



# informatief

# 91

maart 2019

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



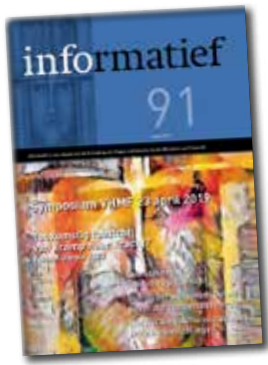
## Symposium VHMF 23 april 2019

**Toekomstig toezicht:  
van kramp naar kracht?**  
Fiscaal Utopia 2023

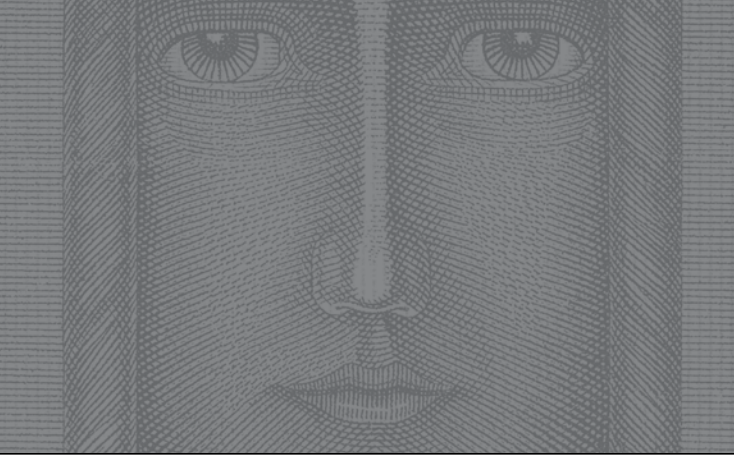
Leo Stevens:  
Toezicht op Toezicht

Wendbaar wetgeven. De wet-  
gever als systeembeheerder

Het fiscale vakmanschap van  
onze nieuwe collega's







# Inhoud

- 03 Vanuit het bestuur
- 04 Aspirant bestuursleden Ruben en Jorgos stellen zich voor
- 05 Fiscaal Utopia: bestaat dat eigenlijk wel?
- 07 The making of a Symposium in 2019
- 09 Toekomstig toezicht: van kramp naar kracht?
- 10 Wendbaar wetgeven. De wetgever als systeembeheerder
- 12 De Belastingdienst en de 'Geschiedenis van de waanzin'
- 17 "Werken bij de Belastingdienst blijft leuk, ook na 44 jaar!"
- 19 Het fiscale vakmanschap van onze nieuw collega's
- 23 De Anti Tax Avoidance Directive & Midden- en Kleinbedrijf
- 26 Van big data naar fiscaal Utopia: een fata morgana?
- 28 Fiscaal Utopia 2023: Tijd voor meer of minder Europa?
- 32 De Toekomst is Nu
- 34 Toezicht op toezicht
- 38 Tot slot

Sluitingsdatum volgende Informatief: 15 mei 2019

## Vanuit het bestuur

### De Jaarvergadering en het symposium staan voor de deur, dus houd ik het in deze Informatief weer kort.

Als gezegd: op 23 april ("derde" paasdag) zijn onze jaarvergadering en ons symposium, dit jaar met Jos de Blieck als dagvoorzitter. De symposiumcommissie, onder aanvoering van Wilma Kamminga, heeft dit themanummer van Informatief opgesteld, waarmee u alvast in de stemming kunt komen voor het symposium. Het symposium is toegankelijk voor zowel leden als niet-leden, dus u kunt een introducee meenemen! Misschien één van de nieuwe collega's?

Voor waar het de jaarvergadering betreft heeft u in onze e-mailnieuwsbrief al kunnen lezen dat het bestuur werkt aan een statutenwijziging. De aanleiding tot deze statutenwijziging is de Wet Normalisering Ambtelijke Rechtspositie, maar we nemen de gelegenheid te baat om wat onderhoud te verrichten en wat te moderniseren. U krijgt hierover tijdig meer bericht via e-mail.

U kunt zich zowel voor de jaarvergadering als het symposium aanmelden via [www.vhmf.nl](http://www.vhmf.nl). Tot ziens!

Winterswijk, 10 maart 2019

# Aspirant bestuursleden Ruben en Jorgos stellen zich voor

door Ruben Chau & Jorgos Sparos

## Ruben Chau

Nadat ik ergens in december 2004 het zoveelste kistje met wijn had gevuld, bedacht ik me dat ik toch wel enige uitdaging miste. Sinds het afronden van mijn studie Franse taal- en letterkunde (de carrièremogelijkheden waren niet eindeloos) had ik mijn interesse voor wijn en kennis van de Franse taal kunnen combineren in een carrière bij een goed



lopend wijnconsortium in Leiden. Ik besloot fiscaal recht te gaan studeren en kwam daarna terecht bij EY en vervolgens bij het wetenschappelijk bureau van de Hoge Raad. Bij de Hoge Raad bestond mijn werk uit het schrijven van conclusies en arresten. Gedurende langere tijd werkte ik voor Advocaat-Generaal Van Ballegooijen. Daar ontstond mijn interesse voor de loonheffingen.

Na de Hoge Raad heb ik met veel plezier een jaar lang lesgegeven bij Fontys (opleiding Fiscaal recht en economie). Vervolgens ben ik in 2015 als specialist loonheffingen aan de slag gegaan bij de Belastingdienst (GO Rotterdam). Daar heb ik me beziggehouden met de Wet DBA en uiteraard het reguliere heffingswerk. Toen de mogelijkheid voorbijkwam om per 1 september als VTA loonheffingen bij GO Breda te kunnen werken hoefde ik niet lang te aarzelen. Samen met mijn vrouw en kinderen (dochter van 8 en twee zonen van 6 en 4) woon ik namelijk al lange tijd in Breda. Omdat het naast het werken met het hoofd ook prettig is te werken met de handen, houd ik me in mijn vrije tijd bezig met beeldhouwen bij Atelier Breda. Daarnaast ben ik een fanatiek fietser (race en mountainbike). Al moet dat laatste een beetje worden genuanceerd. Met drie jonge kinderen kom ik op dit moment niet veel aan fietsen toe. In plaats daarvan squash ik elke week.

Afgelopen jaar ben ik begonnen als aspirant-bestuurslid van de VHMF. Inmiddels heb ik een aantal vergaderingen van het bestuur bijgewoond. Wat me daarbij opviel was de grote betrokkenheid van de leden bij de organisatie. Ook is het boeiend om te zien wat er allemaal speelt binnen de Belastingdienst. Verder staat de VHMF op dit moment voor de uitdaging om nieuwe leden te werven. Het lijkt me leuk om daaraan een bijdrage te leveren.

## Jorgos Sparos

Voordat ik bij de Belastingdienst kwam werken, heb ik Management, economie en recht (MER) gestudeerd aan Avans Hogeschool in Breda en daarna Ondernemingsrecht (Master) en Nederlands recht (Bachelor) aan de Universiteit van Tilburg. Tijdens mijn studies heb ik werkervaring opgedaan als consultant op een uitzendbureau en heb ik de



nodige bijbanen gehad in de Horeca.

Sinds september 2013 ben ik alweer werkzaam voor de Belastingdienst. Ik was toen in de afrondende fase van mijn studie en vond het tijd om weer de horeca uit te gaan, toen ik stuitte op de vacature van Projectondersteuner bij het Employability center van de Belastingdienst.

Eenmaal bij de Belasting-

dienst ben ik na een korte periode als Project ondersteuner voor het Employability Center, in Mei 2014 begonnen in de Invordering bij MKB Roosendaal. Inmiddels ben ik als Jurist invordering bij MKB in Breda werkzaam, waar ik me met veel plezier bezig houd met heel veel verschillende aspecten van de invordering. Daarnaast werk ik parttime als docent en auteur voor wat vroeger CKC heette voor de startopleiding invordering, en ben ik sinds kort als aspirant bestuurslid actief in het bestuur van de VHMF. Inmiddels heb ik een aantal bestuursvergaderingen bijgewoond en heb ik de smaak te pakken.

Verder woon ik samen met mijn vriendin in Breda. Kinderen hebben we niet, dus genoeg vrije tijd om door te brengen met vrienden en familie. Daarnaast vind ik het leuk om te koken, 'bingewatch' ik menig serie, loop ik hard en haal ik incidenteel mijn mountainbike uit de schuur.

Ik kijk er naar uit om mijn werkzaamheden in het hoofdbestuur voort te zetten en hopelijk een keer kennis met jullie te maken, bijvoorbeeld tijdens een van onze evenementen?

# Fiscaal Utopia: bestáát dat eigenlijk wel?

door Thijs Hellegers

**De vraag stellen is hem beantwoorden: natuurlijk bestaat Fiscaal Utopia niet; daarvoor is het immers een utopie! Waarom dan toch een symposium hieraan gewijd? Nou, omdat het zo leuk is te filosoferen over de ideale wereld, waarin belasting betalen net zo vanzelfsprekend is als deel uitmaken van de samenleving. Waar gaat het mis en wat kunnen we daaraan veranderen?**

Grofweg zijn drie werelden te onderscheiden: de politiek, de samenleving en de uitvoering. Laten we maar eens met de politiek beginnen.

De politiek maakt de wetten, bepaalt waarover belasting wordt geheven, hoeveel en hoe. Dat heeft al heel wat voeten in de aarde, want lang niet iedereen is het daarmee eens. Enkele decennia geleden kregen gewetensbezwaarden de mogelijkheid om aan te geven dat hun belastingcenten niet besteed mochten worden aan bepaalde defensie-uitgaven. Bij de recente verhoging van het lage btw-tarief ontstond veel discussie over nut en noodzaak; om diverse redenen zouden allerlei goederen en diensten uitgezonderd moeten worden.

Verstopt in de begrotingen van alle departementen zitten zogenaamde tax expenditures: fiscale tegemoetkomingen om bepaald gedrag te stimuleren of juist te ontmoedigen. Het bedrag dat hiermee gemoeid is overstijgt onderhand de 'normale' belastingopbrengst, terwijl de Algemene Rekenkamer keer op keer constateert dat het beoogde effect op z'n zachtst gezegd twijfelachtig is. Niemand minder dan onze latere staatssecretaris Willem Vermeend zette al in 1983 in zijn proefschrift over fiscale investeringsfaciliteiten vraagtekens bij de effectiviteit daarvan.

Onlangs maakte de hoogoplopende ruzie over de afschaffing van de dividendbelasting nog eens duidelijk, dat over politieke keuzes ten aanzien van belastingheffing beslist geen communis opinio bestaat.

Grote concerns als Apple, Google en Starbucks profiteren van lacunes in de nationale wetgeving van de landen waarin zij actief zijn en betalen nauwelijks of geen belasting over hun gigantische winsten. Nationale overheden staan machteloos en het blijkt een moeizaam proces om op EU-niveau afspraken te maken over een eerlijke belastingheffing over bijvoorbeeld het gebruik van data.

Soms ook betreedt de politiek het domein van de uitvoering.

Een frappant voorbeeld daarvan is de VAR – nee, niet de alom bekende video assistant referee, maar de Verklaring ArbeidsRelatie. Het parlement stemde in met een wet inzake de kwalificatie van zelfstandige versus loondienst. Tegelijkertijd beloofden de verantwoordelijke bewindslieden de Kamer dat de Belastingdienst van de handhaving daarvan geen punt zou maken, tenzij in overduidelijke gevallen. Dan wordt de scheidslijn tussen beleid en uitvoering wel heel dun. Grappig is overigens wél, dat de aantrekkelijke economie ervoor zorgt dat ZZP-ers kans zien hun tarieven te verhogen en daardoor voor werkgevers duurder worden dan medewerkers in loondienst. Dat speelde bij het Slotervaart-ziekenhuis, maar ook de bouw krijgt daarmee te maken.

Dan de samenleving. Een bonte schakering van individuen, instellingen en bedrijven. Allemaal proberen ze op hun eigen manier het hoofd boven water te houden. Belasting betalen staat zelden bovenaan het prioriteitenlijstje. Liever niet, en al helemaal niet meer dan noodzakelijk. Logisch dus dat men voortdurend kijkt naar fiscale aspecten van handelen of nalaten. Soms valt er niet aan te ontkomen: op vrijwel alle goederen en diensten zit omzetbelasting en als je in loondienst bent, wordt automatisch loonheffing ingehouden. Op andere terreinen kun je verschillende wegen bewandelen, elk met zijn eigen gevolgen voor de belastingheffing. Als je een huis koopt, kun je hypotheekrente aftrekken; huur je een huis, dan valt er niets af te trekken. Internationale bedrijven kienen hun verrekenprijzen zodanig uit, dat ze per saldo zo min mogelijk belasting betalen. Optimaal gebruik van belastingverdragen helpt natuurlijk ook een handje. En dan hebben we het nog niet gehad over het zwarte circuit, het buiten zicht van de fiscus houden van transacties en geldstromen. Het succes van de inkeerregeling laat zien dat heel veel redelijk vermogende landgenoten maar al te gretig hun geld parkeerden op buitenlandse rekeningen om belastingheffing over hun inkomsten of vermogen te ontlopen.

Dan de uitvoering, bij uitstek het terrein waarop de Belastingdienst zich beweegt. Soms nauwelijks te onderscheiden van de politiek, getuige de gevleugelde uitspraak van Jenny Thunnissen 'jongens, de Belastingdienst is een politiek gestuurde organisatie!'. De manoeuvreerruimte van de dienst is beperkt. Jaren geleden was het idee dat we ons handhavingsbeleid helder zouden gaan verwoorden, ook richting de politiek. Daarmee zou het voor de politiek lastiger worden om opeens een andere koers te kiezen of

tussentijds aanvullende wensen te formuleren. Het is er – bij mijn weten – nooit van gekomen.

Maar ook los daarvan zijn er genoeg voorbeelden van waar het schuurt in de uitvoering. Tieners die door middel van vlogs een schare volgers aan zich weten te binden. Daardoor worden zij interessant voor producenten of leveranciers van kleding of andere artikelen en ontstaat een schimmige verwevenheid waaruit de vloggers inkomsten weten te genereren. Dat kan in de vorm van gratis artikelen, maar ook in contanten, reises – noem maar op. Hebben we daar als fiscus wel zicht op?

Nederland kent een drugseconomie met een geschatte omvang van 20 miljard (!) euro. Zwart geld, dus een breed scala betrokkenen blijft bij de fiscus buiten beeld. Leveranciers van stekken, lampen en afzuigers, installateurs die illegaal de stroom aftappen, huisvrouwen en bijstandsontvangers die helpen met de oogst van de hennetoppen, de dealers en de grote jongens die achter de schermen aan de touwtjes trekken. De Belastingdienst werkt samen met andere handhavers aan de aanpak. Dat is een moeizaam gebeuren, mede door de politieke ambivalentie ten aanzien van drugs. Productie wordt bestreden, gebruik gedoogd. Zolang de politiek er niet in slaagt duidelijke keuzes te maken, blijft het dweilen met de kraan open. En accepteren we dus min of meer dat omvangrijke zwarte of grijze circuit, dat gehakt maakt van koopkrachtplaatjes.

‘Brussel’ tikt met enige regelmaat Nederland op de vingers, omdat de Belastingdienst zodanig vérgaande afspraken maakt met bedrijven dat dit in EU-ogen neerkomt op ongeoorloofde staatssteun.

Zomaar wat voorbeelden van uitdagingen waar de Belastingdienst zich voor gesteld ziet. En dan heb ik het nog niet eens over de Panama papers en Paradise papers, die duidelijk laten zien dat op grote schaal belasting wordt ontweken of ontdoken. Waar zijn we eigenlijk mee bezig als we braafjes de boekhoudingen controleren van de bedrijven die hun zaakjes goeddeels wél op orde hebben? Wat zegt het dat we op de vooringevulde aangifte keurig de inkomsten uit dienstbetrekking, de bankrekeningen en de WOZ-waarde terugvinden? Blijven we allerlei toeslagen toekennen aan mensen met op papier lage inkomens, terwijl hun uitgavenpatroon een heel ander beeld laat zien?

De bereidheid om belasting te betalen staat of valt met het vertrouwen dat iedereen zijn of haar steentje bijdraagt, naar vermogen en draagkracht. Dat vertrouwen staat ernstig onder druk, onder andere gevoed door de gênante vertoning rond het afschaffen van de dividendbelasting. Als dat één ding duidelijk heeft gemaakt, dan is dat wel dat belasting betalen iets is voor de mensen van goede wil en degenen die geen vuist kunnen maken richting politiek. Gehaaide adviseurs maken schaamteloos gebruik van de loopholes in wetgeving en verdragen om hun cliënten te dienen. Schaamteloos, omdat diezelfde cliënten wél profiteren van de voordelen die ons land biedt qua infrastructuur, opleidingsniveau, betrouwbare overheid en noem maar op.

Zouden we onszelf eigenlijk niet ook een beetje moeten schamen? Verschuilen we ons niet te gemakkelijk achter politieke keuzes? Ongemakkelijke vragen, waar ik geen pasklaar antwoord op heb. Het gegeven dat grote ondernemingen relatief weinig of geen vennootschapsbelasting betalen – gemiddeld zo’n 10% in plaats van 25% volgens een recent onderzoek – vergoelijken we met de redenering dat ze wél veel loonheffing en omzetbelasting afdragen, zodat ze per saldo toch een substantiële bijdrage aan de maatschappij leveren. We gaan wel erg gemakkelijk mee in de redenering, dat via de rulings toch nog een aardig bedrag binnenkomt dat anders onze schatkist voorbij zou zijn gegaan. En al die ZZP-ers zijn toch maar leuk aan het werk, terwijl ze anders in een uitkerings situatie zouden hebben gezeten?

Is de Belastingdienst wel toekomstbestendig? Communis opinio was vanouds dat het beroep van belastinggaarder na die andere bezigheid het oudste beroep van de wereld is en dat dat altijd zo zal blijven. Ik waag het dat te betwijfelen. Maatschappelijke en technologische veranderingen plaatsen de belastingheffing voor grote uitdagingen. De traditionele vaststelling van parameters voor belastingheffing en -afdracht erodeert als gevolg van globalisering en virtualisering. Bitcoins zijn vrijwel ongrijpbaar; data zijn het nieuwe goud, maar wegen nog geen ounce, transacties gaan in milliseconden de hele wereld over, maar laten nauwelijks sporen na. Zijn we daar voldoende mee bezig en kunnen we daar passende antwoorden op bedenken?

Je zou ook een andere kant op kunnen redeneren. Laten we kijken welke aangrijpingspunten we zien – nationaal, maar natuurlijk ook grensoverschrijdend – en daar geldstromen afromen. Hoe kunnen we het zo simpel en effectief mogelijk houden, wég van de minutieuze detaillering die ons systeem verstikt en de illusie van ultieme rechtvaardigheid in stand houdt?

De automatisering en digitalisering bieden ook kansen. We zitten als fiscus op een goudmijn aan data. Slim combineren daarvan helpt bij het bepalen van waar we onze aandacht het beste op kunnen richten.

Robotisering kan behulpzaam zijn om via algoritmes beslissingen in grote aantallen zaken voor te bereiden of zelfs een definitief besluit te nemen, zonder menselijke tussenkomst.

Digitalisering helpt in de contacten met andere toezichthouders en handhavers, nationaal en internationaal. Dan moet natuurlijk de politieke wil aanwezig zijn om dat te faciliteren.

Een discussie die op dit moment loopt is over de fiscale autonomie van de EU-landen. Op het gebied van de omzetbelasting is dat al decennia lang geen issue, maar ten aanzien van andere belastingen bestaat bij de lidstaten – en zeker bij Nederland – grote huiver om die autonomie op te geven. Misschien begrijpelijk, maar het lijkt op den duur onontkoombaar. Een fiscale utopie?

# The making of a Symposium in 2019

door Paul Gunnewijk

## Aanleiding

Ook voor dit symposium zijn we enthousiast begonnen en meenden nu eens heel vroeg ons nieuwe thema te kennen. Na tien jaar denk je het klappen van de zweep wel te kennen. Maar niets is minder waar. Juist omdat het nu zo anders is verlopen en de op te pakken onderwerpen zo ver uit elkaar lijken te liggen, geef ik hierbij graag een kijkje in de keuken door volgtijdelijk het groeien naar dit symposium, 'Symp19', te beschrijven.

### April 2018: afsluiting symposium 2018

Winter 2017/2018: direct in het nieuwe jaar, in gesprek met Leo Stevens over 'Symp18', kwam een duidelijk beeld naar voren over de wetgeving en de wijze waarop de maatschappij en ook de politiek omgaat met de overheidsinstanties. Gekozen is toen voor de Januskop als thema van het symposium 2018, daarmee wijzend naar de tweeslachtigheid van de aanpak in belastingland en de rol van de medewerker "inspecteur" daarin. Het verhaal dat Leo Stevens heeft uitgedragen tijdens het symposium 2018 is terug te lezen in zijn boek "Vertrouwen in de toekomst, vertrouwen in elkaar"<sup>1</sup>.

Voortbordurend op het symposium 2018, leek het logisch de fiscale techniek en de uitvoeringsproblematiek die daar mee samenhangt als thema voor het symposium 2019 te kiezen. Het leek in één keer allemaal in elkaar te passen en we zouden bij de organisatie hiervan alleen maar de details hoeven in te vullen en uit te werken.

### Mei en juni 2018: eerste thema-ideeën symposium 2019

Na het symposium van april 2018 "de Januskop" zijn we direct begonnen met het invullen van de hoofdlijnen waarmee de fiscale techniek en dus ook de Belastingdienst wordt geconfronteerd. In onze waarneming zien we momenteel de volgende drie hoofdlijnen door de techniek denderen.

A. Europese regelgeving en ook de wijze van aanpak van fiscaliteit. In de omzetbelasting is dit al min of meer gewoon. Maar ook op andere wetgevingsfronten gaan we de dominante rol van Europa voelen.

B. Automatisering en IT-verwerking met de nadruk op de 'massale verwerking' en de invloed daarvan op het proces. In de komende jaren zal alles via de computer gaan verlopen en worden fiscale grenzen minder duidelijk. Omvang lijkt geen probleem, maar tijdsverloop wel. Toch zullen we daarmee moeten leren omgaan.

C. Wereldconcerns die dominant en allesbepalend zijn stellen zich zelf boven de naties en daarmee buiten de nationale wetgeving. Deze bedrijven lijken niet te willen bijdragen aan de ordening van de maatschappij en doen ook niet mee in de politiek. Zij bespelen de verschillende landen en politieke meningen als ware het een onderdeel van hun marketingprogramma.

### Zomer 2018: de contouren groeien

Met de genoemde drie hoofdlijnen als thema zijn wij richting Jos de Blicq op zoek gegaan naar het kernthema. Jos liet ons al snel een ander hoofdthema zien. Niet dat wij er naast zitten, maar zijn onderwerp dringt zich meer op omdat dat én eerder speelt én de sleutel voor de oplossing van de drie hoofdlijnen heeft.

Volgens Jos moet het thema "Jeugd" zijn en zal daar in de komende jaren vol in geïnvesteerd moeten worden. Juist de jeugd is in staat met andere oplossingen en invalshoeken te komen die de nieuwe tijd zullen vormgeven. Hij krijgt hierbij steun van Leo Stevens, die tijdens het afgelopen symposium al zei: "We mogen niet verwachten dat degenen die de huidige wetgeving hebben ontworpen en uitgewerkt, ook in staat zullen zijn deze weer aan te passen aan de nieuwe moderne wereld. Dat moet je overlaten aan de nieuwe generatie."

Na de vakantie: het eerste snoeiwerk en een nieuwe start. We konden Jos geen ongelijk geven maar daarmee hadden we geen enkelvoudig vervolg op ons eerste verhaal. Nader brainstormen dus; dat heeft ons weer nieuwe inzichten opgeleverd. Vooral de ongerichtheid van de huidige aanpak en de afwachtende houding van het management van de Belastingdienst. Daarnaast constateren we een voortschrijdende robotisering van de administratieve verwerking, die ook binnen de Belastingdienst voet aan de grond zal krijgen. Dit alles in een organisatie waar de werkvloer vooral een houding van afwachtende passiviteit kent.

Al zoekend en brainstormend raakten we zelf ook in een afwachtende houding. Terwijl wij als symposiumcommissie juist willen proberen lichtpunten en hoofdlijnen te zien om daar vervolgens op in te zoomen.

<sup>1</sup> Te downloaden op <https://www.vhmf.nl/images/stories/symposium2018/BoekLeoStevens.pdf>



### **November 2018: toch anders; maar hoe?**

Het besef groeit dat het vooral Europa is dat de toon zet. We besluiten ons "Fiscaal Utopia" in dit Europese licht te plaatsen. Dit roept vragen op als: welke invloed heeft Brussel op:

- vertrouwen en compliance van contribuabelen
- regelgeving
- toezicht en handhaving
- inrichting van de uitvoeringsorganisatie en het werk van de inspecteur
- de belastingheffing 2023 en volgende.

Deze vraagstelling zullen we vervolgens moeten combineren met een voortschrijdende administratieve robotisering, data analytics en andere mogelijke technologische ontwikkelingen.

Duidelijk wordt hiermee dat onze boodschap meer zal gaan over de medewerker, die moet leren omgaan met het ongewisse en in die omgeving zijn of haar taken naar behoren zal moeten uitvoeren.

### **Midden december 2018: de keuze gemaakt nu uitwerken en doorzetten**

De keuze wordt gemaakt. We gaan met ruggensteun van Jos op zoek naar een prominente vertolker van de probleemstelling "hoe als toezichthouder belastingen om

te gaan met ongewisheid?" Hierbij vallen termen als "Belastingdienst in de toekomst" en "Toezicht in de toekomst".

Vervolgens zal daar een spreker op moeten volgen, die ingaat op vergroting van de uitvoeringsmogelijkheden door grensverleggend en buiten de kaders te denken en tevens aangeeft hoe we ons werk op maat uit kunnen voeren. Tot slot zal het licht gezet moeten worden op de steun die we daarbij kunnen vinden in de moderne technologie en automatisering. Als daarna de deelnemers aan het symposium wat confuus naar de borrel stappen, is dat prima. Gelukkig hebben we nog drie maanden om hieraan te werken en gaan we bezig met het themanummer van Informatief.

### **Januari 2019: de ontwikkeling en bevestiging van het thema**

Het themanummer vullen met relevante verhalen en artikelen levert op zichzelf ook weer energie op en geeft richting aan de leden van de symposiumcommissie. Hierdoor krijgen we meer zicht op ons eigen verhaal, zoals een docent door het geven van colleges zijn eigen lesstof inhoudelijk meer gaat doorgronden. De verdere uitwerking van ons symposium groeit, door het steeds scherper worden van het symposiumthema, en dat is geen utopie.





# Toekomstig toezicht: van kramp naar kracht?

Introductie van de verschillende sprekers op 23 april 2019



## Dagvoorzitter Jos de Blicq

Jos startte als adjunct-inspecteur op de directie Wetgeving Directe Belastingen, waar hij later afdelingshoofd werd. In die periode was hij lid van de CCB. Rond de eeuwwisseling ging hij weer terug naar de Belastingdienst. Hij vervulde daar diverse managementfuncties waar hij altijd een inhoudelijke slinger aan gaf. Dat deed hij niet alleen in bijvoorbeeld de functie van Landelijk directeur Grote ondernemingen maar ook in de functie van voorzitter van het managementteam B/CFD.

## Harry Starren

Harry Starren (1955) was lange tijd directeur van De Baak. Nu is hij zelfstandig adviseur en bestuurder bij zorg en onderwijs.

Hij heeft meerdere boeken geschreven het laatste was: 'Think Like a Manager, Don't Act Like One,(2016) dat gelijktijdig in het Engels en Nederlands verscheen.

Tijdens zijn symposiumpresentatie zal Harry stilstaan bij de volgende voor de Belastingdienst belangrijke onderwerpen:

### Gevraagd; grote problemen

Hoe kun je een cultuur creëren waarin vernieuwen routine wordt? Dat vergt structuren die ruimte scheppen en uitdagingen die onontkoombaar zijn. Om het uitdagend te zeggen voor doorbraken heb je weinig aan kleine problemen. Die kunnen toe met verbeteringen. Grote problemen vergen doorbraken. Voor innoveren heb je grote problemen nodig. Zo beschouwd staat de belastingdienst er goed voor...

### De blik van buiten

Doorbraken komen van buiten. Verbeteringen van binnen. Voor verbeteringen heb je ervaring nodig. Voor doorbraken staat ervaring snel in de weg. Dan helpt een zekere onervarenheid. De andere blik. De blik die zich verwondert over 'hoe het hier gaat'. Dan kan het helpen mensen van elders te vragen om eens binnen te komen kijken. Dat gebeurt, als ik het goed begrijp, vandaag. Met mate, dat wel.

### Innoveren lukt niet alleen

Innovatie betekent niet veel anders dan doorbrekende ideeën succesvol uitvoeren. Het is meer dan verbeteren. Voor innoveren is samenwerken essentieel want innoveren doe je niet alleen.

Harry beschikt over het vermogen mensen 'op te tillen in hun denken' en zal met ons onze krachten verkennen om ons toekomstige toezicht vol (zelf)vertrouwen in de wereld te zetten.



# Wendbaar wetgeven.

## De wetgever als systeembeheerder

door Mariette Lokin

**De Belastingdienst, maar ook andere uitvoeringsorganisaties van de rijksoverheid, zoals DUO, SVB en UWV, maken grootschalig gebruik van ICT-systemen voor de uitvoering van wetgeving. Dat vereist dat de wettelijke regels vertaald worden naar specificaties in de vorm van beslis- en rekenregels en naar gegevensspecificaties, en uiteindelijk naar softwarecode op grond waarvan die systemen geautomatiseerd beslissingen kunnen nemen.**

Het maken van die vertaalslag is een complex en tijdrovend proces. Dat komt onder meer omdat wetgeving vaak ambigu is en ruimte laat voor interpretatie; ook bevat wetgeving veel impliciete relaties als gevolg van algemene juridische principes die de rangorde van wettelijke regels bepalen. Als zo'n principe van toepassing is (bijvoorbeeld: de bijzondere wet gaat voor de algemene wet) dan wordt dat in de desbetreffende wet niet meer expliciet gemaakt. Voor juristen is dat logisch, maar een machine kan daar slecht mee uit de voeten.

De Belastingdienst wil zijn systemen graag wendbaar maken, zodat snel kan worden ingespeeld op veranderende wetgeving en aan politieke en maatschappelijke wensen kan worden voldaan. Daarin staat de dienst overigens niet alleen; ook andere uitvoerders streven wendbaarheid na. Dat vraagt om een andere kijk op wetgeving, niet alleen als product, maar ook als proces.

Mariette Lokin heeft in het proefschrift "Wendbaar wetgeven - De wetgever als systeembeheerder", dat zij op 31 oktober 2018 verdedigde aan de VU, een aanpak uitgewerkt om de vertaalslag van wetgeving naar specificaties voor ICT-systemen die door uitvoeringsorganisaties van de rijksoverheid worden gebruikt voor uitvoering van hun taken, te ondersteunen.<sup>1</sup> Deze aanpak ziet op wetgeving als product en als proces.

Voor wetgeving als product richt de aanpak zich op het verduidelijken van de betekenis van wettelijke regels, door middel van een taalmodel en een wetgevingsvocabulaire. Het taalmodel bestaat uit een set labels waarmee het juridische concept (subject, object, rechtsrelaties,

### Mariette Lokin

Mariette Lokin (1965) begon in 1989 als wetgevingsjurist bij het Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij. In 1993 stapte zij over naar het Ministerie van Justitie, waar ze (met een uitstapje naar Verkeer en Waterstaat) ruim 15 jaar werkte in het wetgevingskwaliteitsbeleid. In die periode werd de verbinding tussen wetgeving en ICT een rode draad in haar loopbaan, onder meer door betrokkenheid bij de ontwikkeling van de Nederlandse XBRL-taxonomie voor jaarrekeningen en fiscale aangiftes, de voorloper van Standard Business Reporting (SBR).

Sinds 2011 werkt zij bij het DG Belastingdienst, onder meer op de dossiers digitale dienstverlening, elektronisch berichtenverkeer, authenticatie en autorisatie en gebruik van gegevens. Ook in het werk bij DG Belastingdienst staat de verbinding tussen wetgeving en ICT centraal.

Begin 2013 startte zij promotieonderzoek naar de vraag hoe de wetgever de digitale uitvoering van wetgeving beter zou kunnen ondersteunen; in oktober 2018 verdedigde zij met succes haar proefschrift *Wendbaar wetgeven - De wetgever als systeembeheerder*.



<sup>1</sup> De integrale tekst van "Wendbaar wetgeven" is voor medewerkers van de rijksoverheid toegankelijk via <https://boeken.rechtsgebieden.boomportaal.nl/publicaties/9789462905528?BoomToken=8m9MzbJHmvE0%2bulUFe17rg#0>.

voorwaarden en dergelijke) achter verschillende formuleringen in wetgeving eenduidig weergegeven kan worden. In het wetgevingsvocabulary dat op basis van de toegekende labels kan worden gegenereerd, worden per concept de voorkomende formuleringen getoond. Dat geeft inzicht en duidelijkheid over verschillen en overeenkomsten tussen in wetgeving gebruikte formuleringen. Daarnaast omvat de aanpak de toepassing van de techniek van linked data, waarmee relaties tussen wetgevingselementen inzichtelijk gemaakt kunnen worden.

Voor wetgeving als proces is op basis van agile werkwijzen zoals Scrum, Lean en DevOps, die in systeem- en software-ontwikkeling worden ingezet, een multidisciplinaire en iteratieve aanpak ontwikkeld, LegOps genaamd.

## Martin Rabenort

Martin Rabenort maakt als partner deel uit van Deloitte's Tax Management Consulting (TMC) team. Binnen dat team worden cliënten geholpen met vraagstukken op het gebied van Tax Strategy & Operations, op het gebied van Tax Technology Consulting en op het gebied van Global Compliance & Reporting. Martin leidt de Tax Strategy & Operations groep wereldwijd, en daardoor adviseert hij fiscale afdelingen en senior management van multinationale ondernemingen. Daarbij gaat het meestal over vragen als welk Operating Model de fiscale afdeling het best past, haar Tax Policy, of processen en policies daarbij passen, welke (fiscale) technologie dat kan ondersteunen en welke team samenstelling daarbij past. Een ander belangrijk thema is hoe fiscale afdelingen goed "in control" kunnen raken of blijven, en hoe fiscale afdelingen de aankomende digitale transformatie kunnen benutten.

Martin heeft fiscaal recht gestudeerd in Leiden en na zijn militaire dienstplicht is hij gestart bij Arthur Andersen in de internationale praktijk. Vanaf 2004 is Martin zich binnen EY vooral gaan richten op Tax Control en Horizontaal Toezicht, en geleidelijk is hij gespecialiseerd in advisering van ondernemingen in Nederland en in het buitenland op het gebied van Tax Functie Management, alsmede van fiscale autoriteiten op het gebied van Cooperative Compliance. De laatste jaren is Martin binnen Deloitte vooral gericht op de transformatie naar een data gestuurde fiscale omgeving, en op de katalysatoren die dat mogelijk maken en zelfs kunnen versnellen.

Martin is ook docent aan de Nyenrode Business University en aan de Universiteit Leiden, in Tax Assurance en in Tax Management. Verder is Martin binnen de NOB voorzitter van de sectie Tax Assurance, en een regelmatige spreker op conferenties, symposia en trainingen.

### Beschrijving van de presentatie op het VHM symposium van Martin Rabenort

In zijn presentatie zal Martin Rabenort (Deloitte) ingaan op de in zijn ogen waarschijnlijke transformatie in de fiscale wereld als gevolg van digitalisering naar een data driven real-time fiscale omgeving, en de impact die deze transformatie teweeg kan brengen. Daarbij zal hij eerst ingaan op verschillende factoren en ontwikkelingen die elk voor zich en

LegOps gaat uit van voorbereiding van wetgeving in multidisciplinaire teams waarin zowel beleidsmakers en wetgevingsjuristen, als proces- en ICT-ontwerpers zitting hebben. Door directe betrokkenheid van de uitvoerders worden de ICT-uitvoeringaspecten in alle stappen van het proces meegenomen. De werkwijze in de teams is iteratief: in korte fases worden deelproducten opgeleverd, zodat kan worden bijgestuurd als het (tussen)resultaat niet voldoet aan de eisen of verwachtingen.

Tot slot wordt beschreven hoe het taalmodel, wetgevingsvocabulary en linked data kunnen worden toegepast bij de redactie van wetgeving, en worden de randvoorwaarden geschetst voor toepassing van LegOps bij de departementale en parlementaire voorbereiding van wetgeving.

in combinatie met elkaar deze transformatie stimuleren, zoals de verdergaande digitalisering van belastingdiensten wereldwijd, de ontwikkelingen op gebied van IT systemen die data management beter mogelijk maken, de behoefte aan steeds meer transparantie en eerlijkheid op fiscaal gebied, de mogelijkheden van data analyse op gedetailleerde en gecombineerde data om de fiscale positie vast te stellen en de mogelijkheden om door inzet van robotics, kunstmatige intelligentie en machine learning efficiënter te werken.

Vervolgens zal Martin stil staan bij mogelijke belemmeringen om zo'n transformatie snel te doorlopen, wat de eerste lessen zijn die we kunnen leren van de landen die al verder op weg zijn in de transformatie, en geeft hij een aantal stellingen in het kader van het welslagen van deze transformatie. Ten slotte staat hij stil bij hoe de fiscale wereld er tijdens en na de transformatie uit kan zien, wat de impact kan zijn op ons werk en de bijscholing die we waarschijnlijk nodig hebben en gaat hij in op de vraag of we onszelf allemaal overbodig maken.







## Michiel van den Hauten

Michiel van den Hauten is directeur van de Concerndirectie Innovatie en Strategie van de Belastingdienst. Voorheen was hij plaatsvervangend directeur Onderzoek en Wetenschapsbeleid/hoofd Wetenschapsgebieden en Internationaal bij het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Daarvoor bekleedde hij verschillende functies bij de ministeries van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en werkte hij bij APE public economics. Michiel van den Hauten studeerde Bestuurskunde aan de Universiteit Twente en promoveerde aan deze universiteit met een proefschrift over de werking van financiële prikkels in overheidsbeleid.

Michiel van den Hauten zal in zijn presentatie ingaan op het project Strategische Heroriëntatie Belastingdienst (SHBD). Hij is als directeur van de CD Innovatie en strategie nauw betrokken bij dit project. Doel van het project is te komen tot een gezamenlijke visie op de rol en het doel van de Belastingdienst, nu en in de toekomst.

Het project beoogt informatie op over trends en ontwikkelingen in de (internationale) samenleving op te halen die van belang kunnen zijn voor de toekomstige rol van de Belastingdienst. Uiteraard zijn ook de ideeën hierover van belastingdienstmedewerkers van belang en om die reden is onder leden van de VHMf in maart 2019 een korte enquête uitgezet. Michiel zal in zijn presentatie ingaan op de resultaten uit deze enquête.

# De Belastingdienst en de ‘Geschiedenis van de waanzin’

door Albert van Steenbergen, Michiel van den Hauten en Lisa Maassen

Michel Foucault is een bekende Franse filosoof die in zijn boek “Geschiedenis van de waanzin” beschrijft hoe het begrip waanzin door de eeuwen heen steeds anders geïnterpreteerd wordt.<sup>1</sup> Wat we in de loop van de tijd als normaal of als waanzin beschouwen, als goed of fout, zegt vooral veel over de tijdgeest en minder over het voortschrijdend inzicht in het onderwerp. In dit artikel willen we, geïnspireerd door Foucault, de opvattingen over de Belastingdienst door de tijd heen analyseren. We kijken wat de tijdgeest met onze organisatie heeft gedaan en we zullen ons aan een voorzichtig oordeel wagen over de vraag of er ook daadwerkelijke verbeteringen zijn opgetreden. Vervolgens kijken we vooruit om een indruk te krijgen van wat de toekomst voor onze organisatie in petto heeft.

Drie ‘generaties’ van belastingdienstmedewerkers geven hun kijk op de Belastingdienst afgezet tegen de tijdgeest. Albert van Steenbergen (57 jaar, inspecteur IB/Vpb, thans

onderzoeker), beschrijft de ontwikkeling van de Belastingdienst in de periode dat hij bij de Belastingdienst werkzaam is, de afgelopen 40 jaar. Michiel van den Hauten (44 jaar,

<sup>1</sup> Foucault, M. (1961), *Folie et déraison. Histoire de la folie à l'âge Classique*. (De geschiedenis van de waanzin in de 17e en 18e eeuw, Heering-Moorman (1975).

Directeur Innovatie en Strategie) verkent als onderdeel van de strategische heroriëntatie Belastingdienst hoe die er over tien jaar uit zal kunnen zien. Hij beschrijft in dit artikel het proces hoe tot dat beeld te komen. De leden van de VHMF worden uitgenodigd om hierin een bijdrage te leveren. Lisa Maassen (28 jaar, adviseur innovatie & strategie) zal aangeven wat zij en haar generatie in ieder geval verwachten van de Belastingdienst in de toekomst.

## Belastingdienst in beweging; Wijsheid of waanzin?

Overheidsorganisaties als de Belastingdienst zijn door de samenleving in het leven geroepen om bepaalde publieke doelen te realiseren.<sup>2</sup> De politiek formuleert namens de samenleving verwachtingen van dergelijke organisaties en stelt normen voor hun handelen. Die verwachtingen en normen veranderen als de maatschappij zich ontwikkelt. Overheidsorganisaties zijn gedwongen die ontwikkelingen te volgen en te vertalen naar hun handelen. In deze paragraaf beschrijft Albert van Steenberghe hoe de Belastingdienst de afgelopen decennia ontwikkelingen in de samenleving heeft vertaald naar zijn organisatie.

### De klassieke Belastingdienst

De Belastingdienst is tot de jaren zeventig van de vorige eeuw aan te merken als een klassieke bureaucratische overheidsorganisatie. Een 'Weberiaans' organisatie-model waarin strikte regels het gedrag van de organisatie en zijn medewerkers bepalen: De Belastingdienst voert controles uit om overtreding van de regels te kunnen constateren, corrigeert waar nodig en legt daarbij al dan niet een sanctie op. Burgers en bedrijven accepteren het optreden van de Belastingdienst eenvoudigweg omdat deze is aangewezen als bevoegde autoriteit.<sup>3</sup> Zolang de Belastingdienst binnen de grenzen van zijn nauw omschreven bevoegdheden blijft zijn het gezag en de legitimiteit van de Belastingdienst gegarandeerd.

In de klassieke overheidsorganisatie hanteert men een strikt juridische benadering en staat de strikte toepassing van de fiscale regels voorop.<sup>4</sup> Regel is regel! De waarden en normen die in de samenleving leven krijgen slechts een plaats in het handelen van de Belastingdienst, voor zover ze zijn verdisconteerd in de fiscale wet- en regelgeving.<sup>5</sup> Die waarden zijn: *rechtvaardigheid, rechtszekerheid en rechtsgelijkheid*.

### Project Structuur en Strategie (1989)

Tot de jaren zeventig van de vorige eeuw voldoet de klassieke bureaucratische organisatievorm en is er geen reden om deze ter discussie te stellen. Zowel de politiek als de leiding van de Belastingdienst vertrouwen zonder enige

## Albert van Steenberghe

Albert van Steenberghe is onderzoeker bij Concerndirectie Innovatie en Strategie van de Belastingdienst (Senior Researcher Belastingdienst). Tevens is hij als gastonderzoeker verbonden aan het Fiscaal Instituut Tilburg (Tilburg Universiteit). Zijn onderzoek richt zich op juridische en sociaalwetenschappelijke aspecten van (ambtelijk) fiscaal vakmanschap, nu en in de toekomst. Voorheen was hij inspecteur IB/Vpb en manager bij de Belastingdienst. Daarnaast was hij werkzaam als rechter-plaatsvervanger bij de strafkamer van de rechtbank Middelburg. Albert studeerde fiscaal recht aan de Universiteit van Tilburg en promoveerde daar met een proefschrift over de legitimiteit van de fiscale rechtshandhaving.



terughoudendheid op het onkreukbare, degelijke en strenge imago van de dienst.<sup>6</sup> Een aantal gebeurtenissen, passend bij de tijdgeest van toen, dwingen de beleidsmakers echter om na te denken over de positie van de Belastingdienst in de samenleving en tot actie over te gaan. Ten eerste is er het rapport Bijsterveld (1980), waaruit blijkt dat zwartwerken en witwaspraktijken in Nederland op forse schaal voorkomen.<sup>7</sup> Daarvoor dacht men dat deze in Nederland niet of nauwelijks bestonden en dat deze zich uitsluitend voordoen in landen als Italië. Een tweede belangrijke ontwikkeling in de samenleving is de omslag in het denken over de verzorgingsstaat. Het kabinet Lubbers kondigt forse bezuinigingen aan op de overheidsuitgaven, waardoor het overheidsapparaat gedwongen wordt meer bedrijfs-

<sup>2</sup> Noordegraaf, M. (2008), *Management in het publieke domein. Issues, instituties en instrumenten*, Bussum, Uitgeverij Coutinho.

<sup>3</sup> Bakker, E. (2001), *De cynische verkleuring van legitimiteit en acceptatie*, Amsterdam, Aksant.

<sup>4</sup> Nieuwenhuis, J.H. (1997), 'Vechten met de beer. De strijd om het legaliteitsbeginsel', RM Themis 1997-9.

<sup>5</sup> Gribnau, J.L.M. (1998), *Rechtsbetrekking en rechtsbeginselen in het belastingrecht*, Rotterdam, Gouda Quint.

<sup>6</sup> Dit artikel is mede gebaseerd op een analyse van verslagen van directieraad vergaderingen van de Belastingdienst in de periode 1988 - 2008.

<sup>7</sup> Bijsterveld, W.J. (1980), *Belastingfraude, Aangepaste versie van het verslag van een onderzoek naar de aard en de omvang van de belastingfraude*, den Haag, Staatsuitgeverij.

kundig te denken. Bedrijfskundige elementen worden toegevoegd aan de voorheen puur juridische benadering van de belastingheffing. Ten derde is er de opkomst van het klantgericht denken. Steeds meer bedrijven en instanties verschuiven hun aandacht van de interne procesorganisatie naar de wensen van hun klanten. Steeds meer klanten gaan dat ook eisen. De combinatie van meer zelfbewuste burgers, toegenomen welvaart en keuzevrijheid in de samenleving en de groeiende individualisering geven spanning bij instanties die niet meegaan in de klantgerichte benadering. De druk op die instanties om eveneens klantgericht te gaan werken wordt dan ook steeds groter. Voor de Belastingdienst was dat niet anders.

In de tijd van de klassieke overheidsorganisatie waren binnen de Belastingdienst de drie R's bepalend, ze staan voor *rechtvaardigheid, rechtszekerheid en rechtsgelijkheid*. Ook Cor Boersma, voormalig Directeur-Generaal van de Belastingdienst (DG) die het Project Structuur en Strategie (PSS) in gang zette, omarmde deze drie "R's".<sup>8</sup> Hij voegde daar echter zijn drie "D's" aan toe. De "D's" van *doelbewust, doelgericht en doeltreffend*. Voortschrijdende automatisering en een klantgerichte aanpak zijn de belangrijkste onderwerpen in die tijd. De Belastingdienst komt met de gewijzigde opvattingen flink onder druk te staan:

- Hij moet inhoudelijke juistheid leveren, maar ook doelmatig zijn
- Hij moet onafhankelijk zijn, maar is tegelijkertijd afhankelijk van de burger die hem informatie moet verstrekken.
- Hij moet in zijn optreden recht doen aan concrete situaties, maar tegelijkertijd moet dat optreden overeenstemmen met algemeen geldende wet- en regelgeving.

Het begrip 'compliance' doet in deze fase zijn intrede binnen de Belastingdienst. Een begrip dat door voormalig DG Joop van Lunteren paradoxaal wordt omschreven als: "Vrijwillig aan je verplichtingen voldoen". De nieuwe opvattingen brengen veel onduidelijkheid en onzekerheid met zich mee. De tijd dat de individuele ambtenaar een (puur) juridisch besluit nam over de zaak van een individuele burger of bedrijf is voorbij, maar hoe het dan nu wel moet weet niemand. Waar voorheen nooit bewust werd nagedacht over de identiteit van de dienst, wordt nu een proces in gang gezet om na te denken over zowel de identiteit als de strategie van de Belastingdienst. Welke doelen streeft de Belastingdienst na, wie zijn we, wat willen we zijn en wat moeten we doen om te worden wie we willen zijn?

### **Belastingdienst Strax (2000)**

Onder het bewind van een nieuwe Directeur-Generaal, Jenny Tunnissen, komt rond het begin van deze eeuw een verstrekkende beweging op gang onder de benaming *Belastingdienst Strax*. Het doel van deze beweging is de Belastingdienst te laten uitgroeien tot een organisatie waarin de klant centraal staat, en waarin voortdurend wordt geleerd zodat die klant adequaat kan worden bediend. Daarbij is men niet alleen gericht op de buitenwereld van nu, maar

ook op de buitenwereld van straks, van de toekomst. De toekomst wordt daarbij ingedeeld in drie periodes. De periode van een jaar (de concrete uitvoeringsfase), de periode van 3 tot 5 jaar (de tactische fase) en de periode van vijf tot 10 jaar vooruit (de strategische fase). De fases vallen dakpansgewijs over elkaar. Daarbij beseft men terdege dat het bijhouden van ontwikkelingen in de samenleving al een hele kunst is, maar dat het voorblijven van ontwikkelingen pas echt een opgave is.

*Belastingdienst Strax* kent een drievoudige doelstelling. Men wil het administratieve proces efficiënter uitvoeren, burgers en bedrijven beter behandelen en de medewerkers ondersteunen in hun professionele ontwikkeling (vakmanschap). Die verbetering van vakmanschap vindt men belangrijk omdat volgens Strax de echte prestaties worden gerealiseerd op het contactpunt van de individuele belastingambtenaar met de individuele belastingplichtige. Als eenvoudige massale zaken door machines worden afgedaan kunnen mensen zich gaan richten op het maatwerk. Medewerkers zijn kenniswerkers die beseffen dat kennisdeling cruciaal is in de visie van *Belastingdienst Strax*. De invoering van Horizontaal Toezicht in 2005 past in deze visie

### **Commissie Onderzoek Belastingdienst (2017)**

De Commissie Onderzoek Belastingdienst werd in 2016 ingesteld naar aanleiding van ontstane problemen bij de Belastingdienst.<sup>9</sup> In haar rapport constateert de commissie dat de visie op de organisatie niet eenduidig is en dat uiteenlopende opvattingen over doel en rol voor de Belastingdienst bestaan; men ziet de dienst afwisselend als rechtshandhaver, geldinnehmer, dienstverlener en IT-bedrijf. De commissie geeft aan dat naast een bedrijfseconomische en technologische invalshoek, de rechtsstatelijke waarborgen onverminderd van belang blijven. Zij beveelt aan de topstructuur van de organisatie aan te passen zodat veranderingsprocessen beter kunnen worden beheerst. Daarbij blijven de basiswaarden leidend: geloofwaardig, verantwoordelijk, zorgvuldig.

### **Rode draad**

In de afgelopen jaren heeft de Belastingdienst voortgebouwd op de hiervoor beschreven ontwikkelingen: interpretatie van het recht, informatisering en interactie met burgers en bedrijven. Kenmerkend voor de ontwikkelingen in het recht is dat het fiscale recht in de afgelopen jaren sterk is toegenomen in omvang en complexiteit, deels door de gevolgen van externe trends als internationalisering en arbeidsmarkt, deels door de aanhoudende neiging tot fiscaal instrumentalisme. Het bewaken van juridische rechtvaardigheid, rechtszekerheid en rechtsgelijkheid binnen de fiscaliteit is daardoor uitgegroeid tot een zeer uitdagende opdracht. Zeker nu steeds meer wet- en regelgeving ook een internationale dimensie kent. De ontwikkelingen in de informatisering en data analytics zijn aangeprepen om de fiscale uitvoerings- en handavingspro-

<sup>8</sup> Het Project Structuur en Strategie (PSS) leidde de meest ingrijpende reorganisatie uit de geschiedenis van de Belastingdienst in. Niet alleen de structuur van de organisatie werd ingrijpend gewijzigd, maar ook de uitvoerings- en handavingsstrategie.

<sup>9</sup> Commissie onderzoek Belastingdienst (2017), *Onderzoek naar de besluitvormingsprocedures binnen de Belastingdienst*, Den Haag.



cessen meer doelbewust, doelgericht en doeltreffend vorm te geven. De informatisering heeft de Belastingdienst veel goeds opgeleverd en is in de loop van de tijd onmisbaar geworden, maar tegelijkertijd zijn er thans grote zorgen over de stand van de automatisering binnen de Belastingdienst. De derde lijn betreft ontwikkelingen in de wijze waarop de interactie tussen Belastingdienst en burgers/bedrijven en hun adviseurs wordt vorm gegeven. Aan de juridische (rechts)betrekking tussen overheid en burger/bedrijf zijn op basis van de zeer omvangrijke sociaalwetenschappelijk onderzoeksliteratuur tal van psychologische elementen toegevoegd die uiteindelijk beogen te bevorderen dat belastingplichtigen uit eigen beweging hun fiscale verplichtingen nakomen (compliance). Deze psychologische aspecten richten zich op de beleving van zowel belastingdienstmedewerkers als burgers/bedrijven en de interactie die ze met elkaar hebben.

### Wijsheid of waanzin

Overheidsorganisaties als de Belastingdienst ontkomen er niet aan om maatschappelijke ontwikkelingen in hun organisatie te adapteren. Het besef daarbij dat ontwikkelingen in het recht, de informatisering en de wijze waarop overheid en burgers met elkaar interacteren getuigt van wijsheid. Het streven om inzicht te verwerven in (toekomstige) maatschappelijke, economische en technologische ontwikkelingen eveneens. Echter, in zijn streven om deze ontwikkelingen bij te houden, of zelfs voor te blijven, lijkt het dat de Belastingdienst zichzelf enigszins is kwijtgeraakt en kan de aaneenschakeling van veranderingen en reorganisaties worden ervaren als 'waanzin'. Foucault leert ons dat meebewegen met veranderende referentiekaders van wijsheid getuigt, ook als dat door (sommige) mensen als waanzin wordt ervaren. Belangrijk is echter om de dialoog daarover te voeren, zodat we de balans kunnen vinden tussen het aanpassen aan veranderingen en het behoud van een stabiele identiteit van de organisatie.

### Vorbereiding toekomst fiscaal stelsel en strategische heroriëntatie Belastingdienst

De door medewerkers en externe stakeholders ervaren onduidelijkheid over het doel en de rol van de Belastingdienst is reden voor de leiding van de Belastingdienst om een moment van reflectie in te bouwen. Directeur Innovatie en Strategie Michiel van den Hauten is hierbij nauw betrokken. Hij zal nu hier beschrijven hoe dit traject van reflectie op het wezen van de Belastingdienst vorm krijgt.

Het project Strategische Heroriëntatie Belastingdienst (SHBD) starten we om te komen tot een gezamenlijke visie op rol en doel van de Belastingdienst, nu en in de toekomst. Het project bestaat uit een aantal deelprojecten zoals het verkennen van trends en ontwikkelingen in de (internationale) samenleving, het ophalen van beelden bij instanties die voor de Belastingdienst van belang zijn en het leren van ervaringen bij soortgelijke organisaties als de Belastingdienst met vergelijkbare strategische trajecten. Daarnaast beschouwen we hoe we vanuit de huidige strategie en missie de beschikbare mensen en middelen inzetten binnen de Belastingdienst. De verzamelde informatie wordt

### Lisa Maassen

Lisa Maassen is 28 jaar en heeft Communicatie- en informatiewetenschappen gestudeerd (Bachelor) aan de Universiteit Utrecht met een focus op organisaties, bestuur en beleid. Tijdens deze bacheloropleiding studeerde Lisa een semester aan de Stellenbosch University in Zuid-Afrika. Daarna heeft Lisa de masteropleiding Bestuurs- en organisatiewetenschap gevolgd met het masterprogramma Organisaties, verandering en management aan de USBO, Universiteit Utrecht.

Na haar afstuderen is Lisa gestart aan het tweejarig Rijkstraineeprogramma. In een combinatie van werken en leren doe je in twee jaar op verschillende werkplekken binnen de rijksoverheid ervaring op. Dit kan bij een van de ministeries zijn, waar je beleid ontwikkelt. Maar ook bij een uitvoeringsorganisatie zoals de Belastingdienst. Tijdens het traineeship heeft Lisa bij de Belastingdienst, directie Particulieren, ministerie van Buitenlandse Zaken, directie Veiligheid en crisisbeheersing en de concerndirectie Innovatie en Strategie van de Belastingdienst gewerkt. Per september 2018 werkt Lisa adviseur de concerndirectie Innovatie en Strategie.



gebruikt om een aantal mogelijke toekomstscenario's voor de Belastingdienst uit te werken. Op basis van deze uitgewerkte scenario's kan dan de strategische heroriëntatie plaatsvinden: een herijking van de identiteit van de belastingdienst en waar nodig bijstellen van visie en strategie.

Onderwerpen die in de verschillende projecten zeker aan de orde zullen komen zijn de toenemende internationalisering in het bedrijfsleven en de voortschrijdende digitalisering. Artificiële intelligentie, digitale uitwisseling van informatie en het gebruik van big data zijn daarin kenmerkende ontwikkelingen. Verder is de verwachte krapte op de arbeidsmarkt een factor van belang, maar ook de wijze waarop burgers en bedrijven naar belastingheffing kijken blijft een belangrijk aandachtspunt (belastingmoraal).

Uiteraard is ook van belang hoe het fiscale stelsel zich zal ontwikkelen in de ( nabije) toekomst. In de uitvoering van de deelprojecten zullen dan ook steeds de voorbereiding van het toekomstig fiscaal stelsel in het kader van motie PM en de strategische heroriëntatie van de Belastingdienst onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn.

Het tijdspad voor de strategische heroriëntatie van de Belastingdienst loopt van februari 2019 tot juli 2020. Een eerste inventarisatie van toekomstbeelden bij medewerkers van de Belastingdienst wordt uitgevoerd in maart van dit jaar. Onder de leden van de VHMF is een korte enquête uitgezet; wij zijn zeer benieuwd welke wijsheid en waanzin u aan de geschiedenis van de Belastingdienst kunt toevoegen. De resultaten worden gepresenteerd op het jaarlijkse VHMF-congres op 23 april 2019.

### Onvoorspelbare waanzin

Lisa Maassen studeerde bestuurs- en organisatiewetenschappen, zij geeft samen met anderen vorm aan het project Strategische Heroriëntatie Belastingdienst. In deze paragraaf beschrijft ze haar opvatting over de wijze waarop de Belastingdienst zich kan voorbereiden op de toekomst.

Goede zorg en infrastructuur is in Nederland gemeengoed, maar is niet te realiseren zonder belasting te heffen. De Belastingdienst heft die belasting en draagt dus indirect zorg voor veel maatschappelijke faciliteiten. Helaas wordt dit op momenten overschaduwd door een wat stoffig imago van de organisatie die soms achterblijft in de snel veranderende maatschappij.

Digitalisering, internationalisering en verduurzaming zijn voorbeelden van die veranderingen. Zo heeft het merendeel van de bevolking tegenwoordig een smartphone waarmee ze met een druk op de knop een zorgverzekering, een nieuwe bankpas of zelfs een hypotheek regelen en boodschappen bestellen. Technologieën als Artificial Intelligence zorgen er vervolgens voor dat je 24/7 vragen kunt stellen over de geleverde producten, bijvoorbeeld aan Billy van Bol.com. Gaan we real time belasting heffen en zijn tijdrovende handmatige processen straks verbannen? Daarnaast krijgt de focus op duurzaamheid en aandacht voor het behoud van de aarde een steeds prominentere plek in het maatschappelijk debat. Het doet de vraag rijzen of daar via aanpassingen in het belastingstelsel ook aandacht voor kan zijn en wat dat dan betekent voor de Belastingdienst.

Om belasting te kunnen blijven heffen en een rol te spelen in het dienen van de maatschappelijke belangen, om een aantrekkelijker werkgever te zijn en om de 'klant' op een juiste manier te bedienen, is het essentieel om je als organisatie aan te kunnen passen aan de veranderende omgeving en vooruit te blijven kijken. De Belastingdienst hoeft wellicht niet te pionieren, maar moet wel 'bij de tijd' zijn en flexibel in kunnen spelen op veranderingen.

Dat is zowel belangrijk vanuit het perspectief van de burger als vanuit het perspectief van de medewerker.

Aangezien technologische en digitale vernieuwingen als paddenstoelen uit de grond schieten is het lastig te voorspellen hoe de wereld er over een aantal jaar uitziet en wat toekomstige generaties van de Belastingdienst verwachten. Technologische, economische en sociale ontwikkelingen volgen elkaar namelijk in steeds hoger tempo op.

Tim Urban illustreert dit in zijn artikel 'The Far Future – Coming Soon' op een heldere manier. Zo stelt hij dat iemand uit 1750 die met een tijdmachine naar 2019 afreist in een wereld van waanzin terecht komt. De persoon uit 1750 komt uit een tijd waar men kanonnen afschoot om op afstand te communiceren en hooi de brandstof was van alle vervoersmiddelen. Hij belandt in een wereld waar hij glanzende capsules over een snelweg ziet razen, waar je muziek van 50 jaar geleden kan beluisteren en iedereen rondloopt met een rechthoekig, lichtgevend object dat je de weg wijst in een onbekende stad en waarmee je kan communiceren met iemand aan de andere kant van de oceaan. Ongelooflijk en onvoorstelbaar voor iemand uit het jaar 1750.<sup>10</sup>

Het interessante is echter dat wanneer er een persoon uit het jaar 1500 met een tijdmachine naar het jaar 1750 afreist, de ervaring veel minder waanzinnig zal zijn. Volgens Urban zou de persoon uit 1500 zeker versteld staan van de kennis over natuurkunde en de ruimte, maar het dagelijkse leven van 1750, het transport, de communicatie, etc. zou hem niet zo enorm schokken. De perioden 1500 en 1750 waren zeer verschillend, maar veel minder verschillend dan de perioden 1750 en 2019.<sup>11</sup>

Dit komt omdat er steeds minder tijd nodig blijkt om stappen vooruit te zetten. Dit patroon van steeds sneller vooruitgang noemt futurist Ray Kurzweil 'Human History's Law of Accelerating Returns'. Simpel gezegd, in de 19e eeuw wist men meer en was er betere technologie dan in de 15e eeuw, geen wonder dus dat er in de 19e eeuw veel meer en veel sneller sprongen vooruit zijn gezet.<sup>12</sup>

Dit voorbeeld illustreert dat toekomstige ontwikkelingen die nu wellicht gezien worden als waanzin of onvoorspelbaar, over 50 jaar werkelijkheid kunnen zijn. Wat nu vooruitstrevend is ziet de generatie die opgroeit met een smartphone en 5G internet waarschijnlijk als hopeloos achterhaald. Om als Belastingdienst bij de tijd te zijn en te blijven en een aantrekkelijke organisatie zijn voor volgende generaties, is het essentieel om die veranderende wereld te blijven volgen. En om je als organisatie aan te kunnen passen. Dat betekent dat strategische heroriëntatie geen einddoel is, maar een doorlopend proces waarbij je je strategische koers voldoende bij kunt sturen. Ook als het wellicht waanzin lijkt.

<sup>10</sup> Urban, T. *The AI Revolution: The Road to Superintelligence*. 2015.

<sup>11</sup> Ibid.

<sup>12</sup> Ibid.

# “Werken bij de Belastingdienst blijft leuk, ook na 44 jaar!”

Paul Gunnewijk en Thijs Hellegers in gesprek met Fred Schippers

Fred Schippers (Emmen, 1953) werkt al bijna 44 jaar voor de Belastingdienst. Na HBS-B wilde hij eigenlijk natuur- of scheikunde gaan studeren, maar – op aanraden van zijn vader, die ook belastingambtenaar was – werd het rechten in Leiden, als regulier student. Van die keuze heeft hij nooit spijt gehad: “Wat komt er veel langs bij de Belastingdienst en wat heb ik daar veel ruimte gekregen om met mensen samen te werken!”. Wel mijmert hij af en toe over hoe zijn leven verlopen zou zijn als hij voor natuur- of scheikunde gekozen zou hebben. Hoe dan ook, in juli 2019 stopt hij bij de Belastingdienst.

Na de studie in Leiden was hij koud twee jaar adjunct-inspecteur, toen de grote uitstroom (ook toen al een item!) tot gevolg had dat hij gevraagd werd teamleider te worden. Het werken als meewerkend voorman lag hem wel, maar bij het eerste teamoverleg stond het zweet hem in de handen. Het ging hem wonderwel goed af, samen resultaat bereiken, en Fred groeide in zijn rol. Al snel werd hij hoofd van dienst, eerst van diverse inspecties en bij de reorganisatie van 1988 van een eenheid Particulieren en vervolgens van enkele eenheden Ondernemingen. Bij de reorganisatie van 2001 werd hij directeur Regio Oost en die functie heeft hij bekleed totdat de regiodirecties werden opgeheven. Dat gaf Fred de gelegenheid zijn voorliefde voor grensoverschrijdende samenwerking verder uit te bouwen; hij is alweer een aantal jaren directeur internationale samenwerking.

Het waren DG Jenny Thunnissen en Jan Lunneker (directeur Douane) die Fred op het spoor zetten van de aanpak van de grensproblematiek: “Jij moet dat erbij gaan doen”. Ondernemers in de grensregio maken handig gebruik/misbruik van de grens. Fred noemt het voorbeeld van de Nederlandse visboer die een kraam exploiteerde nabij een Duits belastingkantoor. Tegen de Duitse fiscus zei hij dat hij in Nederland woonde en dus daar belasting betaalde en hier dat hij in alleen in Duitsland werkte en dus daar belasting betaalde – totdat een Duitse belastingambtenaar



navraag deed in Nederland...

Als directeur Internationale Samenwerking zette Fred een netwerk op met aanspreekpunten in Nederland en Duitsland, zodat ervaringen en kennis over en weer gedeeld worden en gesproken wordt over verschillen in wet- en regelgeving. Via zogenaamde Hospitationen – periodieke bijeenkomsten van belastingambtenaren aan weerszijden van de grens – wordt gewerkt aan het simpeler maken van gegevensuitwisseling. Jaarlijks wordt een tweedaagse bijeenkomst gehouden, waarin succesverhalen gepresenteerd worden en mensen elkaar ontmoeten. Dat maakt contacten daarna gemakkelijker en de samenwerking in boekenonderzoeken levert veel op. Schertsend heeft Fred tijdens zo’n bijeenkomst eens opgemerkt dat hij de indruk kreeg dat Nederland eigenlijk het 17e Bundesland was, met natuurlijk een uitzondering voor het voetballen... Soms zorgen de cultuurverschillen voor komische misverstanden. Zo dacht Fred eens hoffelijk te zijn door de Oberfinanzpre-



sident achter in diens dienstauto te laten plaatsnemen en zelf voorin te gaan zitten, totdat de chauffeur hem erop opmerkzaam maakte dat Herr President altijd vóórin zat.

In 2009 werd spontane gegevensuitwisseling in een verdrag geregeld. Het wordt voor belastingontwijkers c.q. -ontduikers steeds moeilijker buiten het zicht van de fiscus te blijven. De laatste jaren probeert Fred de grensoverschrijdende samenwerking ook met België op te zetten. Dat blijkt nog niet zo eenvoudig, omdat de Belgische overheid – en daarmee ook de fiscus – anders is georganiseerd en ook anders werkt dan de Duitse.

Een mooi voorbeeld van deze internationale samenwerking is het project 'elitepaarden' (spring- en renpaarden), waarbij zowel met de Duitse als de Belgische en Luxemburgse fiscus informatie wordt gedeeld en acties worden gecoördineerd. De opbrengst van dit project en van diverse

**Wat zou het mooi zijn als je één Europese wetgeving zou hebben, maar voorlopig is dat een utopie.**

andere projecten is hoog in vergelijking met het reguliere werk, wat de vraag oproept of je als Belastingdienst niet méér projectmatig moet gaan werken. Dat is een kwestie van handhavingsregie, geholpen door data analytics. Je kunt in ieder geval stellen dat projecten meer uitstraling hebben door de publiciteit die ze genereren en dat je daarmee systematisch patronen en verbanden over een groter geheel in beeld brengt. Dat kan een reden zijn de balans te verschuiven naar meer projecten ten koste van het reguliere werk wat natuurlijk ook gedaan moet worden.

Fred hanteert als motto dat internationale belastingontwijking niet meer mogelijk moet zijn. Als verschillen in wetgeving gaten laten vallen, zul je de wetgeving moeten aanpassen. Dat is nog niet zo eenvoudig. Harmonisatie van wetgeving binnen de EU verloopt moeizaam. Wat zou het mooi zijn, aldus Fred, als je één Europese wetgeving zou hebben, maar voorlopig is dat een utopie. Net als alle andere Europese landen hecht Nederland zeer aan de eigen autonomie op belastinggebied, dus grote stappen zijn niet op korte termijn te verwachten.

De Panama Papers maakten eens te meer duidelijk dat op grote schaal gebruik/misbruik wordt gemaakt van verschillen in belastingregimes tussen afzonderlijke landen. Het tekent de goede verhoudingen dat Nederland recent door Duitsland werd uitgenodigd voor een conferentie over de aanpak van deze misstanden. De Duitsers hebben een hoge dunk van de professionaliteit van de

Nederlandse fiscus; andere landen trouwens ook, merkt Fred. Omdat Duitsland beschikte over alle Panama Papers, was het zaak op een soepele manier ervoor te zorgen dat Nederland ook over die gegevens kon beschikken. Dat is gelukt en bij de verdere uitwerking worden aansprekende resultaten geboekt, mede dankzij de professionele aanpak door de Nederlandse Belastingdienst. Met gepaste trots zegt Fred: "Wij doen dit veel beter dan Duitsland".

Natuurlijk zijn er niet alleen succesverhalen. De vertrekregeling noemt Fred 'een miskleun', omdat je van tevoren kon zien aankomen dat juist de mensen zouden vertrekken die je hard nodig hebt. Hij roemt overigens de betrokkenheid van medewerkers, waardoor de gevolgen nog meevallen. De buitenwereld heeft vaak een positiever beeld van de dienst dan wijzelf. Dat merkt Fred ook op de dagen voor de fiscale dienstverleners, de Intermediairdagen; die FD's hebben een hoge pet op van de Belastingdienst. Qua organisatie van de dienst heeft Fred toch een voorkeur voor kleinere kantoren, van zo'n 500 medewerkers; dat is overzichtelijker en werkt gemakkelijker dan kantoren met 1000 mensen. Het is belangrijk dat medewerkers een stuk autonomie in hun werk ervaren en niet alleen aangestuurd worden door de computer, zeg maar robotisering.

Op dit moment is de Belastingdienst weer fors aan het werven, niet alleen voor de Douane (vanwege de te verwachten gevolgen van de Brexit), maar ook voor Blauw. Opvallend vindt Fred dat mensen in de rij staan om bij de Belastingdienst te werken. Sommige advieskantoren kampen als gevolg daarvan met een leegloop en hebben moeite hun werk rond te krijgen. Kennelijk is geld voor de jongere generatie niet meer zo'n item en zijn andere waarden belangrijker. De dienst staat als werkgever nog steeds goed aangeschreven, ondanks de soms negatieve berichtgeving in de media.

Richting politiek heeft de Belastingdienst flinke stappen voorwaarts gezet met de uitvoeringstoets. Dat maakt het gemakkelijker nee te zeggen tegen wetsvoorstellen die een te grote uitvoeringslast voor de dienst met zich mee zouden brengen. Een Europese belastingwetgeving zou mooi zijn, maar vooralsnog schat Fred dat in als een utopie.

E-commerce ziet Fred als de grote uitdaging voor de nabije toekomst. De handel via internet neemt een geweldige vlucht en voor de Belastingdienst is het moeilijk daar greep op te krijgen: waar wordt iets geproduceerd, verpakt, verzonden? Waar zit de organisatie die met de winst gaat strijken? Het zijn hele grote marktpartijen, waarbij het moeilijk is om daar adequaat tegenspel te kunnen bieden. Het is aan Erik Bruinsma, directeur Handhaving, daar een antwoord op te formuleren, te zorgen dat sprake is van regie op de handhaving. Daarbij is zeker ook een rol weggelegd voor de Douane.

Terugkijkend op zijn loopbaan heeft Fred één boodschap: "Het was mooi en er kan veel maar je moet zelf zorgen dat je leuk werk hebt en houdt! Blijf niet zitten als je het niet meer naar je zin hebt; de dienst biedt zoveel mogelijkheden!".

# Het fiscale vakmanschap van onze nieuwe collega's

door Hanskje Nagel en Karin Hilbink (onderzoekers bij CD I&S)

In 2014 is een onderzoek gestart naar de wijze waarop belastingambtenaren beslissingen nemen over fiscale kwesties, hoe de interactie met belastingplichtigen verloopt en welke rol vertrouwen daarin speelt. Dit onderzoek wordt uitgevoerd binnen de belastingdiensten van Nederland, België en (waarschijnlijk) Portugal. Respectievelijk een high-, een middle- en een lowtrust land. Het onderzoek wordt uitgevoerd door de Erasmus Universiteit Rotterdam in samenwerking met de Katholieke Universiteit Leuven en de betrokken Belastingdiensten. Het wordt gefinancierd door de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO).

Fiscaal vakmanschap, de kundigheid om juiste besluiten te nemen in fiscale kwesties, vormt het fundament van onze organisatie. Dat geldt zeker nu onze uitvoerende medewerkers steeds nadrukkelijker geconfronteerd worden met complexe beslissingen en de tijd om tot die beslissingen te komen beperkt is. De combinatie van complexe besluiten en schaarse capaciteit dwingt medewerkers om op basis van beperkte informatie, binnen beperkte tijd, beslissingen te nemen over fiscale kwesties. In dergelijke beslisprocessen spelen naast regels en harde informatie, onbewuste patronen een rol, waaronder de houding van de medewerkers tegenover belastingplichtigen. Dit onderzoek onder leiding van prof. Steven Van De Walle (EUR, KU Leuven), richt zich op de vraag welke houding belastingambtenaren hebben ten opzichte van belastingplichtigen, op welke wijze die houding een rol speelt in de interactie met belastingplichtigen en de besluitvorming door de ambtenaar beïnvloedt.

Het onderzoek bestaat uit drie deelprojecten. Het eerste deelproject onderzoekt de rol van onzekerheid en vertrouwen in de interactie tussen belastingambtenaren en burgers/bedrijven (Nadine Raaphorst). Het tweede deelproject richt zich op de wijze waarop belastingambtenaren hun



Interne onderzoekers (CD I&S) Hanskje Nagel en Karin Hilbink met prof. Steven Van De Walle (EUR/ KU Leuven).

## Hanskje Nagel

Drs. H.W. (Hanskje) Nagel heeft een achtergrond in de Econometrie. Ze werkt in een onderzoeksfunctie bij de concerndirectie Innovatie & Strategie van de Belastingdienst. Zij heeft kennis op het gebied van modellering en statistiek. Onderzoeken waar ze bij betrokken is richten zich enerzijds op ondernemers en fiscale regelgeving (bijvoorbeeld het effect van startersbezoeken op de regelgeving van startende ondernemers) en anderzijds op organisatie en personeel (zoals onderzoek naar determinanten van verzuim binnen de Belastingdienst). Momenteel is ze bezig met een promotieonderzoek naar de relatie tussen groei van bedrijven, fiscale regelgeving en de invloed die de Belastingdienst op deze relatie heeft.

## Karin Hilbink

Drs. Karin Hilbink is zowel econometrist als psycholoog. Zij werkt als onderzoeker bij de concerndirectie Innovatie & Strategie van de Belastingdienst. Zij past haar onderzoekskennis momenteel vooral toe op verschillende thema's binnen HR, zoals mobiliteit en medewerkerbetrokkenheid.

Eerder werkte zij bij het CBS en het Verbond van Verzekeraars en heeft veel ervaring met kwantitatief onderzoek, data-analyse en het coördineren van onderzoeksprojecten.

houding 'bepalen' naar burgers/ bedrijven en welke effecten dat oproept (Shelena Keulemans). Het derde deelproject richt zich op het socialisatieproces van nieuwe collega's (Stéphane Moyson).

In dit artikel beschrijven we de bevindingen uit het derde deelproject, de socialisatie van nieuwe collega's. Deze zijn besproken met een groep van 12 nieuwe instromers en de vraag aan hen was of ze de bevindingen herkennen en hun eigen ervaringen willen delen. Het artikel is als volgt opgezet. We beginnen met een beschrijving van de onderzoeksopzet en de onderzoeksresultaten. Daarna bespreken we de ervaringen van het twaalfstal nieuwe, jonge collega's. We sluiten af met enkele conclusies over de wijze waarop het socialisatieproces van nieuwe instroom verloopt en wat dat betekent voor hun inwijding in de geheimen van het fiscaal vakmanschap.



De externe onderzoekers met de projectleider Shelena Keulemans (EUR), Albert van Steenberg (Belastingdienst), Steven Van De Walle (EUR/KU Leuven), Nadine Raaphorst (EUR), Stéphane Moyson (EUR)

## Onderzoeksopzet en onderzoeksresultaten

### Onderzoeksopzet

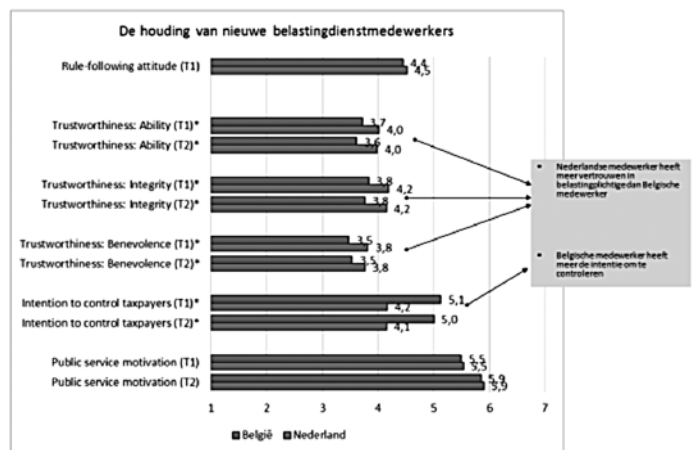
Het derde deelproject van het onderzoek naar fiscaal vakmanschap richt zich, zoals gezegd op het socialisatieproces van nieuwe medewerkers van de belastingdiensten van België en Nederland. Nieuwe collega's, in België en Nederland, werden direct na binnenkomst bevraagd via een digitale vragenlijst over een aantal onderwerpen die hieronder zijn weer gegeven. Na een halfjaar werden deze zelfde vragen nogmaals voorgelegd aan deze nieuwe collega's. Met uitzondering van de vraag over de houding ten opzichte van het toepassen van de regels, die werd in de tweede vragenlijst niet op dezelfde wijze uitgevraagd. In beide landen samen hebben 313 nieuwe instromers de eerste en tweede vragenlijst ingevuld. Doel van het onderzoek voor de Nederlandse belastingdienst is te leren hoe de opvattingen van nieuwe medewerkers zich ontwikkelen als ze bij de organisatie komen werken. Bovendien leert het ons hoe hun opvattingen, en de veranderingen daarin, zich verhouden tot nieuwe instromers van de Belgische belastingdienst. Die vergelijking geeft perspectief aan de onderzoeksresultaten.

De uitgevraagde onderwerpen betreffen:

1. Houding ten opzichte van het toepassen van de regels
2. Betrouwbaarheid van belastingplichtige; vaardigheid-integriteit- welwillendheid
3. Intentie om belastingplichtigen te controleren
4. Motivatie om voor de publieke dienst te werken

### Onderzoekresultaten

De door Stéphane Moyson (EUR) verzamelde data zijn geanalyseerd door twee onderzoekers van de Nederlandse Belastingdienst, Hanskje Nagel en Karin Hilbink. Het onderzoek wijst uit dat belastingambtenaren in België en Nederland sterk geneigd zijn om de regels toe te passen. Het vertrouwen dat de ambtenaar heeft in belastingplichtigen blijft constant. De scores in de uitvraag bij binnenkomst bij de belastingdiensten en na een halfjaar zijn gelijk. Dit geldt voor alle drie elementen van betrouwbaarheid die zijn uitgevraagd; fiscale vaardigheid, integriteit en welwillendheid. Ook de intentie om belastingplichtigen te controleren blijft gelijk tussen de eerste en tweede meting. De motivatie om voor de publieke dienst te werken verandert wel. Die was al hoog op het moment dat medewerkers instroomden bij de twee belastingdiensten, maar neemt nog significant toe in hun eerste halfjaar.



De vergelijking tussen België en Nederland levert het volgende beeld op. De houding ten opzichte van toepassing van de regels is in beide landen gelijk. De Nederlandse instromende ambtenaar heeft iets meer vertrouwen in de betrouwbaarheid van belastingplichtigen dan zijn Belgische collega. Dat geldt zowel voor de inschatting van de fiscale vaardigheden, de integriteit als de welwillendheid. Een groter verschil tussen beide landen betreft de intentie om belastingplichtigen te controleren. Die ligt in België duidelijk hoger dan in Nederland. In beide landen wijzigt de score niet na het eerste halfjaar. Belgische ambtenaren stromen dus in met een hogere intentie om te controleren en behouden die hogere intentie gedurende hun eerste halfjaar bij de belastingdienst. De motivatie om voor de publieke dienst te werken is in beide landen gelijk en hij neemt in beide landen ook in gelijke mate toe gedurende het eerste halfjaar.

### Gesprek met nieuwe instromers

De resultaten uit het onderzoek zijn besproken met een

twaalftal nieuwe instromers binnen de Nederlandse belastingdienst, hun begeleider en hun twee teamleiders. Allen zijn werkzaam bij het leerbedrijf Particulieren van de Belastingdienst. Vanaf september 2016 zijn er elk jaar junioren met maximaal 3 jaar werkervaring geworven bij Particulieren. Het doel is om hen binnen 2 jaar op te leiden bij Particulieren tot fiscalist en fiscaal medewerker om vervolgens door te stromen in de organisatie. Vanaf november 2018 leidt het leerbedrijf Particulieren de nieuwe medewerkers op voor de eigen directie.

De grote vraag in het gesprek is natuurlijk: herkennen jullie je in de resultaten? Dat is vrijwel steeds het geval, al worden in het gesprek op een aantal onderdelen ook nuances aangebracht op de onderzoeksresultaten.<sup>1</sup> Daarnaast geeft het gesprek een interessant beeld van de wijze waarop jonge mensen aankijken tegen de interactie met belastingplichtigen en het werken bij de Belastingdienst in meer algemene zin. Alle deelnemers aan het gesprek hebben een afgeronde HBO/WO opleiding in het recht of de accountancy. Ze zijn minimaal één maand in dienst en maximaal 3,5 jaar. Ze zijn werkzaam bij IH (inkomensheffing) Niet-winst, Internationaal Belastingrecht of Verhuld Vermogen.

De eerste vraag die we aan hen voorleggen is waarom ze solliciteerden bij de Belastingdienst, wat voor verwachtingen ze hadden van het werk en de interactie met burgers en wat van die verwachtingen terecht is gekomen. Vrijwel allen geven aan dat ze kennis gemaakt hebben met de Belastingdienst via een stage tijdens hun opleiding of via een tijdelijke baan bij een uitzendbureau. Die eerste kennismaking is uitstekend bevallen en daarom hebben ze gesolliciteerd. Een deel van de aanwezigen heeft tijdens of na de studie ook gewerkt bij een fiscaal adviesbureau. Men geeft aan dat de Belastingdienst veel beter beviel omdat er meer autonomie in het werk is, een betere verhouding zakelijk-privé, minder hoge productiedwang en meer variatie in het werk. Ook vinden ze de omgangsvormen bij de Belastingdienst prettiger, zowel tussen collega's onderling als tussen leiding en collega's. Een belangrijk aspect van de keuze voor de Belastingdienst zijn ook de (veronderstelde) ontwikkelmogelijkheden binnen de organisatie. In het vervolg van het groepsinterview zijn de resultaten uit het onderzoek besproken. Hieronder volgen de bevindingen.

#### **Houding ten opzichte van het toepassen van de regels:**

Over het belang, en daaraan gekoppeld de geneigdheid, om de fiscale regels te volgen is de groep het sterk eens. Die geneigdheid is zeer sterk, zelfs als het niet helemaal goed voelt: "Af en toe heb je ook situaties waarin de toepassing van de wet heel onrechtvaardig is, maar dan moet je het toch als een geheel gaan zien en dan is dat een keuze die ooit gemaakt is door de politiek om het zo te doen. We kunnen dan niet anders doen dan ons inleven in die mensen,

maar ook aangeven dat we geen optie hebben om af te wijken." Men brengt echter wel een belangrijke nuance aan: "In principe hebben we weinig ruimte, je moet gewoon de wet toepassen, maar soms is het niet zwart-wit en dan wordt het interessant, van welke kant gaan we op." Er vindt dan vaak een onderlinge discussie plaats. De toepassing van de fiscale regels blijkt dus minder zwart-wit dan men aanvankelijk dacht en het zondermeer toepassen van de regels is dan ook niet altijd mogelijk.

#### **Beeld van belastingplichtigen (vaardigheden, integriteit, welwillendheid)**

Op de vraag hoe men denkt over de betrouwbaarheid van belastingplichtigen komt een verrassend eenduidig antwoord: "Voordat ik bij de Belastingdienst kwam hoorde ik zo vaak verhalen van mensen die de belastingen probeerden te ontduiken, maar nu ik hier werk zie ik dat mensen het gewoon goed proberen te doen." Alle deelnemers aan het gesprek geven aan dat het hen opvalt dat de meerderheid van de belastingplichtigen heel welwillend is en de gevraagde informatie probleemloos aanlevert. Ze geven ook aan dat veel burgers de fiscale regels wel heel ingewikkeld vinden: "Ik dacht in het begin ik ga ze hier allemaal aanpakken en ik ga het helemaal volgens de wet doen, maar je ziet ook heel vaak dat mensen onwetend zijn of dat ze het niet goed snappen en dan begin je wel steeds meer begrip voor ze te krijgen. Je probeert het dan uit te leggen, die moeilijke wetteksten, en het is soms ook gewoon heel moeilijk." Aan de andere kant ziet men ook wel dat bepaalde mensen dingen uitproberen en dan past men gewoon heel strikt de regels toe. Bij de afdeling 'Bezwaar Verhuld Vermogen' bijvoorbeeld zijn er echt mensen die frauderen, keihard liegen en die leugens volhouden ook al is er overtuigend bewijs dat het anders is. Men beseft wel dat dit een specifieke groep is, die niet representatief is voor alle belastingplichtigen. Bij de afdeling 'Internationaal Belasting recht' valt op dat (ook) fiscaal adviseurs de regeling niet altijd goed beheersen, ook dan leggen de medewerkers het graag uit.

In overeenstemming met de bevindingen uit het onderzoek geeft de groep aan dat het vertrouwen in belastingplichtigen (best) groot is, sommige groepen van belastingplichtigen uitgezonderd (bijvoorbeeld 'verhuld vermogen'). Een nuancering op de onderzoeksresultaten is dat de gepercipiëerde betrouwbaarheid toeneemt op het vlak van de integriteit en de welwillendheid. Waar het echter gaat om de fiscale vaardigheden van belastingplichtigen neemt het vertrouwen in belastingplichtigen af als men wat langer bij de Belastingdienst werkt en men meer klantcontacten heeft gehad.

#### **Intentie om belastingplichtigen te controleren**

Een aantal deelnemers aan het gesprek had bij binnen-

<sup>1</sup> De verschillen tussen de onderzoeksresultaten en de bevindingen in het gesprek zijn vermoedelijk te verklaren uit een verschil in tijd dat nieuwe medewerkers bij de Belastingdienst werkzaam zijn. De medewerkers in het onderzoek werken bij de tweede uitvraag een halfjaar bij de Belastingdienst, terwijl de meeste deelnemers aan het gesprek anderhalf tot twee jaar bij de Belastingdienst werkzaam zijn. Het lijkt aannemelijk dat bepaalde verschillen sterker optreden naarmate medewerkers langer bij de Belastingdienst werken en meer klant-contacten hebben gehad. Deze vaststelling is reden om de respondenten uit het onderzoek de vragenlijst nog een (derde) keer voor te leggen.



komst bij de Belastingdienst het idee dat belastingplichtigen de zaak proberen te 'flessen': "Ik kwam binnen met het idee dat ik alles wil controleren, maar ik kwam er al snel achter dat je ook heel veel dingen moet laten varen omdat je eenvoudigweg niet alles kunt controleren." Dat vond men vooral in het begin erg lastig. Nu men wat meer ervaring heeft ziet men wel dat het niet anders kan vanwege de beperkte capaciteit en de keuzes die de Belastingdienst maakt. Een ander probleem dat de groep aansnijdt is de vraag wanneer je iets voldoende aannemelijk acht: "Als je bijvoorbeeld 10 documenten nodig hebt om een correctie dicht te timmeren, wat doen we dan als we er acht hebben van de tien? In het begin wilde ik die 9e en 10e ook hebben, maar ik zie ook collega's die bij 6 documenten al tevreden zijn. Nergens staat hoe je daarmee moet omgaan, dat is wel persoonsgebonden." De groep herkent dit en geeft aan dat door te sparren met collega's je hierin gevoel ontwikkelt en dat het daarom van belang is dat zaken worden besproken. Op de vraag wat het met hen doet als in de krant staat dat de Belastingdienst een aantal MKB-aangiften met potentiële risico's zonder toetsing wil volgen, geeft de groep terug dat ze in het begin wel last hadden van dit soort dingen. Vooral omdat belastingplichtigen er vaak over beginnen. Nu accepteert men dit wat gemakkelijker: "Nu we wat langer zitten weten we dat dit de realiteit is, de Belastingdienst kan gewoon niet alles controleren, daar is de capaciteit niet voor. We proberen gewoon goed ons eigen werk te doen."

#### **Motivatie om voor de publieke dienst te werken**

Uit het onderzoek blijkt dat medewerkers die bij de belastingdienst in België of Nederland komen werken sterk gemotiveerd zijn om voor de publieke dienst te werken. Als ze een halfjaar gewerkt hebben voor de dienst blijkt hun motivatie nog verder te stijgen. De deelnemers aan het gesprek herkennen dit. Het algemene gevoel is dat het belangrijk is om de belastingplichtigen zo goed mogelijk uit te leggen hoe het zit. "We zien soms bij langer zittende collega's dat ze een inhoudelijk wel een juist besluit nemen, maar dat de uitleg dan soms onvoldoende is en dat belas-

tingplichtige het waarom van het genomen besluit niet kan begrijpen." Dat willen ze graag veranderen omdat mensen het naar hun idee vaak echt niet weten, en ze dan soms ook nog heel bang zijn voor een boete. De motivatie om voor de publieke dienst te werken komt meer voort uit een gevoel om mensen te helpen dan om ze te controleren of te corrigeren. Maar als dat laatste nodig blijkt schroomt men er ook niet voor.

Heel stimulerend vindt de groep tot slot dat zittende mensen er heel open voor staan om hen te helpen, het circuit van informele mentoren werkt prima. Ook is men, na een wat moeizame start, tevreden over het leerbedrijf waar zij allemaal onder vallen: "het leerbedrijf heeft de afgelopen jaren, net als wij, een goede ontwikkeling doorgemaakt."

#### **Conclusie**

We kunnen vaststellen dat de nieuwe collega's in grote meerderheid bewust hebben gekozen voor een baan bij de Belastingdienst en dat ze zich welkom voelen. Zowel in de formele leerstructuur van het leerbedrijf als in de werkomgeving waar ze zeer welwillend worden geholpen door zittende collega's. De uitkomsten uit het onderzoek dat door de EUR werd uitgevoerd naar het socialisatieproces van nieuwe instromers worden grotendeels herkend door de deelnemers aan het gesprek. Wel brengt men enige nuances aan in de resultaten. Zo geeft de groep aan dat het vertrouwen in belastingplichtigen best groot is, maar dat na een aantal contacten met belastingplichtigen het vertrouwen in de fiscale vaardigheden van belastingplichtigen wel wat afneemt, terwijl het vertrouwen in de integriteit en welwillendheid juist toenemen. Verder geeft de groep aan dat men aanvankelijk dacht de fiscale regels zwart-wit te kunnen toepassen. Uit ervaring weten ze inmiddels dat belastingambtenaren zich soms ook begeven in een grijs gebied. Dat is voor deze groep echter geen probleem. Integendeel, juist de zaken waarin men ruimte ziet voor eigen inbreng zijn interessant. Via overleg met collega's, die al dan niet meer ervaren zijn, probeert men in die situaties een juiste beslissing te nemen en tegelijkertijd het fiscale vakmanschap te ontwikkelen.



*Van links naar rechts en van voor naar achteren: teamleider Marion Maassen, Niels, Amine, Willem, Jak-man, Ramla, Jeroen, Vinoyan, Miranda, Lars, Sophie, Michael, Eline, Abigail en Lotte Voets (teamleider).*

# De Anti Tax Avoidance Directive & Midden- en Kleinbedrijf

door Bastian Minnema

Europese invloeden op belastingheffing in Nederland. Fiscalisten verzochten dat het vroeger beter was, vóór al die vervelende Europeesrechtelijke inmengingen. Als jonge fiscalist ben ik opgeleid binnen het huidige fiscale stelsel, waarin Europese invloeden talrijk zijn. De meest recente aanwinst is de Anti Tax Avoidance Directive (ATAD I); per 1 januari 2019 zijn de actiepunten uit de richtlijn omgezet in nationale regelgeving in de Europese lidstaten. Ik ben benieuwd naar de achtergrond en de uitwerking van deze richtlijn en hoeveel invloed die heeft op mijn dagelijkse werk als heffer vennootschapsbelasting bij Midden- en Kleinbedrijf (MKB) Rotterdam.

## De bevoegdheden van de Europese Unie op fiscaal gebied

Voordat ik in ga op de invloed van de ATAD, is het handig om de bevoegdheden van de Europese Unie te bespreken. De Unie streeft naar een interne markt met een vrij verkeer van goederen, diensten, personen en kapitaal.<sup>1</sup> Om dit te bereiken wordt integratie toegepast. Dit kan op twee manieren; positief en negatief. Negatieve integratie vindt plaats via rechtspraak van het Europese Hof van Justitie, die de bepalingen van nationale wetgeving toetst aan verenigbaarheid met het Europese recht.<sup>2</sup> Positieve integratie vindt plaats door harmonisatie op Europees niveau. Hiervoor heeft de EU bevoegdheden nodig. Brussel kent exclusieve bevoegdheden, gedeelde bevoegdheden en ondersteunende bevoegdheden.<sup>3</sup> Voor directe belastingen heeft de Europese Unie geen bevoegdheden, maar via een omweg kan toch zeggenschap worden uitgeoefend.

De EU mag richtlijnen vaststellen om nationale wetten onderling aan te passen en zodoende rechtstreekse belem-



## Bastian S.A.M. Minnema

Na mijn studie Fiscaal Recht aan de Rijksuniversiteit Groningen en een tweetal stages bij belastingadvieskantoren begon ik in september 2016 bij het opleidingsteam van Particulieren, Dienstverlening en Bezwaar (PDB) van de Belastingdienst in Den Haag. Gedurende dit opleidingstraject behandelde ik aanslagen, bezwaren en vooroverleg voor de inkomstenbelasting. Vanaf 1 januari 2018 studeer ik aan de Open Universiteit om mijn civiel effect te behalen. Vanaf 1 mei 2018 werk ik als heffer bij Midden- en Kleinbedrijf (MKB), afdeling Handel & Transport, waar ik aanslagen en vooroverleg voor de vennootschapsbelasting behandel.

meringen van de interne markt weg te nemen.<sup>4</sup> Daarbij zijn subsidiariteit en evenredigheid vereist. Van subsidiariteit is sprake als de afzonderlijke lidstaten het voorgestelde doel niet goed kunnen realiseren.<sup>5</sup> Evenredigheid vraagt om maatregelen die in een redelijke verhouding staan tot het

<sup>1</sup> Artikel 3 lid 3 Verdrag betreffende de Europese Unie (Verdrag van Maastricht)

<sup>2</sup> Artikel 19 lid 1 Verdrag betreffende de Europese Unie (Verdrag van Maastricht)

<sup>3</sup> Artikelen 3, 4 en 5 Verdrag betreffende de werking van de Europese Unie (Verdrag van Lissabon)

<sup>4</sup> Artikel 115 Verdrag betreffende de werking van de Europese Unie (Verdrag van Lissabon)

<sup>5</sup> Artikel 5 lid 3 Verdrag betreffende de Europese Unie (Verdrag van Maastricht)

beoogde doel.<sup>6</sup> Via deze omweg is een aantal richtlijnen vastgesteld voor directe belastingen, zoals de Moeder-dochterrichtlijn en de Interest- en royaltyrichtlijn.

### Achtergrond van ATAD: Base Erosion, Profit Shifting & implementatie in Europa

De basis voor de ATAD is het project van Base Erosion, Profit Shifting (BEPS). Op 5 oktober 2015 onthulde de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO) de slotrapporten in het kader van dit project. Het project omvat 15 verschillende rapporten en richt zich op twee vraagstukken; enerzijds het uithollen van de belastinggrondslag en anderzijds het verschuiven van winsten naar fiscaal mildere oorden.<sup>7</sup> In de ogen van de

Onder beleidsmakers ontstaat een groeiende bewustwording dat de wisselwerking tussen nationale belastingwetten kan leiden tot legale mogelijkheden om belastingheffing te verminderen of te ontwijken.

journalistiek en het grote publiek moet dit project, dat de OESO heeft uitgevoerd op verzoek van de G20, ervoor zorgen dat multinationale ondernemingen hun 'fair share' leveren. Onder beleidsmakers ontstaat een groeiende bewustwording dat de wisselwerking tussen nationale belastingwetten kan leiden tot legale mogelijkheden om belastingheffing te verminderen of te ontwijken. De Europese Commissie heeft op 17 juni 2015 een actieplan opgesteld, dat aansluit bij de ontwikkelingen in het

BEPS-project.<sup>8</sup> Het actieplan wijkt op een aantal belangrijke punten af. Er moet rekening worden gehouden met de interne markt, de Euromunt en het zodanig inrichten van de oplossingen dat in Europa ontstane winsten ook in Europa worden belast.<sup>9</sup>

De Raad van Europa sloot daarbij aan en wenste een gecoördineerde implementatie.<sup>10</sup> Vanuit het oogpunt van rechtszekerheid, eenheid en harmonisatie had een Europese richtlijn de voorkeur.<sup>11</sup> Hiermee was de ATAD geboren, de Europese Richtlijn van 12 juli 2016 (2016/1164) waarin de OESO-oplossingen zijn vertaald in algemene bepalingen. Aangezien iedere Europese lidstaat een eigen vennootschapsbelastingregime heeft en een richtlijn geen directe werking heeft, moet elke lidstaat de richtlijn omzetten in nationale wetgeving. Hierbij heeft de lidstaat ook de mogelijkheid om bepaalde keuzes te maken, mits de minimumnormen uit de richtlijn behaald worden.<sup>12</sup>

### Uitwerking van ATAD: maatregelen & toepassing

In de ATAD-richtlijn zijn vier maatregelen opgenomen. De eerste is de renteaftrekbepanking (earningsstripping-maatregel), waarbij wordt gekeken naar het saldo tussen belastbare rentelasten en aftrekbare rentebaten. Wordt per saldo meer rente afgetrokken, dan beperkt de renteaftrek zich tot maximaal 30% van de 'earnings before interest, tax, depreciation and amortisation' (EBITDA) berekend naar fiscale maatstaven.<sup>13</sup> Het doel van deze regeling is grondslag-uitholling met hoge rentelasten te ontmoedigen. Een bijkomend gevolg van de aftrekbepanking is dat voorkeursbehandeling van vreemd vermogen ten opzichte van eigen vermogen afneemt.<sup>14</sup> De lidstaten mogen het drempelbedrag kiezen. Zolang het saldo van de rentelasten onder de drempel blijft, is het saldo aftrekbaar, zelfs als de aftrek méér is dan 30% van de EBITDA. Daarnaast mogen ze een groepsuitzondering opnemen (voor groepsmaatschappijen in civielrechtelijke zin).<sup>15</sup> Nederland heeft gekozen voor een drempel van € 1 miljoen en neemt geen groepsuitzondering op.

De tweede maatregel is de exitheffing-regeling. Bij verplaatsing van activa van lidstaat A naar lidstaat B, waarbij een ongerealiseerde vermogenswinst is begrepen in het overgeplaatste activum, kan lidstaat A die vermogenswinst belasten. Een dergelijk rechtskader bestaat al in de Nederlandse vennootschapsbelasting (de artikelen 15c en 15d Vpb) en komt overeen met de richtlijn, waardoor de richtlijnbevestigingen niet uitdrukkelijk zijn omgezet in Nederlandse wetgeving.<sup>16</sup>

<sup>6</sup> Artikel 5 lid 4 Verdrag betreffende de Europese Unie (Verdrag van Maastricht)

<sup>7</sup> OECD (2013), *Addressing Base Erosion and Profit Shifting*, p.7 OECD Publishing.

<sup>8</sup> Commissiedocument 302 (F1) van 2015, laatste definitieve versie, pagina 6.

<sup>9</sup> Commissiedocument 302 (F1) van 2015, laatste definitieve versie, pagina 7.

<sup>10</sup> Raad van Europa, persmededeling 910/15, onderdeel 10.

<sup>11</sup> Raad van Europa, persmededeling 910/15, onderdeel 12.

<sup>12</sup> Richtlijn 2016/1164 van de Raad van 12 juli 2016, overweging 8, PbEU 2016, L 193/1.

<sup>13</sup> Raad van Europa, persmededeling 910/15, onderdeel 6.

<sup>14</sup> *Kamerstukken II 2018-2019 Kamerstuk 35030, nr.3, p.16/17 (MvT)*.

<sup>15</sup> Artikel 24b, Boek 2 Burgerlijk Wetboek.

<sup>16</sup> HvJ EU 5 juli 2007, C-321/05 r.o. 44 (*Kofoed*).

De derde maatregel is de generieke antimisbruikbepaling (General Anti-Abuse Rule). Als aan drie vereisten is voldaan (motief, norm en kunstmatigheid) wordt een bepaalde constructie genegeerd bij het berekenen van de verschuldigde vennootschapsbelasting. In de Nederlandse rechtspraak bestaat het concept van *fraus legis*; dat zijn handelingen die het doorslaggevende kenmerk van belastingontwijking hebben en strijdig zijn met doel en strekking van de belastingwet.<sup>17</sup> Ook in deze situatie bestaat een soortgelijk rechtskader al en daarom heeft het kabinet geen wetswijzigingen opgenomen.<sup>18</sup>

De laatste maatregel is de regeling voor gecontroleerde buitenlandse vennootschappen (CFC's). Hierbij wordt gedoeld op het overbrengen van mobiele activa (zoals intellectuele eigendomsrechten) naar een andere entiteit, gevestigd in een land met een laag vennootschapsbelastingtarief, wat leidt tot uitstel of afstel van belastingheffing. De richtlijn biedt de keuze uit twee modellen (A en B) om de toe te rekenen winst te bepalen. De Nederlandse belastingwetgeving kent een dergelijke regeling op basis van het *at arm's length*-beginsel, die wordt aangescherpt met een aanvullende maatregel.<sup>19</sup>

In drie stappen wordt gekeken of er sprake is van een CFC, de hoogte van de CFC-winst en of sprake is van een uitzondering, waardoor de CFC-winst niet in aanmerking genomen hoeft te worden. Ook bevat de richtlijn bepaalde regels om dubbele belastingheffing te voorkomen, maar niet voor de situatie waarin meerdere landen de CFC-regeling toepassen op één CFC waardoor dubbele heffing kan ontstaan. Het kabinet heeft dit onderkend en om CFC-structuren te ontmoedigen, worden voor dergelijke situaties aanvullende regels opgenomen.

### ATAD & Midden- en Kleinbedrijf

Welke invloed heeft de implementatie van ATAD op mijn werk als heffer? Ik verricht twee taken bij Midden- en Kleinbedrijf, afdeling Handel & Transport. De eerste is heffing: het behandelen van de aangiften vennootschapsbelasting aan de hand van uitwerpen. De tweede taak is het plegen van vooroverleg: het afgeven van beschikkingen, bijvoorbeeld of sprake is van ontgaan of uitstellen bij een voorgenomen aandelenfusie.

Voor beide taken zal de renteaftrekbepaling geen invloed hebben. De drempel van € 1 miljoen aan aftrekbare rentelasten zal in de praktijk niet voorkomen bij belastingplichtigen die vallen onder MKB. Dit zal vooral spelen bij Grote Ondernemingen (GO). Dat is een logisch gevolg van de 'doelgroep' waar het BEPS-project en de richtlijn op gericht zijn: grote ondernemingen die in meerdere landen opereren en die via fiscale structuren kunnen inspelen op verschillen tussen nationale regelgevingen.

De CFC-aanpassing kan op indirecte wijze relevant zijn voor de heffing. Als het beantwoorden van bepaalde vragen in de aangifte – bijvoorbeeld of vergoedingen voor immateriële activa zijn betaald – tot een behandeling en nadere vragen leidt, kan blijken dat een CFC aanwezig is. Naar mijn mening is voor de heffing een signaalfunctie weggelegd; ik zal dan met mijn Vaktechnisch Aanspreekpunt (VTA) overleggen. Vervolgens zal ik, afhankelijk van het onderwerp, de betreffende Coördinatiegroep raadplegen. Ook bij vooroverleg kan een CFC naar voren komen en wordt hetzelfde proces doorlopen. De invloed van de richtlijn op deze processen is non-existent; de signaalfunctie zal er niet door veranderen.

De exitheffing komt zeker voor bij de heffing. Bij de uitworp 'emigratie van de aandeelhouder naar het buitenland' wordt ook beoordeeld of stille reserves aanwezig zijn. Mocht de emigratiekwestie bij vooroverleg naar voren komen, dan zal daar dezelfde beoordeling plaatsvinden. Ook *fraus legis* speelt bij de heffing. Het is een algemeen leerstuk en kan bij elk belastingmiddel en elk segment spelen. Zo is in een tweetal uitspraken van Hof Den Bosch het leerstuk van *fraus legis* toegepast bij een herinvesteringsreserve.<sup>20</sup> Bij vooroverleg zal het leerstuk van *fraus legis* niet spelen: bij strijd met de goede trouw of fiscale grensverkenning wordt het vooroverleg immers afgebroken. Voor de exitheffing en *fraus legis* heeft de richtlijn geen invloed. De rechtskaders bestonden reeds in de Nederlandse vennootschapsbelasting waardoor implementatie overbodig is.

Concluderend heeft de ATAD-richtlijn geen invloed van betekenis op mijn dagelijkse werk. In het ene geval is de richtlijn geënt op een groep belastingplichtigen die niet onder MKB valt. In het geval waarin de doelgroep van de richtlijn wel onder MKB valt, zijn er al vergelijkbare nationale regelingen en hoeft de richtlijn niet te worden omgezet. In 2020 zal de volgende richtlijn (ATAD II) over hybride mismatches worden geïmplementeerd. Over de relevantie van die richtlijn voor het MKB, daarover schrijf ik in de toekomst graag een artikel!

<sup>17</sup> HR, 26 mei 1926, NJ 1926/723

<sup>18</sup> HvJ EU 5 juli 2007, C-321/05 r.o. 44 (*Kofoed*).

<sup>19</sup> Artikel 8b Wet op de Vennootschapsbelasting 1969.

<sup>20</sup> Hof 's-Hertogenbosch 28 april 2016, ECLI:NL:GHSHE:2016:1715, NTFR 2016/2203, m.nt. Dr. W. Bruins Slot en Hof 's-Hertogenbosch 29 september 2017, ECLI:NL:GHSHE:2017:4148, V-N Vandaag 2017/2303.



# Van big data naar fiscaal Utopia: een fata morgana?

door Marissa Piels en Donny Scholte

De hoeveelheid data die de Belastingdienst ter beschikking heeft, is te groot om puur door menselijke tussenkomst en intuïtie inzichtelijk te maken. Ook de aard en omvang van de data maakt het niet makkelijker. Het gebruik van computers is daarom niet meer weg te denken. We hebben het dan over big data. Een term die niemand ontgaan moet zijn. Binnen de Belastingdienst is er dan ook een afdeling gecreëerd (datafundamenten & analytics), die gericht is op alles dat met Data Science te maken heeft. Big Data refereren (voornamelijk) aan databestanden die te groot en/of te complex zijn om op een reguliere en juiste manier verwerkt te worden. Big Data vormen dus een grote bron van gegevens, welke geanalyseerd kan worden door computers om hieruit voortdurend nuttige informatie te halen. In dit artikel wordt een aantal begrippen binnen big data uitgelegd en hoe deze begrippen (kunnen) worden toegepast binnen de Belastingdienst. Achtereenvolgens komen aan bod: textmining, machine learning en profiling.

## Textmining

Textmining is een onderdeel van datamining. Door middel van datamining kunnen patronen en correlaties worden gevonden in databestanden. Middels textmining kan waardevolle informatie gehaald worden uit grote hoeveelheden tekstmateriaal. Een computer begrijpt echter geen menselijke taal, reden waarom hij eerst de teksten dient te analyseren en bewerken, zodat de teksten voor hem leesbaar zijn. Vervolgens gaat de computer de nodige informatie uit de documenten halen. Hij gaat hierbij op zoek naar entiteiten (basiseenheden zoals personen, bedrijven en locaties), attributen (eigenschappen van de entiteiten zoals, leeftijden en adressen), feiten en gebeurtenissen. De computer deelt de teksten in passende categorieën in. De

laatste stap is de terugvertaling naar menselijke taal, hetgeen onder andere kan via diagrammen en grafieken.

De Belastingdienst zet textmining bijvoorbeeld in bij de Belastingtelefoon, waarbij gespreksgegevens worden geanalyseerd. Zo wordt beoordeeld of de brieven die verstuurd worden, toegevoegde waarde hebben. Ook is er zoiets als multimediaminig, waarbij audio geanalyseerd kan worden op de hierboven beschreven manier. Dit zou ingezet kunnen worden bij de telefoongesprekken die de medewerkers met belastingplichtigen voeren. Hiermee zou ontdekt kunnen worden welke onduidelijkheden het grootst zijn bij belastingplichtigen en dus welke gebieden aanpassing behoeven. Ook zou textmining in gezet kunnen worden op sociale media, zodat we de algemene opinie over de Belastingdienst kunnen meten (of we daar gelukkiger van worden is maar de vraag).

## Machine learning

De robotisering van de rechtspraak is reeds een hot item. Het gaat dan niet enkel om de digitalisering van de gerechtelijke communicatie en digitale indiening en inzage van documenten, maar ook om de vraag of een daadwerkelijke (fysieke) robot uiteindelijk op de stoel van de rechter kan komen zitten om zaken te behandelen. Zo ver zijn we (gelukkig of helaas?) nog lang niet, maar in verschillende segmenten van het juridische en fiscale gebied wordt machine learning ingezet. Een voorbeeld waarbij machine learning wordt toegepast is bij e-Court, maar ook binnen de Belastingdienst zelf wordt machine learning al ingezet om bijvoorbeeld signaalmodellen binnen de inkomstenbelasting te ontwikkelen.

Machine learning valt onder kunstmatige intelligentie en houdt in dat een machine (meestal een computer) eerder opgedane kennis opnieuw kan toepassen, hier verbanden in kan zien en zich vervolgens kan aanpassen aan nieuwe situaties. Bij het gebruik van machine learning zou men in dit geval gebruik kunnen maken van supervised machine learning. Bij supervised machine learning wordt de computer getraind alvorens hij aan een opdracht begint. Deze opgedane kennis gaat de computer vervolgens toepassen in zijn opdracht. Na verloop van tijd kan de computer opnieuw getraind worden, zodat hij zich aanpast aan nieuwe omstandigheden. Machine learning zouden we verder moeten inzetten binnen de Belastingdienst.

Neem bijvoorbeeld het bezwaarproces: bezwaren worden vooralsnog behandeld door mensen. Het inzetten van



### Marissa Piels

Ik ben nu 24 jaar oud en heb in 2016 mijn hbo opleiding Fiscaal Recht en Economie afgerond en vervolgens in 2018

mijn universitaire master Fiscaal Recht afgerond.

Na mijn studie meteen gaan solliciteren en nu werkzaam binnen de Belastingdienst bij de afdeling Particulieren, in een tweejarig opleidingstraject.

Hier zit ik op de aanslagregeling, waarbij we aangiften van particulieren controleren.



### Donny Scholte

Donny Scholte, Fiscaal Recht gestudeerd aan de Universiteit van Tilburg. Ik ben in januari 2017 begonnen bij de Belastingdienst. Eerst heb ik me voornamelijk bezig gehouden met bezwaar IBR. Momenteel ben ik werkzaam bij team Verhuld Vermogen.

supervised machine learning zou hier uitkomst kunnen bieden.<sup>1</sup> Bij supervised machine learning wordt de in- en output gelabeld door mensen. De input kan bestaan uit de gehele database van uitspraken op bezwaar, gelabeld bijvoorbeeld als een 'goede' of 'slechte' uitspraak.<sup>2</sup> De computer gaat dan verbanden leggen door het analyseren van de input en een universele regel bedenken, die de output bepaalt. De output zou in dit geval dan zijn een toekenning of afwijzing van het bezwaar. Door middel van algoritmes<sup>3</sup> koppelt de computer bepaalde output aan bepaalde input. Door de training leert de computer zichzelf aan wanneer hij een bezwaar moet toekennen of afwijzen en doet vervolgens een gerichte, correcte uitspraak. Een goede tool om de hoeveelheid bezwaren tijdig en correct af te handelen.

### Profiling

Met behulp van zoekalgoritmen kan door computers naar patronen worden gezocht zonder specifieke hypothesen of vraagstelling; dit gebeurt door het inzetten van datamining. De patronen die ontdekt worden, kunnen onder andere ingezet worden om risicoprofielen te maken van groepen belastingplichtigen; dit kan zowel binnen particulieren als bij MKB/GO. Dit zogenoemde profiling wordt al binnen de inning in een pilot gebruikt. Waarom niet groter denken voor het jaar 2023? De risicoprofielen die gemaakt kunnen worden met behulp van big data, kunnen gebruikt worden

voor selectie, detectie en/of evaluatie. Het een sluit het ander natuurlijk niet uit.

Gedacht kan worden aan het selecteren van de boekenonderzoeken waar de grootste correctie plaats kan vinden. Of juist de posten selecteren die het grootste uitstralingseffect hebben. Het inzetten van big data kan daarmee voor meer efficiëntie zorgen. De capaciteit inzetten op de posten die daadwerkelijk iets opleveren, zowel tijds-technisch als financieel is op zichzelf al een utopie natuurlijk, maar wel bereikbaar. Voor toezicht kan profiling een uitermate effectieve en efficiënte tool zijn. Op basis van de ingediende aangiften van de afgelopen 5 jaren een inschatting maken of er gecorrigeerd moet worden bijvoorbeeld. De weegmodule die nu ingezet wordt, kan zo worden ondersteund met risicoprofielen om de juiste aangiften eruit te plukken.

### Afsluiting

Binnen de toekomst van de Belastingdienst is technologie niet weg te denken. Het gebruik van big data en slimme toepassingen zal een steeds belangrijker rol gaan spelen. Binnen de steeds complexer wordende regelgeving kan de technologie een perfect hulpmiddel zijn voor de medewerkers. De menselijke factor dient echter niet uitgesloten te worden. De juiste kennis, ervaring en fingerspitzen-gevoelens zijn ook bij gebruik van big data onmisbaar.

<sup>1</sup> Het blijft natuurlijk wel een feit dat een uitspraak met rechtsgevolgen voor personen een menselijke tussenkomst moet hebben. Dus geheel automatiseren is op basis van de huidige wet- en regelgeving (nog?) niet toegestaan.

<sup>2</sup> Een 'goede' uitspraak op bezwaar kan bijvoorbeeld zijn een uitspraak waartegen geen beroep is ingesteld of indien er wel beroep is ingesteld waarbij de Belastingdienst alsnog in de gerechtelijke procedure gelijk heeft gekregen. Dit is natuurlijk ook voor discussie vatbaar, omdat een uitspraak op bezwaar waartegen geen beroep is ingesteld, niet per se wil zeggen dat het een goede uitspraak is, omdat er meerdere redenen kunnen zijn waarom geen beroep is ingesteld (belanghebbende was te laat of is vergeten beroep aan te tekenen) en in een hypothetisch geval zou de procedure alsnog door belanghebbende gewonnen kunnen zijn. Een 'slechte' uitspraak op bezwaar duidt in dit geval niet op een honorering van het bezwaar, maar op een bezwaar waarbij in een gerechtelijke procedure geen gelijk is gekregen door de Belastingdienst.

<sup>3</sup> Een algoritme is een reeks van instructies (stappen) die een computer krijgt (van een mens) om een bepaald doel te bereiken.

# Fiscaal Utopia 2023: Tijd voor meer of minder Europa?

door Leon Janssen

In januari jl. stond in de krant dat Brussel af wil van het vetorecht van de EU-lidstaten in het kader van fiscale wetgeving.<sup>1</sup> De Europese Commissie wil op deze wijze af van de mogelijkheid dat één land de gehele regelgeving kan blokkeren. In het artikel staat dat: “Het dagelijks bestuur van de EU benadrukt dat er niet aan de nationale bevoegdheden van de lidstaten wordt getornd, zoals het recht om zelf de tarieven van inkomsten- en vennootschapsbelasting te bepalen. De commissie wil wel zo snel mogelijk naar meerderheidsbesluiten voor onomstreden wetgeving op het terrein van belastingbeleid, zoals administratieve samenwerking en de strijd tegen belastingfraude en -ontwijking.”<sup>2</sup> Wanneer deze wijziging kan kracht wordt, zal bij een meerderheid van stemmen een wetsvoorstel worden aangenomen op Europees niveau.

De Nederlandse regering staat niet te springen bij dit voorstel, aldus Minister Hoekstra.<sup>3</sup> Minister Hoekstra geeft aan dat Nederland de fiscale wetgeving juist bij uitstek een verantwoordelijkheid van de lidstaten vindt en dat hij het voorstel van de Commissie dan ook niet realistisch vindt.<sup>4</sup>

Uit bovenstaande komt het spanningsveld tussen het bestuur vanuit Europa en de autonomie van de lidstaten naar voren. In het verleden is een deel van de fiscale

autonomie overgedragen aan Europa en op basis van bovenstaande plannen lijkt het erop dat Europa graag meer macht naar zich toe wil trekken.

Eén van de meest sprekende voorbeelden van regelgeving op Europees niveau, is begonnen in de jaren 60 van de 20e eeuw. Toen hebben de lidstaten besloten om de omzetbelasting te harmoniseren. Dit is mede gedaan om een gemeenschappelijke markt te verwezenlijken. Anno 2019 is de omzetbelasting in vergaande mate geharmoniseerd in Europees verband. Tegen deze harmonisatie is relatief weinig bezwaar geweest, al zal dat mede door bijvoorbeeld een standstill-bepaling in de omzetbelasting zijn gekomen. Nu Europa aan de directe belastingen begint te trekken, stuit dit op meer verzet van de lidstaten. Is dit verzet echter wel wenselijk?

Het afstaan van soevereiniteit zal altijd pijn doen bij de lidstaten, maar mogelijk leidt de afhoudende houding tot verlies aan belastingopbrengst. Bedrijven spelen lidstaten genadeloos tegen elkaar uit om voor zichzelf een zo laag mogelijke belastingdruk te realiseren. Met name de techreuzen zijn er een voorbeeld van. Zij kunnen zich gemakkelijk in een andere lidstaat vestigen doordat ze weinig substance nodig hebben en zich dus zonder veel moeite kunnen verplaatsen. Vanuit de politiek gezien speelt de beruchte ‘race to the bottom’ mee in internationaal, maar ook in Europees, verband voor de winstbelastingen. Dan gaat het met name om de vennootschapsbelasting. Wattel geeft in een artikel aan dat de nationale politiek machteloos staat tegen ‘fiscal degradation’. Deze cyclus wordt verwoord als: “lagere opbrengsten van ontweken nationale winstbelastingen; gedwongen meehuilen met de wolven in het beleidsconcurrentiebos; de onaantrekkelijke keuze tussen verhoging van belastingen op arbeid en omzet of wegbezuiniging van publieke dienstverlening.”<sup>5</sup> Daarnaast geeft Wattel de onmogelijkheid van de lidstaten om deze problematiek te bestrijden en het belang van

<sup>1</sup> De Telegraaf, ‘Brussel wil af van vetorecht belastingzaken’, Telegraaf 15 januari 2019, <https://www.telegraaf.nl/financieel/3026069/brussel-wil-af-van-vetorecht-belastingzaken>.

<sup>2</sup> De Telegraaf, ‘Brussel wil af van vetorecht belastingzaken’, Telegraaf 15 januari 2019, <https://www.telegraaf.nl/financieel/3026069/brussel-wil-af-van-vetorecht-belastingzaken>.

<sup>3</sup> RTL Nieuws, ‘Hoekstra hekelt voorstel afschaffing vetorecht belastingzaken’, RTL Nieuws 15 januari 2019, <https://www.rtlnieuws.nl/economie/artikel/4575816/brussel-vetorecht-belastingzaken-hoekstra-plannen-prullenbak>.

<sup>4</sup> RTL Nieuws, ‘Hoekstra hekelt voorstel afschaffing vetorecht belastingzaken’, RTL Nieuws 15 januari 2019, <https://www.rtlnieuws.nl/economie/artikel/4575816/brussel-vetorecht-belastingzaken-hoekstra-plannen-prullenbak>.

<sup>5</sup> P. Wattel, ‘Van soevereiniteitsvoorbehoud naar Unieplicht, óók voor exiteers’, NJB 2018/2151.



### Leon Janssen

Ik heb eerst de HBO-studie Fiscaal Recht & Economie aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen gedaan en vervolgens het premaster- en mastertraject Fiscaal Recht aan de Rijksuniversiteit Groningen. Hiervoor heb ik 1 jaar bij een accountancykantoor gewerkt en ik zit nu in het opleidings-team PDB in Arnhem.

Europese regelgeving aan: "Nationale parlementen kunnen dan wel soeverein tegen de fiscale zwaartekracht stemmen, maar die zwaartekracht trekt zich daar niets van aan. Als voor dat nationale soevereiniteitsverlies niets in de plaats komt op EU-niveau, heeft het mobiele kapitaal vrij spel, zoals blijkt uit de verwaarloosbare belasting die Apple in Ierland en Engie in Luxemburg betaalden."<sup>6</sup>

Om bovenstaande problematiek, van bijvoorbeeld Apple, te bestrijden heeft de Europese Commissie in 2018 een voorstel gedaan om tot een eerlijke belastingheffing van de digitale economie te komen.<sup>7</sup> Hierin speelt mee dat de huidige winstbelastingstelsels slecht aansluiten bij de huidige digitale economie en maatschappij. Techreuzen maken hier gretig gebruik van om hun winstbelasting te drukken. Doordat alle lidstaten akkoord dienen te gaan met een Europees wetsvoorstel, voordat dit kan worden ingevoerd, zal regelgeving vanuit Europa bijna onmogelijk zijn. Diverse landen hebben dan ook de moed opgegeven en uit eigen beweging een digitaks geïntroduceerd. Zo kondigde eind 2018 Frankrijk nog aan om een eigen digitaks in te voeren.<sup>8</sup> Ook in Nederland zou volgens onderzoek van

Kieskompas een breed draagvlak zijn voor de invoering van een digitaks.<sup>9</sup> Echter zou de Nederlandse regering hebben aangegeven dat Nederland de voorkeur heeft om een digitaks via de OESO te regelen.<sup>10</sup>

Dat er iets moet gebeuren om de techreuzen belasting te laten betalen is duidelijk. Naar mijn mening kan dit door de winstbelasting aan te sluiten bij de digitale economie, maar wie is de aangewezen partij daarvoor? Europa, de OESO of de lidstaten zelf? Waarschijnlijk zal er op termijn toch een Europese digitaks moeten komen, of nog vooruitstrevender: een Europese winstbelasting. In het verleden zijn vanuit Europa twee voorstellen gedaan, namelijk: richtlijn tot instelling van een gemeenschappelijke heffingsgrondslag voor de vennootschapsbelasting (CCTB) en een richtlijn betreffende een gemeenschappelijke geconsolideerde heffingsgrondslag voor de vennootschapsbelasting (CCCTB). Hierbij dien ik wel op te merken dat deze voorstellen zich hebben beperkt tot de vennootschapsbelasting en de voorstellen zijn beperkt tot de grote spelers in Europa, met een geconsolideerd groepsinkomen van meer

<sup>6</sup> P. Wattel, 'Van soevereiniteitsvoorbehoud naar Unieplicht, óók voor exiteers', NJB 2018/2151.

<sup>7</sup> Zie in dit verband Voorstel voor een Richtlijn van de Raad tot vaststelling van regels betreffende de vennootschapsbelasting op een aanmerkelijke digitale aanwezigheid.

<sup>8</sup> De Telegraaf, 'Frankrijk komt met eigen digitaks techreuzen', Telegraaf 17 december 2018, <https://www.telegraaf.nl/financieel/2931082/frankrijk-komt-met-eigen-digitaks-techreuzen>.

<sup>9</sup> AD, 'Nederlanders willen 'digitaks' voor internetbedrijven', AD 3 december 2018, <https://www.ad.nl/tech/nederlanders-willen-digitaks-voor-internetbedrijven-a4617cbe/>.

<sup>10</sup> AD, 'Nederlanders willen 'digitaks' voor internetbedrijven', AD 3 december 2018, <https://www.ad.nl/tech/nederlanders-willen-digitaks-voor-internetbedrijven-a4617cbe/>.



dan EUR 750.000.000.<sup>11</sup> Om tot een algemene gemeenschappelijke grondslag voor de vennootschapsbelasting te komen, zou een goede start zijn om de belastingconcurrentie binnen Europa te beperken. De geconsolideerde grondslag gaat, met betrekking tot de verdeling van de belastingopbrengst, nog een stap verder: daarbij wordt de winst verdeeld op basis van een verdeelsleutel op basis van activa, loonkosten en omzet.<sup>12</sup> Nederland zou bij dit plan waarschijnlijk niet als grote winnaar uit de bus komen. Bovendien ben ik van mening dat het nog te vroeg is om de geografische soevereiniteit van lidstaten in te perken in het kader van een winstbelasting, zoals de vennootschapsbelasting. In een Europese gemeenschappelijke grondslag voor de vennootschapsbelasting kan ik mij wel vinden. Echter zegt een gemeenschappelijke grondslag niet dat direct het probleem van de digitale economie wordt opgelost; daar zal dan wel het accent bij het maken van een voorstel op moeten komen te liggen.

Een mooier alternatief zou, conform de wens van Nederland, zijn dat de OESO deze problematiek oppakt, omdat in

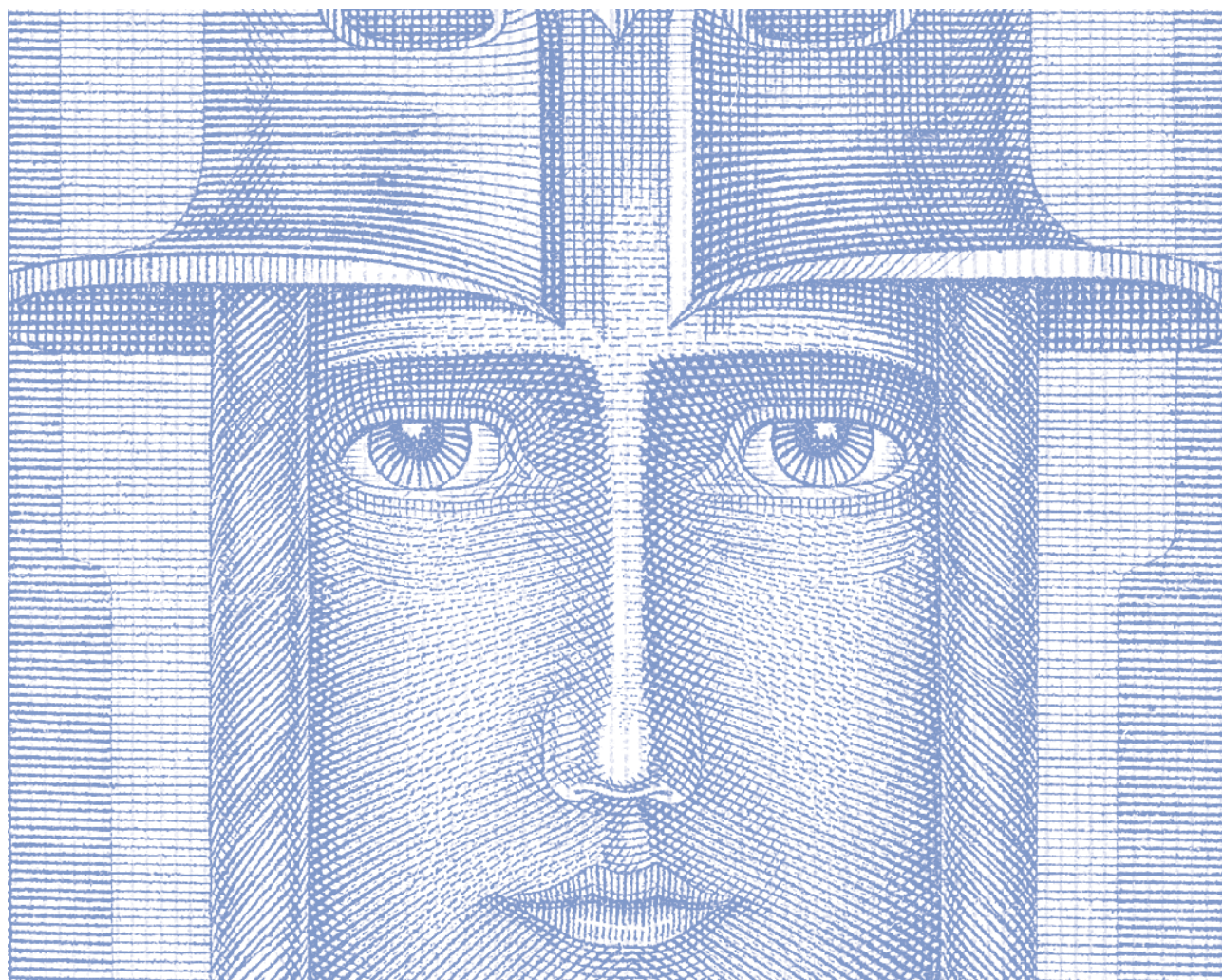
dat geval de maatregel ook een impact buiten het Europese grondgebied kan hebben. Een voorbeeld zou kunnen zijn: het aanpassen van de vaste inrichting-definitie in het OESO modelverdrag voor de winstbelastingen, zodat op die manier toch een heffingsrecht kan worden toegewezen aan een mogendheid over de winst van een techreus. Het nadeel van regelgeving door de OESO is dat elk land vrij is om de bepalingen geheel, gedeeltelijk of niet te implementeren. Daardoor kan de impact van regelgeving vanuit de OESO ernstig worden beperkt.

Tot slot ben ik van mening dat een Europese gemeenschappelijke grondslag voor de vennootschapsbelasting een goede start kan zijn. Op die manier kan Europa als geheel mogelijk beter concurreren tegen derde landen en de digitale economie eerlijker belasten. Ik vrees echter dat, onder andere door de moeizame besluitprocedure, dit slechts een Utopia zal blijven. Dit zal anders zijn als komende jaren het vetorecht voor Europese fiscale wetgeving kan worden doorbroken.

---

<sup>11</sup> Zie art. 2 Voorstel voor een Richtlijn van de Raad betreffende een gemeenschappelijke heffingsgrondslag voor de vennootschapsbelasting & art. 2 Voorstel voor een Richtlijn van de Raad betreffende een gemeenschappelijke geconsolideerde heffingsgrondslag voor de vennootschapsbelasting (CCCTB).

<sup>12</sup> Zie art. 28 Voorstel voor een Richtlijn van de Raad betreffende een gemeenschappelijke geconsolideerde heffingsgrondslag voor de vennootschapsbelasting (CCCTB).



**Programma symposium**  
**Toekomstig toezicht:**  
**van kramp naar kracht?**  
**Fiscaal Utopia 2023**

13:00    Opening

**Introductie dagvoorzitter**

**Jos de Blieck**, hoofddirecteur Concerndirectie Fiscale en Juridische Zaken

**Leven en werken in een onzekere wereld**

**Harry Starren**, directeur Ithaca international

**Powerpitch VHMJF jong talent**

**Wendbaar wetgeven**

**Mariëtte Lokin**, adviseur Concerndirectie Uitvoerings- en Handhavingsbeleid

14:30    Pauze

**Spanning tussen theorie en praktijk**

**Martin Rabenort**, partner Deloitte Tax Management Consulting (TMC)

**Powerpitch VHMJF jong talent**

**Fiscaal Utopia Belastingdienst**

**Michiel van den Hauten**, directeur Concerndirectie Innovatie en Strategie

**De sprekers - fortiter of suaviter - in gesprek**

**Slotbeschouwing door de dagvoorzitter**

**Utopie** of toch niet?

16:45    Napraten onder het genot van een hapje en drankje

# De Toekomst is Nu

door Marcel van Mackelenbergh

Een tijd geleden koos Belastingdienst ervoor meer te doen met de mogelijkheden van data. In dit artikel probeer ik duidelijk te maken dat nu al zoveel kan. Ik zou iedere collega willen uitdagen vooral op pad te gaan, want dan zul je merken dat er vandaag al veel meer kan dan dat je denkt.

Samenvattend:

1. Er kan veel. Durf te vragen
2. De data zijn er
3. De kwaliteit van data is niet altijd zo belangrijk
4. Datakwaliteit kun je eenvoudig verbeteren

## Er kan veel. Durf te vragen

Dit is wel het belangrijkste van dit artikel. Keer op keer is gebleken dat we zoveel kunnen. En iedere keer was dat meer dan dat we ons voor konden stellen.

Bij Toeslagen bijvoorbeeld hebben we gewoon wat eenvoudige vragen (queries) gesteld aan de data. Bijvoorbeeld: wie krijgt huurtoeslag in een pand dat volgens de Basisregistratie Adressen en Gebouwen (BAG) gesloopt is of op een adres dat een andere bestemming heeft dan "wonen? Maar ook bij Toezicht hebben we zoveel kunnen bereiken door eenvoudigweg combinaties te maken van data. Bijvoorbeeld een belastingplichtige geeft ons een telefoonnummer door. Wie maken nog meer gebruik van dat telefoonnummer? Welke mensen en rechtspersonen maken gebruik van dat telefoonnummer volgens het handelsregister? Dit trucje kunnen we doen voor telefoonnummers maar ook voor adressen, kentekens, familieleden et cetera.

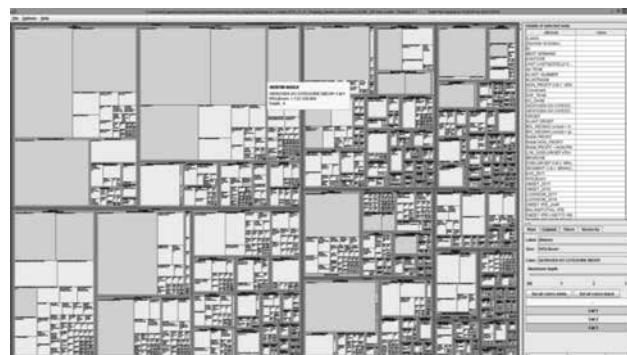
Inmiddels hebben we ook al veel bereikt op het gebied van visualisaties. Een visualisatie helpt ons nadenken. De meesten van ons kennen de visualisaties die Excel ons kan bieden. Denk aan staafdiagrammen en grafieken. Maar er zijn ook nog andere visualisaties. Binnen DF&A bijvoorbeeld wordt veel gebruik gemaakt van Gruff. Dat is één van de manieren om data te laten zien in een netwerk. Zo kunnen we met Gruff zien dat een auto is verkocht tussen twee familieleden. Of dat een mens hetzelfde bankreke-

ningnummer heeft doorgegeven aan de Belastingdienst als een rechtspersoon. Deze visualisatie helpt een analist om heel snel veel te zien en te begrijpen van een bepaalde casus.



Figuur 1 Een tekening uit Gruff (sociale netwerkanalyse)

Op dit moment zijn we een andere visualisatie aan het uitproberen. Deze visualisatie staat bekend als treemap en laat ons zien om hoeveel het gaat. Maakt niet uit waarvan de hoeveelheid wordt weergegeven, of het nu gaat om de winst, het aantal boetes of het aantal autoverkopen. Het grote voordeel van de treemap-visualisatie is dat we in één oogopslag zien waar 'veel' zit en waar 'weinig' zit. Hierdoor kunnen we beter en sneller nadenken. Mogelijk gaat treemap een toepassing vinden bij de pakketindeling van GO. Voor de Paradise Papers hebben we bekeken of treemap kan helpen bij het onderzoeken of een entiteit ook substance heeft.



Figuur 2 Pakketindeling met treemap

## De data zijn er

Als Belastingdienst beschikken we over zeer veel en zeer diverse data. De 'fout' die we vaak maken is dat we teveel





### Marcel van Mackelenbergh

Marcel van Mackelenbergh werkt als data scientist voor GO bij de coördinatiegroep constructiebestrijding (CCB). Als cognitief psycholoog richt Marcel zich meer op de bruikbaarheid dan de techniek van data.

kijken naar die data om zo de mogelijkheden te ontdekken. Echter, wat ik hier probeer duidelijk te maken is dat de data er meestal wel zijn. We moeten leren ons te focussen op de vraag "wat willen we weten?" en misschien nog wel belangrijker "wat willen we kunnen?". Ik ga al een tijdje mee en ik heb geleerd dat als je maar lang genoeg blijft focussen op de vraag, dan volgt de data-oplossing. Door teveel naar de data te kijken en daarover na te denken, lopen we vaak tegen beperkingen aan. We denken dat de data die we willen er niet zijn, of dat de beschikbare data niet voldoen aan wat we willen, of dat de kwaliteit van de beschikbare data onvoldoende is. Echter, als we blijven letten op de vraag, blijken wel degelijk data te bestaan die ons helpen. En daarvan probeer ik je hier te overtuigen. Blijf letten op wat je wilt en blijf daarin met name letten op wat je wilt kunnen!

### De kwaliteit van data blijkt vaak minder belangrijk

Data moeten we nooit verwarren met de werkelijkheid. Er zijn altijd verschillen te vinden tussen wat de data 'zeggen' en wat we vaststellen in de werkelijkheid. Vaak echter, maken we deze verschillen zo belangrijk dat ze verlamdend werken. Het werkt daarom enorm bevrijdend als we durven te denken dat de data meestal wel correct zijn. Vaak blijkt namelijk dat we tijdens het gebruiken van de data wel degelijk in staat zijn ons aan te passen aan die tekortkomingen in de data. Dat vermogen tot aanpassen is vaak vele malen groter dan dat we van tevoren durven te geloven.

Door ervan uit te gaan dat de data veelal correct zullen zijn, krijgen zij enorm veel meer potentie dan je in eerste instantie durfde te denken.

### Datakwaliteit kun je eenvoudig verbeteren

In de journalistiek geldt dat ieder feit bevestigd moet zijn: er moet altijd een andere bron zijn die een bepaald feit bevestigt. Die tweede bron moet onafhankelijk zijn van de eerste. Min of meer hetzelfde geldt als het gaat over data. Als je zeker wilt weten of bepaalde data correct zijn, ga dan op zoek naar een tweede bron van data. Deze tweede bron moet de eerste bron bevestigen. Dit is een zeer eenvoudige manier om de kwaliteit in ieder geval voldoende te krijgen.

### Tot slot

Mocht dit artikel je inspireren, aarzel dan niet om een keer met je ideeën bij mij naar binnen te lopen. De ervaring leert dat we daar allebei wat aan hebben.



# Toezicht op toezicht

door Leo Stevens

Toezicht is pas toezicht als je merkt dat het werkt! Waarschijnlijk zou Johan Cruijff desgevraagd zo typeren wat hij onder 'toezicht' verstaat. Toezicht moet een ordenende werking hebben. Het moet het gedrag in de drukke dynamische wereld van de menigte mensen die deelnemen aan het maatschappelijke verkeer in de gewenste banen leiden. Het moet effectief zijn zonder dat het gepaard gaat met druk gedoe. Ik krijg in dat verband steeds het beeld van de rector van mijn middelbare school op mijn netvlies als prototype van een effectieve toezichthouder. Bij aanvang van de schooldag stond hij bij de ingang van de entreehal en overzag de krioelende massa leerlingen die hun weg naar hun eigen klaslokaal zochten. Hij keek..., maande sommigen tot rust... en dirigeerde met zijn mimiek de overgang van het haastige buitenverkeer naar de gewenste schoolse rust. Je was gezien..., althans zo voelde het. Natuurlijk had hij dit ook aan de conciërge kunnen overlaten. Misschien zou dat ook efficiënter zijn geweest. Maar toch, daar stond het gezicht van het toezicht, het gezicht van de school.

De organisatoren van het symposium op 23 april 2019 vragen met het thema 'Toekomstig toezicht dat ertoe doet: Fiscaal Utopia 2013' terechte aandacht voor de dynamische ontwikkelingen in het fiscale toezicht. Daarin spelen de sterk globaliserende internetverhoudingen, de wereldwijde ICT-ontwikkelingen met steeds frequenter ingezette blockchaintechnologieën en kunstmatige intelligentie met bijbehorende privacy problemen en vervreemdingsrisico's een tot de verbeelding sprekende rol. Dit alles zet de discussie over het fiscale toezicht in een boeiend en meeslepend perspectief. Het symposiumonderwerp belooft daarom een geanimeerd debat op te leveren over het fiscale toezicht van de toekomst.

Marcel Snippe rapporteert in zijn net verschenen proefschrift 'De integratie van fiscale gegevens in het rijksbrede toezicht' (Fiscale monografie nr. 155) over zijn onderzoek naar een veilige haven voor de fiscale informatierijkdom. Hij inventariseert de talrijke toezichtbevoegdheden en de in dat verband beschikbare technische mogelijkheden. Hij stelt daarbij de uitdagende vraag of de rol van de Belastingdienst in het versterken van de informatiepositie van andere toezichthouders nog wel te verenigen valt met zijn wettelijke taak. Zijn conclusie is dat het kader waarbinnen het delen van fiscale gegevens met andere overheidsdiensten in de huidige omstandigheden plaatsvindt, daarvoor tekortschiet. Er is onvoldoende transparantie en het ontbreekt aan de vereiste rechtsbescherming van de burger en het bedrijfsleven. Ook dat kan op het symposium eveneens een belangrijk punt van aandacht zijn.

Er is onvoldoende  
transparantie en het  
ontbreekt aan de  
vereiste  
rechtsbescherming van  
de burger en het  
bedrijfsleven.

Het heffen van belasting heeft zich in de loop van de eeuwen ontwikkeld van macht naar recht. De willekeurige, soms uitbuitende, heffingen die door de heersende klasse ter wille van haar eigenbelang werden geheven op basis van meer of minder dierste machtsmiddelen, moesten plaats maken voor het huidige belastingrecht. Daarin moet de Belastingdienst ervoor zorgen dat de collectieve lasten die voortvloeien uit de democratisch overeengekomen gezamenlijke voorzieningen op efficiënte en rechtvaardige wijze kunnen worden bekostigd. Aan die taakinfilling is inherent de 'eeuwige' discussie over de bevoegdheden en middelen in termen van personeel en materiële voorzieningen die daarvoor aan de Belastingdienst ter beschikking moeten worden gesteld. In 'Focus op fiscus', dat het reilen

## Prof. dr. L.G.M. Stevens

Prof. dr. L.G.M. Stevens werd geboren in 1944 te Belfeld (L). In 1971 behaalde hij aan de Katholieke Hogeschool te Tilburg het doctoraal examen in de economische wetenschappen, fiscaal-economische specialisatie. Na een vierjarig dienstverband bij de rijksbelastingdienst werd hij benoemd aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam. Hij promoveerde in 1980 op het proefschrift 'Belasting naar draagkracht'. In 1984 werd hij onderscheiden met de prof. mr. H.J. Hofstra-penning. In 1986 werd hij aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam benoemd tot hoogleraar Fiscale Economie. Zijn oratie was getiteld 'Solidair of solitair'; de relevantie van de leefvorm voor het inkomensbeleid. Zijn afscheidscollage in 2006 was gericht op Fiscaal Gezinsbeleid. Hij was tot 8 december 2006 (in 0,6-deeltijd) voorzitter van de Vakgroep Fiscale Economie en voorzitter van de Stichting Europese Fiscale Studies die een postdoctorale opleiding verzorgt. Tevens was hij voorzitter van de Raad van Advies van het aan de Erasmus Universiteit verbonden Instituut Financiële Planning. Vanaf 1 juli 2008 tot 1 april 2018 was hij Kroonlid van de SER tot 1 april.

Publiekgerichte publicaties zijn 'Fiscus ik ben je vriendje niet' (1997), 'Belasting: weggegooid geld?' (2002), Fiscale Brandnetels (2005); Fiscale Fascinatie (2006); 'Naar een solidaire participatiemaatschappij' (2008) en '100 jaar inkomstenbelasting; en hoe nu verder?' (2014). Geloofwaardig belasting heffen (2016) Studietoeken zijn o.a. Handboek Inkomstenbelasting 2001 en Elementair Belastingrecht. Stevens is columnist bij Het Financieel Dagblad.

Leo Stevens introduceert zich als volgt: Vertrouwen is de basisvoorwaarde voor maatschappelijke actie. Vertrouwen schept niet alleen een veilige context voor maatschappelijke interactie, maar levert ook de enthousiasmerende brandstof voor maatschappelijke activiteit. Vertrouwen ontstaat niet uit het niets en staat ook niet op zichzelf. Het



is het maatschappelijke rendement van een responsieve overheid. Dat vraagt niet alleen om een herijking van de wetgeving, maar behoort om een evaluatie van het proces van uitvoering en rechtsbedeling. Op diverse punten is het belastingstelsel immers aan een grondige herziening toe. We zijn toe aan een geloofwaardige en eigentijdse invulling van een rechtsstatelijke belastingheffing. De bedoeling van dit programmaonderdeel is daarvoor de bouwstenen aan te dragen.

en zeilen van de Belastingdienst in de jaren 1940 tot 1985 beschrijft, wordt opgemerkt dat met name na de Tweede Wereldoorlog de materiële voorzieningen om verbetering schreeuwden. Het toenmalige, wat duffe imago moest worden afgeschud door moderne kantoormeubelen, machines, vervoermiddelen en – vooral voor de Douane van belang – betere verbindingen tussen de ambtenaren in het veld of op het water met de eenheden. 'Een enorme hulp werd geboden door de automatisering van een aantal processen. Daardoor konden ambtenaren worden bevrijd van veel eentonige werkzaamheden, welke zij met weinig animo en de nodige fouten verrichtten (pag.537).' De bereidheid om in een dienst te investeren is nog steeds bepalend voor zijn slagvaardigheid.

Naast dit soort boeiende onderwerpen zou ik vooral aandacht willen vragen voor de persoon van de toezicht- houder/uitvoerder. Deze moet sterk in zijn schoenen staan. Hij beschikt vanwege zijn zeer vórstrekkende wettelijke bevoegdheden en de mogelijkheid zware machtsmiddelen

**De bereidheid om in een dienst te investeren is nog steeds bepalend voor zijn slagvaardigheid.**

in te zetten over een sterke positie. Maar dat betekent tegelijkertijd dat hij zich permanent van zijn machtspositie bewust moet zijn. Hij moet daarmee magistratelijk om kunnen gaan. Dat impliceert een rechtschapen uitvoering. De term 'rechtschapen' heeft weliswaar een archaïsche uitstraling gekregen, maar de veelzijdigheid van dit begrip krijgt indrukwekkende inhoud als men beziet welke kwali-

ficaties Google daaraan verbindt: 1) Best 2) Betrouwbaar 3) Braaf 4) Degelijk 5) Deugdzaam 6) Edelaardig 7) Eerlijk 8) Fair 9) Fatsoenlijk 10) Goed 11) Integer 12) Niet om te kopen 13) Niet omkoopbaar 14) Nobel 15) Onbesproken 16) Onkreukbaar 17) Open 18) Oprecht 19) Rechtgeaard 20) Rechtvaardig 21) Trouwhartig 22) Welgeaard.

**De Belastingdienst moet soms bereid zijn zich te gedragen als een bijbuigende staatsmacht in geval van een te opportunistische en rechtsoverschrijdend opererende wetgever.**

Daarnaast moet hij zijn uitvoerende en toezichhoudende taak 'empathisch' uitvoeren. En dat betekent niets anders dan dat de inspecteur zich gedraagt conform de aloude lijfspreuk van de VMHF en haar rechtsvoorgangsters: 'fortiter in re, suaviter in modo' (stevig in de standpuntbepaling, maar mild in de uitvoering). De inspecteur moet in staat zijn de hem verleende macht te transformeren in gezag. Dat is in de praktijk niet altijd eenvoudig. De wetgever is niet steeds in staat gebleken zijn wetten op een zorgvul-

dige wijze tot stand te brengen. Ik heb in het verleden herhaaldelijk de reeks van geloofwaardigheidstekorten aan de kaak gesteld. Deze tekortkomingen worden aan 'de' overheid toegerekend en de corrigerende uitvoerder/toezichthouder wordt dan ook al snel met de jij-bak geconfronteerd. Soms moet de Belastingdienst ter wille van een rechtsstatelijke uitvoering zijn eigen verantwoordelijkheid durven nemen. Hij moet soms bereid zijn zich te gedragen als een bijbuigende staatsmacht in geval van een te opportunistische en rechtsoverschrijdend opererende wetgever. Juist vanwege zijn rechtsbedeling in eerste lijn kan de Belastingdienst opereren, zoals ook de rechterlijke macht soms doet. In evidente gevallen van rechtstekorten ligt het op zijn weg al in de uitvoeringssfeer rechtsherstel te bieden, vooruitlopend op wettelijke aanpassing. Het is ongewenst de belastingplichtige in evidente gevallen van rechtsgebreken daarvoor tot en met de Hoge Raad te laten procederen om zijn recht te krijgen en hem in die procedure te hinderen met weinig houdbare tegenargumenten. Dat komt de rechtsstatelijkheid niet ten goede.

Ik heb in mijn achtergronddocument voor het VHMFSymposium van het afgelopen jaar 'Vertrouwen in de toekomst, vertrouwen in elkaar' uiteengezet dat het erg belangrijk is dat de inspecteur zijn uitvoerende en toezichhoudende taak met de vereiste zelfreflectie kan vervullen en daarbij inhoudelijk wordt geassisteerd door een ervaren coachende dienstleiding. Om het toezicht kwalitatief op het vereiste niveau te houden is het nodig dat de uitvoerende inspecteur een brede professionele bagage tot zijn beschikking heeft en kan functioneren binnen een sterk en inspirerend team van samenwerkende professionals – nieuwkomers en oudgedienden – die vleugels kunnen geven aan een zelfverzekerde, vakbekwame en empathische Belastingdienst. Daaraan kan het geplande symposium zeker bijdragen.

# **SYMPOSIUM VHMF**

(Vereniging van Hogere ambtenaren bij het Ministerie van Financiën)

## **Toekomstig toezicht: van kramp naar kracht?**

**Fiscaal Utopia 2023**



**Dinsdag 23 april 2019 (3e paasdag)  
JULIANAZAAL JAARBEURS UTRECHT**



# Tot slot

door Wilma Kamminga

Beste lezer,

Het is de VHMf wederom een eer je op 23 april 2019 (derde paasdag) op het VHMf jaarsymposium te mogen verwelkomen. Want zoals je in de voorgaande artikelen hebt kunnen lezen stellen we onszelf ditmaal indringende vragen over het toekomstige toezicht in het algemeen en over het eigen/VHMf Fiscaal Utopia 2023 in het bijzonder.

Net als in de afgelopen jaren hebben we ook dit jaar weer een themanummer van de Informatief gemaakt dat bol staat van aan deze vragen gerelateerde artikelen. Hieraan hebben uiterst geëngageerde schrijvers, collega's, interviewers en geïnterviewden deelgenomen. Inhoudelijk zeer sterk, interessant en natuurlijk inspirerend om deze voorafgaand aan het jaarcongres te lezen!

Op het gevaar af niet volledig te zijn én in willekeurige volgorde:

"Lisa, Albert, Leo, Marcel, Leon, Fred, Thijs, Paul, Bastiaan, Donny, Marissa, Hanskje, Karin, Michiel, Corinda en ..... . Zonder jullie betrokkenheid en inzet was deze Informatief nimmer van de grond gekomen... Hiervoor heel veel DANK!"

Verder heb je kunnen lezen dat het tijdspad voor de strategische heroriëntatie van de Belastingdienst inmiddels al is ingegaan (februari 2019 tot juli 2020). Een eerste inventarisatie van toekomstbeelden is via een korte enquête in maart onder de leden van de VHMf uitgezet. Wij zijn zeer benieuwd welke wijsheid – en mogelijk waanzin – door jullie aan de geschiedenis van de Belastingdienst kan worden toegevoegd. Wij verzoeken jullie dan ook in grote getale aan dit onderzoek mee te doen. Daarvoor ontvangen alle VHMf-ledenseparaat een uitnodiging per mail. De resultaten van deze enquête zullen tijdens het symposium worden besproken..... "Wie weet wat dit mag brengen..?"

En, zoals Paul Gunnewijk dit vorig jaar nog in de Informatief verwoordde: "Natuurlijk verwachten wij dat sommige artikelen (of wellicht zelfs de hele reeks?) tot kritisch nadenken zullen stimuleren". Dit betekent zeker niet dat je het met de schrijvers eens moet zijn!

Tijdens het symposium op 23 april zoeken we naar antwoorden, dilemma's, discussies en wellicht ook naar nieuwe vragen. In dit kader is ook de vraag 'kennis door kennissen of kennissen door kennis?' nog steeds actueel. Schrijf je tijdig in voor dit evenement, maak kennis met interessante en bevlogen collega's en – mocht je dat nog niet zijn – word lid van de VHMf.

En natuurlijk vinden we het helemaal fantastisch als een artikel, verhaal of spreker jou inspireert tot nieuw elan, heroriëntatie, een andere performance of ....?? Dit kun je zeker op derde paasdag delen met de VHMf-bestuursleden of met de leden van de symposiumcommissie. Wellicht geef jij op deze manier gestalte aan het thema voor het VHMf-symposium 2020!

Wij wensen je in ieder geval veel leesplezier en een inspirerend en toekomstbestendig symposium.

De symposiumcommissie:  
Wilma Kamminga (voorzitter)  
Corinda Jacobs-de Winter  
Thijs Hellegers  
Paul Gunnewijk  
Paul Soomers

met dank aan:  
Natasja Cabell  
Lotte Voets  
Albert van Steenberg  
Hanskje Nagel



*De symposium-  
commissie VHMf:  
Wilma Kamminga,  
Paul Gunnewijk,  
Paul Soomers,  
Corinda Jacobs-  
De Winter en  
Thijs Hellegers*



# Ledenadministratie VHMF

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

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

Opsturen naar:  
Ledenadministratie VHMF  
De Meent 9  
6921 SE Duiven

of liever naar:  
ledenadministratie@vhmf.nl

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Privé e-mailadres: \_\_\_\_\_

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

Reden mutatie (aankruisen)

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

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

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

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

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

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

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

Datum,

Handtekening,

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

