kritisch doorvragen ervaren als wantrouwen. Of wordt vasthouden aan regels gezien als onwil. Terwijl beide partijen juist vanuit hun professionele ethiek handelen.

Bewustzijn maakt het verschil

AEF concludeert dat de sleutel ligt in bewustwording van de eigen rol én die van de ander. Als je begrijpt vanuit welke opdracht en verantwoordelijkheid de ander handelt, wordt het makkelijker om keuzes te plaatsen – ook als je het inhoudelijk oneens bent.

Het onderzoek laat zien dat frictie kan worden verminderd door bewuster met die rollen om te gaan. Voor belastingdienstmedewerkers betekent dit dat consistent handelen vanuit de kernwaarden belangrijk is. Wanneer keuzes helder worden toegelicht en steeds vanuit dezelfde uitgangspunten worden gemaakt, neemt de voorspelbaarheid toe. Reflectie speelt daarbij een belangrijke rol. Door met collega's dilemma's te bespreken en waarden expliciet een plek te geven in opleidingen, ontstaat een gedeeld professioneel bewustzijn dat houvast biedt in complexe situaties.

Daarnaast wijst het onderzoek op het belang van persoonlijk contact. Zodra de samenwerking zich niet beperkt tot schriftelijke communicatie, maar ruimte biedt voor gesprek, verandert de dynamiek. In een gesprek ontstaat begrip voor elkaars afwegingen en verantwoordelijkheden. Men hoeft het niet eens te worden, maar leert wel waarom de ander handelt zoals hij doet. Dat maakt spanning niet per se minder, maar wel hanteerbaar.

Geen snelle winst, wel duurzame waarde

Versterking van de samenwerking kost tijd. Dat kan frustrerend zijn in een organisatie die gewend is aan plannen, deadlines en meetbare resultaten. Maar vertrouwen laat zich niet vangen in kwartaalcijfers. Het groeit stap voor stap, door consistent gedrag, door betrouwbaarheid en door wederzijds respect.

Versterking van de samenwerking is in het belang van ondernemers, burgers én Nederland als geheel. Meer begrip leidt tot minder frictie, betere naleving, efficiëntere uitvoering en meer vertrouwen in de Belastingdienst.

Het onderzoeksrapport is inmiddels breed gedeeld binnen de Belastingdienst en met fiscaal dienstverleners. Beiden herkennen de bevindingen en aanbevelingen uit het rapport en zien de toegevoegde waarde van een goede samenwerking. Meer compliance, meer efficiëntie, minder ruis en meer begrip. Het onderzoek wordt daarom niet alleen gelezen, maar ook gebruikt. Het is geen eindpunt, maar een startpunt voor gezamenlijke vervolgstappen om knelpunten weg te nemen en kansen te benutten.

Jij doet ertoe

Dit verhaal gaat niet alleen over beleid of programma's. Het gaat over dagelijkse keuzes en menselijk handelen. Over hoe jij in een gesprek, mail of besluit ruimte kunt maken voor uitleg, begrip en respect voor de rol van de ander.

De spanning tussen rollen zal altijd blijven bestaan – en dat hoeft ook niet anders. Het fiscale systeem werkt juist omdat iedereen zijn eigen verantwoordelijkheid heeft. Maar hoe we met die spanning omgaan, dat ligt wél in onze handen. En precies daar kun jij, elke werkdag opnieuw, het verschil maken.

¹ John van Erp is landelijk handhavingsadviseur werkzaam bij de afdeling Klantbehandeling Belastingdienst/MKB.

² Een waarde(n)volle samenwerking (AEF, februari 2025)

Het morele kompas van de belastingambtenaar

door Koos Spreen Brouwer¹

Het is in deze tijd een uitdaging om je werk als belastingambtenaar goed te doen. Burgers vinden al snel dat ze te veel belasting betalen en ze hebben regelmatig kritiek op het functioneren van de Belastingdienst. De belastingambtenaar is daarbij vaak de gebeten hond. Daarbij komt dat het werk van de ambtenaar als gevolg van het gebruik van algoritmes en kunstmatige intelligentie verandert. Waarschijnlijk nemen computers op termijn een groter deel van het werk over. Dit roept de vraag op: wat is de kern van het werk van belastingambtenaar en wanneer doet hij zijn werk goed (genoeg)?

Belastingambtenaren hebben als taak belasting te heffen en innen. Zij moeten zorgen dat de maatschappelijke lief en leedpot gevuld wordt, zodat collectieve voorzieningen die burgers niet alleen kunnen regelen, gezamenlijk betaald kunnen worden. Belastingen vormen het fundament onder onze democratische rechtsstaat en in de kern betaalt de burger niet zozeer aan de overheid, maar betalen burgers de belasting aan elkaar. Belastingheffing draait om solidariteit en wederkerigheid, waarbij de Belastingdienst – en dus de belastingambtenaar – als taak heeft te zorgen dat eenieder zijn 'fair share' bijdraagt.

De belastingambtenaar staat opgesteld om het algemene belastingrecht toe te passen in concrete individuele situaties. Dat is lastig, want rechtstoepassing is meer dan een individuele casus langs een simpele juridische meetlat leggen. Recht is geen exacte wetenschap en twee keer twee is in het recht lang niet altijd vier. Rechtstoepassing is een kwestie van 'recht doen', dat wil zeggen dat de uitkomst rechtvaardig moet zijn. Of de uitkomst rechtvaardig is, hangt enerzijds samen met de inhoud van de rechtsregels en anderzijds met de manier waarop de regels worden toegepast. Wat wel of niet rechtvaardig is, is een ethisch vraagstuk. Belastingheffing is daardoor bij uitstek een morele kwestie en de belastingambtenaar heeft dus een morele taak.

Die morele taak maakt het werk om twee redenen lastig. In de eerste plaats is de ambtenaar niet zelf verantwoordelijk voor het morele gehalte van de fiscale wetten. In onze democratische rechtsstaat is het de bevoegdheid van de wetgever om wetten te maken en de belastingambtenaar heeft de plicht deze uit te voeren. Hij heeft daarin weinig keuze, ook een onredelijke wet moet worden uitgevoerd. Toch heeft de ambtenaar enige speelruimte, het zogenoemde 'freies Ermessen', en zal hij zich moeten afvragen waar ruimte ligt en waar niet.

In de tweede plaats is die taak lastig omdat wetten geschreven zijn voor algemene situaties en in algemene bewoordingen. De ambtenaar moet deze vertalen naar concrete individuele gevallen. Dat is ingewikkeld, omdat elke individuele casus net weer iets anders is dan een andere. Dit vraagt om maatwerk, om afweging van individuele omstandigheden. Maar welke omstandigheden zijn van belang en in welke mate? Die vragen laten zich niet eenvoudig beantwoorden. Hoe weet je dan of je het als ambtenaar goed doet?

De taak van de ambtenaar is een morele: hij moet 'recht doen'. Dat wil zeggen dat hij moet zoeken naar een balans tussen het belang van de samenleving die belastingopbrengsten nodig heeft en het belang van de individuele burger dat de heffing in zijn geval niet onevenredig uitpakt. Hoe vindt de ambtenaar hier het juiste evenwicht? Ambtenaren moeten daarvoor beschikken over een moreel kompas. Een kompas dat in geval van conflicterende belangen richting geeft aan rechtsstatelijk handelen.

Wat zijn nu de wegwijzers die richting geven aan het juiste handelen van de ambtenaar? Hij mag zich in het werk niet laten leiden door persoonlijke of politieke voorkeuren. De ambtenaar doet zijn werk niet op persoonlijke titel, maar hij vervult een ambt. Hij maakt onderdeel uit van een organisatie die een missie en een visie heeft, waaruit morele ambities spreken. Daarom zal hij zijn handelen moeten richten naar de missie en visie van de Belastingdienst. Hierin is verwoord dat de Belastingdienst: *'... een bijdrage (wil) leveren aan een financieel gezond Nederland door eerlijk en zorgvuldig belasting te heffen, om ervoor te zorgen dat er in Nederland genoeg geld is voor onder meer zorg, onderwijs en openbaar vervoer. Daarbij wil de Belastingdienst geloofwaardig en verantwoordelijk zijn.'*

Wat 'eerlijk en zorgvuldig' betekent, moet bepaald worden aan de hand van de morele wegwijzers in het recht zelf, met name in het formele recht. Zo bevatten de algemene beginselen van

¹ Koos Spreen Brouwer is Landelijk Vaktechnisch Coördinator Formeel Recht bij CD Vaktechniek.



AI schrijft sneller, maar vertelt het ook iets?

door Gerald Munters¹

behoorlijk bestuur (zowel de geschreven als de ongeschreven beginselen) de ethische tendensen die aan onze rechtsorde ten grondslag liggen. Ze zijn de uitdrukking van de normen en waarden die in ons collectief rechtsbewustzijn leven, zoals rechtvaardig, behoorlijk, zorgvuldig en evenredig.

De ambtenaar zal met behulp van deze rechtsbeginselen tot een rechtvaardige rechtstoepassing moeten komen. Hij moet de speelruimte invullen die begrensd wordt door enerzijds de bewuste keuzes van de wetgever en anderzijds de ethische tendensen die in de rechtsbeginselen vervat zitten. De rechtspraktijk leert dat keuzes van de wetgever op gespannen voet kunnen staan met de ethische tendensen van de rechtsbeginselen. Voor het maatschappelijk draagvlak van de Belastingdienst is het dan belangrijk dat de ambtenaar dit signaleert. Ook dit is onderdeel van zijn morele taak.

Ik ben geen deskundige op het gebied van kunstmatige intelligentie en algoritmes, maar ik denk dat de computer deze morele kant van het werk van de ambtenaar niet snel kan overnemen. Terwijl die morele afwegingen ook in een vergaande geautomatiseerde belastingheffing belangrijk blijven. De ambtenaar blijft daarom een belangrijke schakel om tot een eerlijke en zorgvuldige belastingheffing te komen. Hij zal kritisch moeten blijven meekijken bij geautomatiseerde besluitvorming en zich niet mogen verschuilen achter een computer die 'nee' zegt.

Het werk van de belastingambtenaar is moeilijk, maar belangrijk. Het vereist een goede juridische kennis van de reikwijdte van rechtsbeginselen en van de juridische speelruimte die hij heeft. Daarnaast moet de ambtenaar de morele dynamiek die in een casus kan zitten goed aanvoelen. Het is belangrijk dat hij een morele antenne ontwikkelt en dat hij de moed heeft om binnen de organisatie de moreel knellende gevallen (de 'buikepijndossiers') bespreekbaar te maken. De ambtenaar die deze vaardigheden beheerst en in de praktijk weet toe te passen, mag zich een goed ambtenaar voelen, ook in tijden waarin het ambt veel maatschappelijke kritiek te verduren heeft.

Schrijf jij je blogs met behulp van AI? Zomaar een vraag die ik weleens krijg als columnist bij de Belastingdienst. Nee, zeg ik dan. Het zijn mijn persoonlijke verhalen, verwonderingen of observaties die ik beschrijf en aan de lezer voorleg. Soms omdat ik me verbaas over dingen, soms omdat ik de lezer iets mee wil geven en soms iets daartussenin. Kan ik een AI dat laten doen? Met de juiste prompts kan dat zeker. De blauwdruk van het verhaal komt dan van mij, maar het daadwerkelijk typen en structureren van het verhaal wordt dan voor mij gedaan. Een beetje van mezelf en een beetje van Maggi... Voor mij persoonlijk haalt dit een belangrijk aspect weg uit het hele creatieve proces, namelijk de verwoording van het hoe en het wat. Bovendien, wat is het nut als ik een artikel door AI laat schrijven over een bepaald onderwerp? Kunnen we dan niet beter mijn 'schrijfplek' geven aan AI? Of wat zegt het eigenlijk over het hele idee van een blog? Namelijk een persoonlijk verhaal dat je aan het denken zet naar aanleiding van iets dat de schrijver heeft meegemaakt.

Laten we even doorreizen naar de toekomst. Eentje waarin ik met een paar prompts mijn (?) blog door AI laat schrijven die weer door een persoonlijke AI van de lezer geïnterpreteerd en samengevat wordt. Want ja, sommige blogs zijn best ingewikkeld of lang. Wat zegt dit over ons? Houden we elkaar dan niet gewoon bezig? Waarom laten we de computers dan niet gewoon met elkaar babbelen? Of beter nog, misschien moeten we dan wel gewoon helemaal stoppen met het schrijven van blogs. Want ja, als het niet meer gaat om de inhoud of om de interesse om iets zelf te lezen en te interpreteren, dan scheelt het een hoop energie, computerkracht en tijd die we aan zinvollere zaken kunnen besteden.

Ik ben overigens zeker niet tegen AI in het schrijfproces. Zo kan het je helpen in het verwoorden van losse gedachten en om informatie netjes te ordenen. Maar ik ben tegen AI inzetten op zaken waarbij dat het onderliggende doel van de activiteit ondermijnt. Deze discussie zou centraal moeten staan: welke werkzaamheden kunnen prima door technologie gedaan worden en welke vooral niet?

Misschien dat sommige blogs van mij lijken op AI geschreven blogs, zonder dat er AI aan te pas is gekomen. Denk maar aan het gebruik van het koppelteken (-) dat nu al geassocieerd wordt met taalmodellen: een mooi voorbeeld van hoe technologie ons beïnvloedt en conditioneert. En misschien dat mijn blogs juist heel erg ver weg staan van AI geschreven content. Beide manieren zijn prima, zolang je maar mijn blog met plezier leest en die blog jou meeneemt in mijn persoonlijke verwondering en jou aan het denken zet. Want dat is waar het mij om gaat, met of zonder mooie nieuwe technologie!

¹ Gerald Munters is adviseur Innovatie en Kennis bij CD Innovatie & Strategie.

Een handvest met waarde voor de belastingbetaler en onszelf

door Frans Wiggers¹

Soms is een goed idee niet nieuw, maar kan het wel iets betekenen. Dat geldt ook voor het handvest met rechten van de belastingbetaler. De directe aanleiding was de initiatiefnota van Inge van Dijk², waarin zij aandacht vroeg voor de rechtspositie en rechtsbescherming van burgers en bedrijven tegenover de Belastingdienst.³ De vraag die daaronder ligt, is eigenlijk simpel: weet iedereen waar hij of zij aan toe is?

Die vraag raakt ons ook intern. Want los van politieke initiatieven bestaat al langer de behoefte om scherper te benoemen wat burgers en bedrijven van ons mogen verwachten. Wij hebben een duidelijke kerntaak: 'belastingen heffen en innen'.⁴ Maar we zijn ook gewoonweg een bestuursorgaan, onderworpen aan dezelfde regels als ieder ander bestuursorgaan. Dat betekent dat we bij alles wat we doen niet slechts naar de letter van de wet kijken, maar ook naar grondrechten en beginselen als zorgvuldigheid, evenredigheid en rechtszekerheid. Een handvest helpt om dat helder en tastbaar te maken, voor anderen en voor onszelf.

Van Belastingstatuut tot internationaal handvest

Wie terugkijkt, ziet dat Nederland al eerder een vergelijkbaar document had. Nederland kende namelijk in 1991 een belastingstatuut.⁵ Daarin stonden uitgangspunten voor de omgang tussen Belastingdienst en belastingplichtige; rechten en plichten. Een mooi citaat uit dat document staat in de toelichting: 'In een rechtsstaat is het wenselijk dat de belastingplichtige zijn rechten zo goed mogelijk kent en kan kennen. De overheid dient er zich van bewust te zijn dat de belastingheffing voor veel burgers een zware last vormt.' Inmiddels is dit statuut vervangen door de brochure 'Welke rechten heeft u bij de Belastingdienst?'.⁶ Een centraal thema blijft de voorlichtende taak van de Belastingdienst.⁷

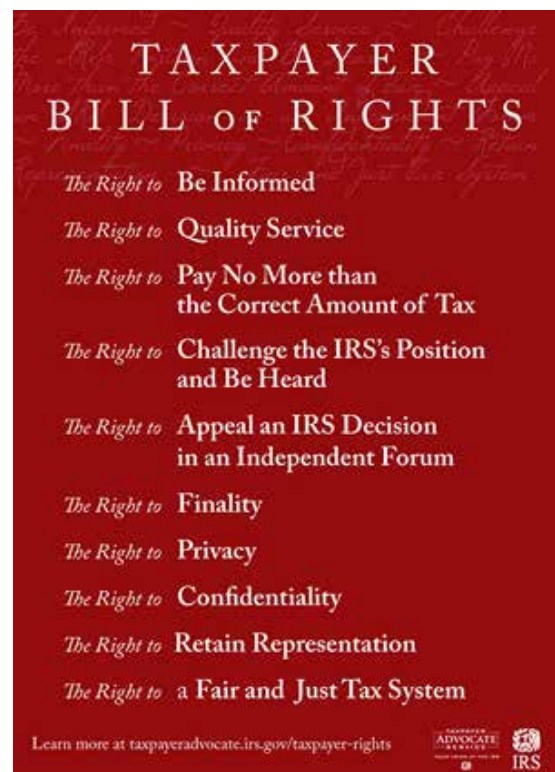
En Nederland staat hierin niet alleen. In de Verenigde Staten is er de Taxpayer Bill of Rights, waarin kernrechten van belastingbetalers overzichtelijk zijn benoemd.⁸ Canada

heeft een vergelijkbaar document, net zoals Australië en Nieuw-Zeeland. Dergelijke 'Taxpayer Charters' maken keer op keer duidelijk wat burgers mogen verwachten van de Belastingdienst.

Wat opvalt: deze handvesten verzinnen meestal geen nieuwe rechten. Ze maken bestaande rechten begrijpelijk en zichtbaar. Ze bundelen wat al in wetten en regels staat, maar doen dat op een manier die toegankelijk is. En minstens zo belangrijk: ze worden intern gebruikt als kompas. Niet alleen als folder, maar als leidraad.

Wat betekent dat voor ons (als ambtenaar)?

Ook in Nederland creëert het handvest geen nieuwe rechten. Alles wat erin staat, is al vastgelegd in wet- en regelgeving. De waarde zit enerzijds in het overzicht en de duidelijkheid. In een belastingstelsel dat voor veel mensen ingewikkeld is, helpt het wanneer je in begrijpelijke taal en overzichtelijk



uitlegt waar je op mag rekenen als belastingbetaler. En anderzijds gaat het over zorgvuldige behandeling. Over het recht om gehoord te worden. Over duidelijke uitleg van beslissingen. Over de mogelijkheid om bezwaar te maken. Over respectvolle communicatie. Zaken die voor menig jurist of ambtenaar misschien vanzelfsprekend zijn, maar die in de praktijk kleur krijgen als ze ook herkenbaar zijn voor degene die er gebruik van moet maken.

Tegelijkertijd is het handvest nadrukkelijk geen puur communicatiedocument. We gaan het ook intern gebruiken. De wet geeft kaders. Binnen die kaders is vaak beoordelingsruimte en zo niet, dan biedt mogelijk een analyse van het bredere recht een oplossing. Ons werk vraagt om vakmanschap, om reflectie, om een magistratelijke houding⁹ en om het besef dat besluiten impact hebben op mensen en bedrijven. Het handvest helpt om dat gesprek handen en voeten te geven. Het herinnert ons eraan dat wij niet alleen uitvoerders zijn, maar ook steunpilaren voor de basis van de rechtsstaat.

Samen tot stand gekomen

Een handvest over rechten van belastingbetalers¹⁰ schrijf je niet alleen achter een bureau. De initiatiefnota vormde het startpunt, maar in de uitwerking is nadrukkelijk gesproken met externe stakeholders, waaronder vertegenwoordigers van belastingbetalers. Die input is belangrijk. Niet alleen om de juiste woorden te vinden, maar ook om te toetsen of het handvest herkenbaar en betekenisvol is. Zo ontstaat een document dat niet alleen 'van ons' is, maar ook zoveel mogelijk aansluit bij de verwachtingen in de samenleving.

Niet het einde, maar het begin

Het handvest is daarom geen eind, maar een begin. Een manier om zichtbaar te maken waar we voor staan. Zie het als een uitnodiging, aan onszelf en aan anderen, om in gesprek te blijven over rechtsstatelijk handelen in de praktijk. Dat gesprek is soms ingewikkeld. Maar het is ook precies wat ons werk betekenisvol maakt. Want belastingen heffen is een kerntaak. Die taak zorgvuldig, rechtvaardig en uitlegbaar uitvoeren; dat is minstens zo belangrijk.

1 Frans Wiggers is werkzaam bij de Belastingdienst en betrokken bij de totstandkoming van het handvest. Deze bijdrage is op persoonlijke titel geschreven.

2 Inge van Dijk is sinds de verkiezingen van 2021 lid van de Tweede Kamer voor het CDA.

3 Link: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/inkomstenbelasting/vraag-en-antwoord/wat-zijn-de-taken-en-bevoegdheden-van-de-belastingdienst-geraadpleegd-op-9-februari-2026>.

4 <https://over-ons.belastingdienst.nl/organisatie/organisatie-en-taken/>

5 Brief staatssecretaris van Financiën 12 november 1991, nr. AFZ 91/8296.

6 Brief van 12 september 1994, nr. AFZ94/4398M; Belastingdienst, brochure 'Welke rechten heeft u bij de Belastingdienst?', 2014.

7 Zie ook Rijksbegroting 2022 (Ministerie van Financiën), Kamerstukken II 2021/2022, 35925 IX, nr. 2, p. 94 of Rijksbegroting 2021 (Ministerie van Financiën), Kamerstukken II 2020/2021, 35570 IX, nr. 2, p. 90.

8 <https://www.irs.gov/taxpayer-bill-of-rights>

9 R.H. Happé, 'De beroepshouding van de inspecteur: een magistratelijk perspectief', WFR 2007/1076.

10 Dit stuk moet nog naar het Parlement.

Artificial Intelligence, Machine Learning, Deep Learning, and Generative AI – Clearly Explained

Understanding AI in 2026 – from machine learning to generative models

<https://towardsdatascience.com/artificial-intelligence-machine-learning-deep-learning-and-generative-ai-clearly-explained/>



Op naaststaand web-adres krijg je een verrassend heldere en toegankelijke uitleg over hoe de AI keten is opgebouwd. In iets meer dan twaalf minuten word je meegenomen in een verhaal dat niet alleen informatief is, maar ook veel van de mystiek rond "AI" wegneemt. Het laat zien hoe deze technologie écht werkt, zonder toverachtige rookgordijnen. Ik plaats zelden dit soort aanbevelingen, maar in dit geval kan ik het simpelweg niet voor me houden.

De uitleg geeft je een scherp en begrijpelijk inzicht in de ontwikkeling van AI – en dat gun ik je. Veel plezier met ontdekken.

Paul Gunnewijk

SCAN
DE QR-
CODE



De Belangenbehartiger voor Belastingplichtigen en Toeslaggerechtigden: menselijkheid in een digitale rechtsstaat

door Aert Buijvoets en Paul Gunnewijk¹

Sinds maart 2025 kent Nederland een nieuwe, onafhankelijke voorziening in het fiscale en toeslagendomein: de *Belangenbehartiger voor Belastingplichtigen en Toeslaggerechtigden* (BBT). In een tijd waarin burgers steeds vaker ervaren dat 'Computer says No', terwijl hun persoonlijke situatie vraagt om maatwerk, vervult de BBT een bijzondere rol. Tijdens een gesprek met belangenbehartiger Hayde Zarkeshan werd duidelijk hoe de BBT opereert, waarom deze is ingesteld en welke betekenis zij heeft voor de rechtsstatelijkheid van het handelen van de overheid – juist in een tijd van vergaande digitalisering en toepassing van AI.

Ontstaan en opdracht

Het Nederlandse belasting- en toeslagenstelsel behoort tot de meest complexe stelsels van Europa. Voor de meerderheid van de burgers functioneert het systeem, maar voor een aanzienlijke groep leidt het tot vastlopende situaties. Vaak is daarbij sprake van multi-problematiek: financiële problemen, gezondheidskwesties en regels die het probleem versterken in plaats van oplossen.

De BBT is opgericht om onder andere voor deze groep het verschil te maken. Niet als extra loket, maar als tweedelijns voorziening voor burgers die er samen met hun hulpverlener niet (meer) uitkomen. De BBT is er voor individuen en kleine ondernemers, maar ook ambtenaren van de Belastingdienst en Dienst Toeslagen die binnen hun mandaat vastlopen op de zogeheten 'buikpijndossiers'. Zij kunnen nu samenwerken met de BBT.

Onafhankelijk en met gezag

De onafhankelijke positie van de BBT maakt het een unieke organisatie. De organisatie staat los van de uitvoeringsdiensten en wordt niet politiek aangestuurd. Dat is van groot belang voor het vertrouwen van burgers die zich niet gehoord voelen door dezelfde organisatie waarbij zij vastlopen. Deze onafhankelijkheid maakt het bovendien mogelijk om kritisch mee te kijken zonder toezichthouder of klachteninstantie te zijn, en dan vanuit die positie met een andere blik tot mogelijke nieuwe oplossingen te komen.

Daarnaast werkt de BBT domeinoverstijgend. Zij kijkt niet vanuit één wet of één organisatie, maar vanuit de samenhang van problemen waarmee iemand te maken heeft. Indien nodig beschikt de BBT over doorzettingsmacht. Daarmee vormt zij voor structurele zaken een schakel tussen uitvoering, beleid en politieke verantwoordelijkheid.

Regie en onderzoek

De werkwijze van de BBT kent twee hoofdroutes. In sommige gevallen vervult zij een regierol: het dossier wordt integraal bekeken, de context wordt expliciet gemaakt en de zaak wordt – mét die context – begeleid naar de juiste instantie. De BBT 'gooit het dossier niet over de schutting', maar blijft betrokken en volgt of de oplossing daadwerkelijk tot stand komt voor de burger.

Wanneer blijkt dat bestaande voorzieningen tekortschieten, kan de BBT een zaak zelf in behandeling nemen. Dan volgt een inhoudelijk onderzoek naar de besluitvorming: wat is er besloten, waarom, en leidt dat tot een uitkomst die niet alleen juridisch correct is, maar ook rekening houdt met de mens achter het dossier? Op basis daarvan brengt de BBT een zwaarwegend advies uit aan de betrokken dienst.

Rechtvaardigheid in plaats van alleen 'menselijke maat'

Opvallend is dat de BBT zelf liever spreekt over rechtvaardige oplossingen dan over de vaak gebruikte term 'mense-

¹ Aert Buijvoets is Accountmanager Fiscaal Dienstverleners/Accountant bij Belastingdienst/MKB en Paul Gunnewijk is post-actief.

lijke maat'. Een besluit kan volledig rechtmatig zijn en toch onmenselijk uitpakken, zeker wanneer regels automatisch worden toegepast en weinig ruimte laten voor context.

In een tijd waarin algoritmen, risicomodellen en geautomatiseerde besluitvorming een steeds grotere rol spelen, is dit onderscheid essentieel. De BBT benadrukt dat rechtvaardigheid betekent: binnen de grenzen van het recht zoeken naar oplossingen die rekening houden met de concrete levenssituatie van mensen. Dat betekent nadrukkelijk niet dat alles altijd kan of wordt kwijtgescholden.

Van individuele casus naar systeemleren

Naast het oplossen van individuele vastlopende dossiers heeft de BBT een belangrijke signaleringsfunctie. Door patronen in casuïstiek te herkennen, kan zij tijdig aangeven waar wetgeving, beleid of uitvoering structureel knelt. Die signalen worden gedeeld met uitvoeringsorganisaties, politiek en – indien nodig – ook met de media.

Juist hierin raakt het werk van de BBT aan het thema van het symposium over rechtsstatelijkheid en AI. Digitalisering en automatisering vergroten de efficiëntie, maar maken het

risico op systemische onrechtvaardigheid groter wanneer uitzonderingen niet worden herkend. De BBT fungeert daarbij als een noodzakelijke correctie: een plek waar het feit dat 'Computer says No', opnieuw wordt getoetst aan rechtvaardigheid, proportionaliteit en menselijke waardigheid.

Rechtvaardigheids filter van de uitvoering

De BBT ziet zichzelf nadrukkelijk niet als tegenstander van de uitvoeringsorganisaties, maar wil juist samenwerken aan betere oplossingen. In de praktijk blijkt dat de aanwezigheid van de BBT in een dossier vaak al leidt tot een andere dynamiek: ambtenaren nemen zelf meer ruimte om maatwerk te leveren en voelen zich gesteund om binnen de regels naar oplossingen te zoeken.

Die wisselwerking draagt bij aan een lerende overheid. Niet door incidenten uit te vergroten, maar door structureel inzicht te geven in situaties waar systemen tekortschieten en waar juist professionele ruimte nodig is.

Een besluit kan volledig rechtmatig zijn en toch onmenselijk uitpakken, zeker wanneer regels automatisch worden toegepast en weinig ruimte laten voor context.

Betekenis voor de rechtsstaat

De BBT bestaat nog maar kort, maar laat zien hoe een onafhankelijke, deskundige en mensgerichte benadering kan bijdragen aan het versterken van vertrouwen in de overheid. In een rechtsstaat waarin steeds meer besluiten digitaal tot stand komen, is het van groot belang dat er een voorziening bestaat die niet alleen naar regels en data kijkt, maar naar een alles omvattende benadering van de casus, waardoor het voor alle betrokkenen een rechtvaardige oplossing krijgt. Voor de leden van de VHMF is de BBT daarmee een relevant voorbeeld van hoe vakmanschap, tegenspraak en rechtsstatelijk besef samenkomen. Niet als abstract ideaal, maar in de dagelijkse praktijk van belastingen en toeslagen – precies daar waar 'Computer says No' voor burgers vaak het hardst binnenkomt.

Daarmee biedt de BBT ook een concrete route voor ambtenaren die constateren dat een regeling in de praktijk onbedoeld uitwerkt, terwijl zij hier geen oplossing voor kunnen vinden binnen de eigen dienst.

Voor contact met de BBT verwijzen wij u naar: www.belangenbehartigerBT.nl

Dit artikel is een AI gegenereerde samenvatting van de transcriptie van het door ons gehouden interview met Hayde Zarkeshan, hoofd BBT.



Hayde Zarkeshan

Een waarde(n)volle dialoog over vakmanschap

door Roy Vermeulen¹

In toenemende mate wordt van belastingdienstmedewerkers gevraagd om – naast het kennen en toepassen van wet- en regelgeving – ook waardengedreven besluiten te nemen. Wat is dat eigenlijk en in welke rol kan de dialoog op de werkvloer hierbij een bijdrage leveren?

Past een instrumentele aanpak of waardengeoriënteerde aanpak?

In onze organisatie voeren we veel gesprekken over vraagstukken en bijbehorende oplossingen. Dit gesprek heeft doorgaans een instrumentele insteek en gaat over 'hoe' vragen. Hoe passen we een fiscale regel toe op een concrete praktijksituatie? Hoe leggen we een burger of een ondernemer uit wat de fiscale regels zijn? Hoe houden we goed toezicht op naleving? Hoe kunnen we ons werk nog efficiënter inrichten? Et cetera. Voor eenvoudige en iets meer gecompliceerde vragen is dat een prima, oplossingsgerichte aanpak. Er is een duidelijke causaliteit (als..., dan...) en er zijn goed en best practices beschikbaar. Een expert kan meestal het juiste antwoord geven op de hoe-vraag². De verwachting is dat dit soort vragen (en expertise die daarbij nodig is), steeds meer via algoritmen en AI-toepassingen kan worden beantwoord. Als de complexiteit van het vraagstuk hoog is, dan loopt een instrumentele aanpak spaak. Een andere, meer waardengeoriënteerde aanpak is nodig. Complexiteit neemt onder andere toe als er meer belanghebbenden aan de orde zijn met uiteenlopende perspectieven en belangen. Er is geen eenduidige 'waarheid', maar er zijn wel verschillende perspectieven. Er is geen sprake van duidelijke causaliteit, maar van circulariteit (A beïnvloedt B en vice versa).

Dan zijn andere methoden nodig om te komen tot een gemeenschappelijk antwoord op een vraag. Denk hier aan vragen die gaan over betekenisgeving: wat is de menselijke maat en hoe geef je daar in je werk invulling aan? Wat is een goede balans tussen thuiswerken en op kantoor werken? Of wat is goede dienstverlening? Als er meerdere belangen zijn, spelen er 'onderin de ijsberg' altijd ook verschillende waarden mee. Op welk niveau wordt de vraag dan opgepakt? Een gesprek over tegenstrijdige belangen leidt over het algemeen tot onderhandeling of mediation. Een gesprek over onderliggende waarden is een zoektocht naar 'common ground', naar gemeenschappelijkheid. Wat hier bij helpt is een waarde(n)volle ofwel verdiepende dialoog. In dit artikel

werk ik uit hoe zo'n dialoog op het niveau van waarden er uit kan zien.

Wat zijn waarden?

Waarden zijn leidende principes van een individu of een groep, die nastrevenswaardig zijn en richting geven aan gedrag. In het werk van de Belastingdienst spelen waarden een belangrijke rol en soms zijn ze zelfs verankerd in wet- en regelgeving. Denk aan waarden als gelijkheid, evenredigheid, rechtmatigheid, goed werkgeverschap, goed ambtenaarschap.

De Belastingdienst hanteert daarnaast ook organisatiewaarden: 'verantwoordelijk, geloofwaardig, zorgvuldig, deskundig, samen, proactief'. Deze worden nu opnieuw onder de aandacht gebracht onder de noemer 'We zien elkaar'. Een kenmerk van waarden is dat ze abstract geformuleerd zijn en dat je er eigenlijk niet op tegen kunt zijn, maar dat het (nog) onduidelijk is hoe je een waarde vertaalt naar het dagelijks handelen in de praktijk. Een dialoog kan daarbij helpen.

Wat is een dialoog?

Een dialoog is een onderzoekend gesprek tussen 2 of meer mensen, met als doel te komen tot gemeenschappelijk inzicht of een gezamenlijk besluit. In het gesprek worden bewust alle perspectieven onderzocht, voordat geconvergeerd wordt tot een gezamenlijke uitkomst. In een dialoog worden gespreksregels gehanteerd, om het gesprek te verdiepen (zie de gespreksregels die de dialoogpool Belastingdienst hanteert).



Wat als waarden botsen?

Een dialoog wordt pas echt ingewikkeld als waarden met elkaar op spanning (lijken te) staan. We noemen dat een dilemma: een keuze tussen twee opties, die allebei voor- en nadelen hebben. Er is niet op voorhand één beste keuze. In een dialoog kun je met elkaar verkennen wat de diverse perspectieven op het dilemma zijn, welke belanghebbenden er zijn en welke waarden hier leidend (zouden moeten) zijn. Zo'n gesprek leidt tot gefundeerde keuzes en tot het ontwikkelen van een gedeeld (moreel) kompas. Dit kompas kan als richtlijn dienen voor toekomstig handelen. Al doende ontstaat 'moresprudentie'.

Voorbeeld 1: de regel volgen of de menselijke maat zoeken
De Belastingdienst is een uitvoeringsorganisatie. Wetten en regels komen tot stand via onze democratische rechtsstaat. Ambtenaren voeren deze uit. Waarden die hierbij horen zijn rechtmatigheid, gelijkheid, democratische rechtsorde en loyaliteit. Maar soms pakt letterlijke toepassing van een regel op een concrete situatie niet goed uit. Bijvoorbeeld omdat uitvoering in een concrete situatie (de persoon of het bedrijf dat 'voor je staat') niet proportioneel uitpakt of in strijd is met de bedoeling van de regel. Dit raakt aan andere waarden als evenredigheid, menselijkheid, rechtvaardigheid. Een dilemma heeft een paradox in zich: een schijnbare tegenstelling. Je moet immers recht doen aan meerdere waarden. De oplossing moet recht doen aan de waarde van loyaal uitvoeren van de regels enerzijds (rechtmatigheid, gelijkheid) en de menselijke maat anderzijds (proportioneel, menselijk).

Vier jaar geleden is binnen het programma Menselijke Maat als gespreksvorm hiervoor de casusdialoog³ ontwikkeld. In de casusdialoog bespreken we een fiscale casus, die wordt aangedragen door een behandelaar wanneer uitvoering van wet- en regelgeving in een specifiek geval niet goed voelt ('professionele buikpijn'). In de methodiek worden eerst alle belanghebbenden en hun perspectieven onderzocht. Vervolgens kijken we welke waarden in de casus op spanning staan en gaan we op zoek naar een oplossing die recht doet aan beide polen van het dilemma.

Voorbeeld 2: autonomie of samenwerking in de werkrelatie
In de coronaperiode zijn we plotseling en noodgedwongen overgegaan van 'op kantoor werken tenzij' naar 'thuis werken tenzij'. Technisch wordt dit inmiddels perfect ondersteund. Dat heeft belangrijke voordelen, zoals besparen op woon-werkverkeer, een goede balans tussen werk en privé en autonomie in het kiezen van tijd en plaats waar je je werk doet.

Aan de andere kant is werken ook samenwerken. We werken samen aan een product en dienst en zijn daarin afhankelijk van elkaars kennis en vaardigheden. Ervaren collega's zijn een vraagbaak voor nieuwe collega's. Andere waarden die hier spelen zijn geborgenheid en verbinding. Teams kunnen met elkaar afspraken maken die tegemoet komen aan de behoefte van autonomie én teamverbinding. De afspraken moeten recht doen aan mensen die de voorkeur hebben voor thuiswerken en aan mensen die behoefte hebben aan (meer) verbinding.

Een teamdialoog over hybride samenwerken start vanuit waarden (wat vinden we belangrijk in onze samenwerking) en kan leiden tot concrete afspraken (bv we ontmoeten elkaar elke dinsdag op de 2de etage van kantoor). Het is niet effectief om dit soort afspraken top down in te voeren, of de stemprocedure 'meeste stemmen gelden' toe te passen. Een dialoog gebaseerd op principes van deep democracy⁴ maakt meer kans op duurzame afspraken die ook leidend zijn voor het team in de dagelijkse praktijk. Deze benadering is een manier om besluiten te nemen waarbij de wijsheid van de minderheid wordt meegenomen in het meerderheidsbesluit.

Conclusie

Het werk van ambtenaren zal verschuiven van het toepassen van regels – werk wat immers in toenemende mate kan worden uitgevoerd door technologie zoals bijvoorbeeld AI – naar het nemen van waardengedreven besluiten. Dit is mijns inziens de kern van het ambtelijk vakmanschap in de toekomst.

Als de situatie vraagt om het afwegen van meerdere perspectieven en belangen, is een dialoog een bewezen manier om samen tot gedragen besluiten te komen.

De dialoogpool van de Belastingdienst bestaat inmiddels 3 jaar en heeft meer dan 1.000 teamgesprekken begeleid over thema's als de menselijke maat, inzicht in vooroordelen, (hybride) samenwerken en organisatiewaarden. Je kunt contact met ons opnemen via dialoogpool@belastingdienst.nl.



- 1 Roy Vermeulen is coördinator Dialoogpool Belastingdienst en senior adviseur Leiderschap en cultuur
- 2 Snowden and Boom (2007); A leader's framework for decision making, Harvard Business Review
- 3 Achtergronden van deze methode in het boek Dialoogrevolutie (2025) van Kessener en van Loon
- 4 O.a. Deep Democracy (2022) van Jitske Kramer

Iedereen draagt bij aan onze identiteit

door Anouk Achterberg¹

De Belastingdienst is een organisatie waar bijna iedereen in Nederland mee te maken krijgt. Dat maakt ons zichtbaar, herkenbaar en soms ook onderwerp van verwachtingen. Burgers en bedrijven vormen zich een beeld van wie wij zijn op basis van ervaringen, verhalen en gedrag. Die beelden verschillen, maar samen bepalen ze onze reputatie. Net als bij ieder sterk merk ontstaat die reputatie niet alleen door wat we zeggen, maar vooral door wat we doen.

Onze identiteit leeft in de dagelijkse praktijk. In hoe we samenwerken, hoe we omgaan met dilemma's en hoe we burgers en bedrijven tegemoet treden. Iedere medewerker draagt daar op zijn of haar manier aan bij. Samen geven we vorm aan de Belastingdienst als betrokken specialist.

Waarom een waardenaanpak?

Om samen te werken aan een herkenbare Belastingdienst, is het belangrijk dat we een gedeelde basis hebben. Die basis ligt in onze zes organisatiewaarden: *verantwoordelijk, geloofwaardig, zorgvuldig, deskundig, samen* en *proactief*. Als we deze waarden gezamenlijk uitdragen en toepassen, maken we in ons gedrag waar wat we als uitvoeringsorganisatie beloven – intern én richting de samenleving.

Daarom is eind augustus 2025 de meerjarige Waardenaanpak *We zien elkaar* gestart. Deze aanpak maakt alle medewerkers en leidinggevendenden bekend met de zes organisatiewaarden en ondersteunt hen om die waarden toe te passen in hun dagelijkse werk. De aanpak loopt meerdere jaren en is zichtbaar op verschillende plekken in de organisatie.

Waarden als kompas voor het dagelijks werk

De waarden fungeren als een kompas bij keuzes en afwegingen. Wat betekent 'zorgvuldig' in jouw rol? Hoe geef je 'geloofwaardig' vorm in contact met burgers of bedrijven? En wanneer handel je écht proactief?

Binnen de Waardenaanpak komen de zes waarden samen. Als medewerkers van de Belastingdienst zijn we betrokken specialisten die hun deskundigheid inzetten voor de samenleving. We werken samen, nemen verantwoordelijkheid en kijken vooruit. Juist door die waarden in samenhang te zien, ontstaat richting en samenhang in ons handelen.

We zien elkaar

De kern van de Waardenaanpak is verbinding. Verbinding met elkaar, met het werk en met de mensen voor wie we het doen. We zien elkaar betekent dat we oog hebben voor elkaar als mens en als collega. Dat we luisteren, begrip tonen en elkaars expertise erkennen. De organisatie ziet jou als betrokken specialist en ziet jouw bijdrage.

Die verbinding werkt twee kanten op. We zien collega's, teams en afdelingen, maar ook burgers en bedrijven. Door elkaar en onze omgeving echt te zien, ontstaat wederzijds begrip. Dat versterkt niet alleen de samenwerking, maar ook het vertrouwen in de Belastingdienst als geheel.

Waardenparades: kennismaken en ervaren

Een belangrijk onderdeel van de eerste fase van de Waardenaanpak zijn de Waardenparades. Deze interactieve evenementen reizen langs Belastingdienstkantoren en maken de





zes organisatiewaarden op een inspirerende manier zichtbaar en erfahrbaar.

Collega's die eind augustus het kantoor in Eindhoven binnenliepen, werden verrast door een centrale hal vol installaties en activiteiten. Van workshops waarin je letterlijk aan je eigen waarde bouwt tot een Waardenwasstraat en een interactieve Waardenmuur. De parade nodigt uit om stil te staan, mee te doen en met elkaar in gesprek te gaan.

Bij de opening van de Waardenparade benadrukte plaatsvervangend directeur-generaal Julien Spliet dat de waarden vooral bedoeld zijn als gesprekshulpmiddel. "Neem een waarde als 'proactief'. Die kan voor de ene collega iets heel anders betekenen dan voor de andere. Juist door daarover te praten, leren we van elkaar. In dat gesprek mogen ook dilemma's en spanningen aan bod komen."

Bekendheid en betekenis

Uit onderzoek blijkt dat veel medewerkers de zes waarden herkennen als typisch Belastingdienst, maar dat ze nog niet bij iedereen bekend zijn. Juist daarom richt de Waardenaanpak zich eerst op kennismaken en bewustwording. Naast de Waardenparades zie je de aanpak terug in banners, posters, displays bij koffiepantry's en via intranet.

Op Belastingdienst. Vandaag is regelmatig aandacht voor de organisatiewaarden, onder meer via Waardenvolle verhalen van collega's. Die persoonlijke verhalen laten zien hoe waarden in de praktijk werken en waar collega's trots op

zijn. Medewerkers worden actief uitgenodigd om hun eigen verhaal te delen, omdat waarden pas echt gaan leven als we er samen betekenis aan geven.

Van kennen naar toepassen

In een volgende fase verschuift de focus van kennen naar toepassen. Dan staat centraal hoe de waarden richting geven aan het dagelijkse werk. Leidinggevendens spelen daarin een belangrijke rol. Zij zijn via webinars en workshops geïnformeerd over de aanpak en beschikken over een toolbox met materialen om met hun teams het gesprek aan te gaan over waarden in relatie tot de werkpraktijk.

Zo wordt de Waardenaanpak geen losse campagne, maar een doorlopende beweging waarin reflectie, dialoog en praktijk samenkomen.

Samen bouwen aan een herkenbare Belastingdienst

De identiteit van de Belastingdienst is geen vaststaand gegeven. Zij wordt elke dag opnieuw gevormd door de keuzes die we maken en de manier waarop we samenwerken.

Projectleider Anouk Achterberg zegt hierover

- Met de Waardenaanpak 'We zien elkaar' bouwen we bewust aan die identiteit. Door elkaar te zien, door onze waarden te delen en door ze samen in praktijk te brengen.
- Iedere medewerker draagt daaraan bij. Zo blijven we herkenbaar, betrouwbaar en betrokken – voor elkaar en voor burgers en bedrijven.

¹ Anouk Achterberg is senior communicatieadviseur corporate interne communicatie

De zachte kant van de rechtsstaat

door Meryem Bilici¹

De afgelopen jaren is vaak gesproken over het belang van 'de rechtsstaat', en in het verlengde hiervan over 'rechtsstatelijk kompas' en 'rechtsstatelijke cultuur'. Iedereen vindt dit belangrijk en is voor. U ook, toch? Maar waar zijn we dan eigenlijk voor?

Volgens de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (hierna WRR) fungeert de rechtsstaat als een aanroep-titel, een normatief idee, waaraan men zichzelf en anderen spiegelt en waaraan men een speciale kracht van argumenten ontleent.² De inhoud van het begrip rechtsstaat dat (bijvoorbeeld in publieke discussies) wordt aangehaald, varieert enorm. De WRR heeft ooit om dit toe te lichten, een opsomming van zo'n 18 pagina's gepubliceerd van de vele en wisselende betekenissen waarmee juristen en niet-juristen naar de rechtsstaat verwijzen en van de vele manieren waarop een beroep op de rechtsstaat wordt gedaan.³

Volgens rechtswetenschapper Schuyt is er een vrij gangbare definitie van de rechtsstaat, met een ondergrens van een fatsoenlijke overheid.⁴ Het gaat dan over alles wat in een rechtsstaat toch echt niet zou moeten kunnen. Volgens Schuyt is in een rechtsstaat de overheid gebonden aan maat en regel. Natuurlijk zijn burgers en bedrijven ook aan regulering onderworpen, maar in dat gegeven onderscheidt een democratische rechtsstaat zich niet van autoritaire systemen. In de rechtsstaat houden de overheden – en dus de overheidsfunctionarissen – zich aan het zo duidelijk mogelijk geformuleerde recht en houden zij ook beginselen in de gaten zoals vormgegeven door fundamentele rechten. In de democratische rechtsstaat kunnen burgers bovendien kritiek leveren en is de overheid bereid zich daar iets van aan te trekken; dat laatste zouden we het 'consent-criterium' kunnen noemen: de overheid die ten behoeve van de burger handelt, en daardoor draagvlak geniet. De rechtsstatelijke overheid, zo zegt Scheltema, is een dienende overheid.⁵

Een checklist

Het mooie van de rechtsstaat is misschien dat ze niet vraagt om perfectie, maar om aandacht, evenwicht en checks en balances. Aandacht voor de gevolgen van je handelen en aandacht voor de ander. Dit kan niet zonder de bereidheid af en toe stil te staan en jezelf vragen te stellen. Maar vragen vertragen. En vertragen is in een politieke omgeving waar snelheid vaak wordt beloond, of in een omgeving waar aantallen er toe doen niet altijd even populair. Toch is vertragen soms ook essentieel. Want rechtsstatelijk handelen en denken is niet het simpelweg volgen van een checklist, maar een denkkader, een houding, een cultuur.⁶

Rechtsstatelijke cultuur

Een cultuur wordt door de mens gecreëerd. Cultuur is ook

niet statisch, een bepaalde cultuur kan door de mens worden ontwikkeld en in meer of mindere mate aanwezig zijn.⁷ Volgens Van Ommeren is het duidelijk dat de rechtsstatelijke cultuur niet vanzelf in overheidsorganisaties aanwezig is. Hij benadrukt: "De 'herinnering' aan de waarden van de rechtsstaat zal warm moeten worden gehouden. Dat gaat niet vanzelf."⁸

Werk aan de winkel

Werk aan de winkel voor de overheid, en dus ook voor ons ambtenaren. In een sterke rechtsstatelijke cultuur leveren ambtenaren bijvoorbeeld tegenspraak, tonen leiderschap, stellen rechtsbeginselen centraal, hebben oog voor mogelijke misstanden, wegen het belang van de burger mee (in het volle besef dat zij zelf ook burgers zijn), zijn ze in staat zich te verplaatsen in de ander en stellen waar nodig grenzen. Interessant is dat uit onderzoek blijkt dat met alleen een beroep op abstracte rechtsstatelijke waarden, zoals mensenrechten, mensen onvoldoende worden bereikt. Er is daarnaast iets anders nodig. Het gaat dan om een drager of een vorm waarin mensen zich wel in herkennen. Dat zijn de gewone deugden, *the ordinary virtues*.⁹ Van Ommeren heeft het over een rechtsstaattherapie, of in een gewonere bewoording dat wij allemaal wat meer moeten gaan oefenen met rechtsstatelijke kennis en deugden, omdat die in belangrijke mate bijdragen aan de verwezenlijking van een rechtsstatelijke cultuur.¹⁰

1 Mr. Meryem Bilici is strategisch adviseur rechtsstatelijkheid bij de Belastingdienst. Zij adviseert in deze rol over het versterken en borgen van het rechtsstatelijk handelen bij de Belastingdienst. Meryem is in 2008 haar loopbaan gestart bij het Ministerie van Justitie. Zij heeft in de afgelopen achttien jaar in verschillende functies gewerkt, zowel als (politiek) adviseur als manager, in de uitvoering en op beleidsdepartementen.

2 De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, De toekomst van de nationale rechtsstaat, p. 20.

3 De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, De toekomst van de nationale rechtsstaat, p. 291-309.

4 K. Schuyt, De waarden van de rechtsstaat, in K. Schuyt, Steunberen van de samenleving. Sociologische essays, Amsterdam: Amsterdam University Press 2006, p. 125.

5 M. Scheltema, 'De rechtsstaat', in J.W.M. Engels e.a., De rechtsstaat herdacht, Zwolle 1989, p. 11-25.

6 De cultuur binnen een organisatie heeft effect op bijvoorbeeld hoe zorgvuldig en transparant wordt gewerkt, maar ook op hoe medewerkers zich naar buiten toe opstellen. Bij de overheid dus hoe met burgers en bedrijven wordt omgegaan en hoe die burgers en bedrijven de overheid ervaren. Vanwege de beknoptheid van dit artikel, wordt hier verder niet op ingegaan.

7 F.J. van Ommeren, 'Op zoek naar rechtsstatelijke cultuur', NJB 2022/38, p. 3137.

8 F.J. van Ommeren, 'Op zoek naar rechtsstatelijke cultuur', NJB 2022/38, p. 3138.

9 M. Ignatieff, *The Ordinary Virtues. Moral Order in a Divided World*, Cambridge (MA): Harvard University Press 2017.

10 F.J. van Ommeren, 'Op zoek naar rechtsstatelijke cultuur', NJB 2022/38, p. 3141.

In memoriam Paul Slijpen¹

door Richard Happé²

Paul werd op 1 april 1946 geboren in de Rivierenbuurt in Amsterdam, in de Deurlloostraat. Bij toeval kwam ik, ook een kind uit de Rivierenbuurt, er recent achter dat wij zo goed als zeker als kleine jochies op 'het landje' - waar nu al jaren het RAI-gebouw staat - tegen elkaar gevoetbald hebben. Wij bleken allebei een door dezelfde fotograaf gemaakte foto te hebben van ieders eigen 'elftal' straatvoetballertjes.

Omdat de vader van Paul leraar Nederlands was aan het vermaarde Ignatiuscollege, leek het zijn ouders beter dat Paul in 1958 naar het St. Nicolaaslyceum ging. Na zijn eindexamen HBS-A in 1963 werd Paul, 17 jaar jong, toegelaten tot de Rijksbelastingacademie te Rotterdam. Uiteraard werd hij lid van het corps. Halverwege 1966 werden de laatste twee studiejaren van de RBA overgeheveld naar de Leidse Universiteit. De dienstopleiding werd een universitaire studie. In 1968 studeerde Paul af en trad in dienst bij de Belastingdienst als adjunct-inspecteur.

Eind 1972 werd ik voor mijn eerste serieuze stage op de Inspectie Inkomstenbelasting Haarlem 2e afdeling gedetacheerd. Paul was een uitstekende mentor die het belastingrecht tot in de puntjes beheerste, maar ook een uitstekend oog had voor de praktische toepassing van de wet. Toen ik op een gegeven moment een aangifte van een zeer vermogende particulier had bestudeerd en Paul mij aanhoorde dat ik een forse correctie wilde toepassen, keek hij mij aan, liet een paar seconden stilte vallen en sprak de woorden: "Wat denk je wat de reactie van de belastingplichtige zal zijn? Zou jij niet eerst contact zoeken en de feiten met hem doornemen?"

Dit was Paul Slijpen ten voeten uit: een uitstekende fiscalist die altijd de feiten van de zaak, het *Tatbestand* voor ogen wilde hebben. Een inspecteur dient recht te doen en daar horen de feiten bij. Hij had het in zich een bekwaam opleider te zijn.

In die tijd woonde Paul in Amsterdam-Noord in een flat aan de Ilperveldstraat, tezamen met zijn studievrienden Flip de Kam en Pieter Vogelaar. Al snel werd een naastgelegen flat betrokken door drie andere Leidse fiscalisten, te weten: Hans Schellekens, Jan van Bers en Kees van Raad. Op het bijgelegen grasveld met 'echte' doelen werd iedere week intensief gevoetbald door een uitdijende groep adjuncten. Paul was stevast van de partij. Zijn stijl was te karakteriseren als die van een schoffelaar. Geen betere kracht in de achterhoede dan Paul, die bovendien over een niet te evenaren ausdauer bleek te beschikken. Een kwaliteit die hem tot het laatste toe ook typeerde in zijn fiscale werk: een onuitputtelijke inzet.

In 1973 kwam Paul te werken op de Inspectie inkomstenbelasting Amsterdam. Naast het teamleiderschap kreeg Paul ook de verantwoordelijkheid over de loonbelasting en premieheffing van de eenheid. Een vakgebied dat in die tijd

niet echt in aanzien stond bij het hogere kader. Daarover heeft hij zich altijd kunnen opwinden. Paul heeft in zijn hele fiscale carrière in allerlei opzichten de lans gebroken voor de 'gewone' man.

Het verbaast niet dat hij onder andere ruim tien jaar redacteur is geweest van de *Vakstudie Loonbelasting en Premieheffing*.

Ook het lesgeven zat Paul in de genen. Hij is acht jaar docent en voorzitter geweest van de richting directe belastingen van de controleursopleiding. Verder was hij elf jaar docent bij de opleiding van de toenmalige Federatie Belastingadviseurs en vele jaren examinerator bij het NIVRA, thans NOvAA.

De maatschappelijke veranderingen lieten zich in de jaren zeventig en tachtig ook in de fiscale wereld gelden. Belastingontwikking en -ontduiking vroegen om een steviger aanpak. Staatssecretaris Nooteboom zorgde voor de benodigde ommekeer in de Belastingdienst. Hij bezocht met name de inspecties vennootschapsbelasting en riep zijn inspecteurs op constructies aan te pakken en zo nodig met richtige heffing dan wel fraus legis te bestrijden.

In deze tijdgeest paste ook de oprichting van het Opleidingsinstituut Financiën eind 1982. De hoogleraar Koos Reugebrink werd directeur, terwijl Paul hoofd van de Inspecteursopleiding directe belastingen werd. Ikzelf nam de vennootschapsbelastingvariant onder mijn hoede. Al snel ontstond intern een principiële discussie over de inrichting van de opleiding: academisch of praktisch. De dienstmensen, met Paul voorop, trokken uiteindelijk aan het langste eind. Probleemgericht onderwijs, praktijkstages en training in sociale en managementvaardigheden maakten de kern uit van de opleiding. Een bijzondere positie nam de samen met ervaren rechters, inspecteurs en adviseurs ontwikkelde module procesvoering in. Speciale aandacht kreeg de bewijslast en bewijslastverdeling.

Afgelopen november vond een reünie plaats van de eerste groep van het OIF. Paul was er niet meer bij; een eerdere afspraak was niet doorgegaan vanwege Pauls conditie. Unaniem gaf de groep aan dat de nadruk op integriteit en beroepshouding voor hen het meest was bijgebleven. Paul zou in zijn nopjes zijn geweest.

Na de OIF-periode maakte Paul verder carrière. Hij werd hoofd Particulieren van de Directie Directe Belastingen op het Ministerie. Een paar jaar later volgde zijn benoeming tot plv.-directeur van de Directie. In zijn Ministerie-tijd maakte hij onder andere deel uit van de ook politiek belangrijke Commissie Witteveen (flexibilisering pensioenen) en de Commissie Van Lunteren (administratieve lastenverlichting). Ook was hij een aantal jaren voorzitter van de Coördinatie Constructiebestrijding, de CCB.

In de laatste jaren van zijn tijd bij Financiën was Paul plv.-directeur van het Centrum voor proces- en productontwikkeling en verantwoordelijk voor de rechtstoepassing en de vaktechnische kwaliteit. Hier kreeg ook Eenheid van beleid en uitvoering inhoud en werd het ook thans nog zeer actuele fenomeen kennisgroepen in de Belastingdienst ingevoerd en geïnstitutionaliseerd. Eenheid van beleid was voor Paul direct verbonden met gelijke behandeling van en recht doen aan belastingplichtigen. Pauls focus verschoof weer naar de fiscale rechtstoepassing.

In 2002 maakte Paul de overstap naar de rechterlijke macht. Hij werd raadsheer in het Gerechtshof Amsterdam. Hij maakte deel uit van de Derde Kamer, in de wandeling ook wel de Vpb-kamer genaamd. Een aantal keren heb ik als raadsheer-plaatsvervanger samen met Paul als voorzitter gezeten. Paul toonde zich in alle opzichten een uitstekende rechter.

Toen met ingang van 2005 de belastingrechtspraak in twee instanties werd ingevoerd en het Hof om deze reden moest inkrimpen, maakte Paul voor 80% de overstap naar de Rechtbank Den Haag. Aan zittingen in eerste aanleg beleefde hij nu eenmaal veel genoeg. Ook om andere reden ging hij naar Den Haag: de belastingrechtspraak moest daar in eerste aanleg nog helemaal worden opgebouwd. Met zulke 'klussen' had Paul ervaring! Zo ontstonden in het begin geregeld forse discussies met de traditionele bestuursrechters die gewoon waren een zaak te vernietigen en terug te wijzen. Paul hield hen voor: "we moeten zelf de zaak afdoen onder het motto 'de belastingrechter doet wat de inspecteur had moeten doen'." Verder voorzag hij in die beginjaren met zijn grote kennis van de vennootschapsbelasting duidelijk in een leemte.

Paul was ook wetenschappelijk een brede fiscalist. In hetzelfde jaar van zijn overstap naar Den Haag verscheen de tweede druk van Algemeen fiscaal bestuursrecht (Monografieën Algemene bestuursrecht). Paul was een van de auteurs. Een paar jaar nadat Paul gestopt was als rechter, breekt het kinderopvangtoeslagschandaal uit. Er komt op advies van de Commissie Donner een Commissie van Wijzen (CvW). Deze Commissie heeft tot taak het beoordelen van alle weigeringen van de Dienst Toeslagen op verzoeken van ouders die zich als gedupeerde hebben aangemeld. Paul wordt gevraagd een van de vier voorzitters van de subcommissies van de CvW te worden. Hij hoeft geen seconde na te denken. Deze vier voorzitters hebben tezamen het compensatiebeleid van de Dienst Toeslagen helpen vormgeven. Alle adviezen van de CvW zijn overgenomen. Bij zijn afscheid van de CvW in september 2022 is Paul geprezen om zijn inzet als accurate, aimabele en integere voorzitter van de CvW.

Nog enige memorabele gedachten aan Paul.

Paul was een krachtmens, zo is wel duidelijk uit het voorafgaande. Maar ook buiten zijn werk had hij nog energie over. Duursporten, zoals triatlons, marathons, Elfstedentochten en Luik-Bastenaken-Luik waren een kolfje naar zijn hand.



Van andere orde was het fietsen met zijn maten, onze vriendengroep, ontstaan in de tijd van de IJperveldstraat. Meer dan 40 jaar hebben Paul, Hans Schellekens, Pieter Swildens en ik grote fietstochten in Europa gemaakt; wij op onze sportfietsen, Paul geregeld op zijn stadsfiets. Een keer liet hij zich ontvallen dat het voor hem geen fietsen maar peddelen was. Hij was zonder discussie onze onovertroffen wegkapitein.

Paul was ook een mensenmens. Paul heeft altijd veel vrijwilligerswerk gedaan. In de eerste zes jaren dat hij bij de Belastingdienst werkte, nam hij elk jaar verlof op om in de vakantiecampen van het Vierde Prinsenkinderen met een lichamelijke of geestelijke beperking een vakantie week te bezorgen. In een van die weken werkte hij samen met een vrijwilligster, die verpleegster was en later zijn echtgenote werd. Bep was uit hetzelfde hout gesneden als Paul.

Dertien jaar geleden constateerden de specialisten dat Paul uitgezaaide prostaatkanker had en nog ongeveer anderhalf jaar te leven had. Het pakte gelukkig anders uit. Tot zo'n anderhalf jaar geleden bleef Paul gewoon zijn dingen doen. Vanaf toen namen zijn krachten af. Het weerhield hem niet in beweging te blijven. Zo fietste hij nog geruime tijd 100 km per week. Om met Paul te spreken 'het houdt mij op de been'.

Hetzelfde gold voor zijn sociale activiteiten.

4 September jl. zijn wij nog samen naar het Hof Amsterdam gegaan voor het afscheidssymposium ter ere van zijn goede vriend Ed van der Ouderaa. Paul maakte een broze indruk. Van tevoren had hij mij gezegd: "ik ga alleen even Ed een hand geven en dan weer naar huis." Hij bleef het hele symposium. Hij genoot ervan vele fiscale vrienden te zien en te spreken.

Op 20 september is Paul Slijpen overleden.

- 1 Eerste publicatie in het Weekblad Fiscaal Recht (WFR 2025/342);.
- 2 Richard Happé is emeritus hoogleraar Belastingrecht, Tilburg University.

Ledenadministratie VHMF

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

wordt u verzocht gebruik te maken van onze website - zoek via 'vhmf.nl/lid' - of van dit formulier. 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)

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

☐ Adreswijziging M.i.v.: _____

☐ Postactief lid M.i.v.: _____

☐ Buitengewoon lid M.i.v.: _____

☐ Beëindiging lidmaatschap M.i.v.: _____

☐ Wijziging eenheid M.i.v.: _____

- Opzegging dient 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 2025 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 IKB-regeling.
- Hij/zij draagt zorg voor de centrale inning van de contributie via P-Direkt. Hem/Haar is bekend dat deze inhouding via de salaris-administratie in SAP ook bekend is bij het dienstonderdeel waar hij/zij werkzaam is.

Datum, _____ Handtekening, _____

