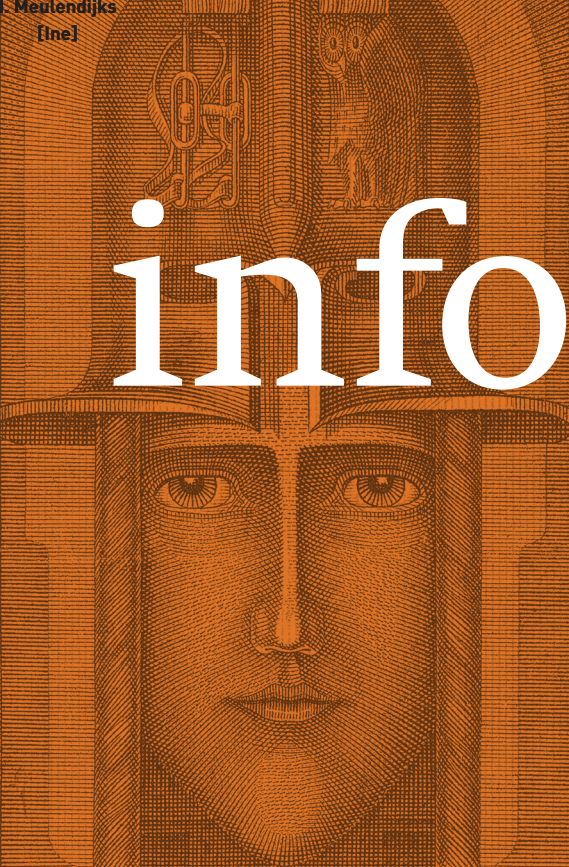




informatief

103

september 2023

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

1873

2023

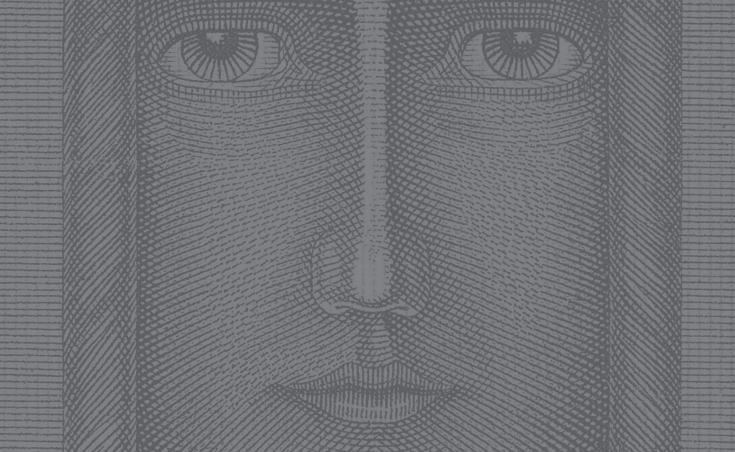


**MET HANDIG
PROGRAMMA-
BOEKJE IN HET
HART VAN DIT
NUMMER**



Singer Museum Laren - 2 oktober 2023





Inhoud

- 03 Vanuit het bestuur
- 04 Verslag Algemene ledenvergadering VHMf van 18 april 2023
- 07 Verslag Symposium VHMf
- 11 Uitnodiging VHMf 150 jaar

De sluitingsdatum voor de volgende Informatief is nog niet nader bekend. Deze zal per nieuwsbrief worden gecommuniceerd.

Vanuit het bestuur

Na een goede ALV en een mooi symposium gaan we in volle vaart door. Het bestuur is druk bezig met de voorbereidingen voor het 150-jarig bestaan, daarbij ondersteund door de jubileumcommissie en de redactie voor het Liber Amicorum dat ter gelegenheid ons 150-jarig bestaan zal verschijnen. We kijken uit naar de feestelijke bijeenkomst op 2 oktober in het Singer Museum te Laren, waarover je als je dit leest meer zult hebben gehoord. Houd je mailbox in de gaten!

Het "gewone" leven gaat echter ook door. In onze nieuwsbrief heeft u al het commentaar van het bestuur van de VHMf kunnen lezen op de schijnzelfstandigheid van ZZP-ers bij de Belastingdienst en Dienst Toeslagen. Hier raken de vaktechnische en de vakbondskant van de vereniging elkaar:

- vaktechnisch omdat de politieke en ambtelijke leiding hetzelfde argument gebruiken als een ondernemer bij deze overtreding, zodat het werk onmogelijk gemaakt wordt; en
- qua rechtspositie omdat wordt toegegeven dat de normale beloningsmogelijkheden niet voldoende mensen trekken.

De gang van zaken rondom de schijnzelfstandigheid is ook voor het bestuur een tegenvaller. De ontvangst van het boek "Gezaghebbend heffen, innen toekennen en controleren" dat de VHMf samen met de stichting Beroepseer heeft uitgebracht naar aanleiding van gesprekken met medewerkers in zogenaamde Goed Werk plaatsen, leek juist te duiden op een meer rechtsstatelijke insteek van de ambtelijke en politieke leiding. Onze organisaties leken de weg naar boven op het gebied van rechtsstatelijkheid te hebben hervonden. In de nieuwsbrief hebben we dit niet voor niets als "terugval" gekenschetst. Het bestuur van de VHMf houdt dit in de gaten.

Het bestuur van de VHMf hoopt je op 2 oktober in Laren de hand te kunnen schudden. Tot ziens!

P.S. het boek "Gezaghebbend heffen, innen toekennen en controleren" is te downloaden van onze website en gratis te bestellen via <https://ghitc.online/>

Verslag Algemene ledenvergadering VHMF van 18 april 2023

door Paul Soomers

1. Opening

Jurjen Glazenburg, onze voorzitter, heet de aanwezigen welkom.

2. Binnengekomen stukken en mededelingen

Na het voorlezen van de lijst met leden die ons het afgelopen jaar zijn ontvallen, leidt de voorzitter een moment van stilte in.

3. Bespreking van het verslag van de van vergadering van 21 april 2022

Het verslag is opgenomen in Informatief nummer 101.

Ons lid Bert Pentinga wees ons vooraf op een onvolkomenheid in het vorige verslag voor wat betreft de vastlegging van één van zijn opmerkingen. De online versie van Informatief is daarop aangepast.

Onder dankzegging aan onze secretaris wordt het verslag door deze ALV inclusief de aanpassing verder zonder op- of aanmerkingen vastgesteld.

4. Financieel gedeelte

• Financieel verslag 2022 van de penningmeester

Voor de Algemene ledenvergadering wordt de jaarrekening ook nog op het grote scherm getoond.

De penningmeester licht er een aantal posten uit en bespreekt onder andere onze bijdrage aan de Union des Finanzpersonals in Europa (UFE). Dit betreft een overkoepelende organisatie van zo'n 400.000 aangesloten collega's, werkzaam bij belasting- en douaneadministraties in landen van Europa. Ons bestuurslid Rob Roodenrijs is dit jaar gekozen als lid van het presidium (hoofdbestuur) van de UFE. Bij de UFE onderhouden we contacten op inhoudelijk terrein, maar ook op terrein voor sociale zorg en zo. Ook richting Europese regelgevers. Een belangrijk onderdeel van ons netwerk.

• Verslag van de kascommissie

Nadat de bankrekeningen van de afdelingen vorig jaar al overgeschreven waren naar de sub-bankrekeningen van de afdeling bij de VHMF, bleek er dit jaar nog een fors bedrag bij een afdeling te staan die dit graag ook onder de vleugels van de penningmeester wilde onderbrengen.

Onze leden Govie Verhoeven en Rob Verhart hebben de financiële administratie van de VHMF over 2022 gecontro-

leerd en akkoord bevonden. Govie geeft haar toelichting op het verslag. Zij noemt de verbeteringen van de afgelopen jaren op het gebied van ledenadministratie en het beheer van de bankrekeningen als belangrijkste punten. De administratie is overzichtelijk en op orde.

Met een applaus voor de penningmeester en het bestuur verleent de vergadering daarop het bestuur decharge voor het door hen gevoerde beleid.

• Vaststelling van de begroting 2023 en de jaarlijkse bijdrage 2024
De begroting wordt op het scherm getoond. De penningmeester licht hier het 150-jarig bestaan eruit en hoopt op een leuk feest in het najaar. Daarna het voorstel om de contributies niet te verhogen. Er zijn geen vragen of opmerkingen over de begroting en de contributie, waaruit wordt geconcludeerd dat de vergadering hiermee akkoord gaat.

• Benoeming kascommissie 2023

Ons lid Gerard de Koning meldt zich aan als lid voor de kascommissie voor de komende twee jaar.

Als leden voor de kascommissie 2023 worden daarom voorgesteld Rob Verhart en Gerard de Koning. Deze benoemingen worden met een applaus bekrachtigd.

De jaarlijkse bijdragen worden ongewijzigd vastgesteld voor 2024.

5. Bestuursverkiezing

Ons bestuurslid Frank van Wuijckhuise is aftredend en herkiesbaar. Hij wordt met instemmend applaus van de leden herkozen.

Het bestuur geeft aan voortdurend op zoek te zijn naar nieuwe bestuursleden en spreekt de leden daarop aan.

Na deze oproep meldt ons lid Ine Meulendijks zich. Zij is beschikbaar als bestuurslid en stelt zich kort voor. Met applaus wordt door de leden gekozen als bestuurslid. De voorzitter feliciteert Ine met haar verkiezing.

6. Jaarrede

Onze voorzitter spreekt de goedbezochte algemene ledenvergadering toe. De voorzitter neemt ons mee in een aantal veranderingen.

In deze jaarrede neemt onze voorzitter ons mee langs de mijlpalen van onze vereniging van het afgelopen jaar en kijkt hij vooruit naar de zaken die dit jaar voor de VHMF op

stapel staan. Dit jaar is immers een bijzonder jaar: de VHMf bestaat 150 jaar! Tevens gaat hij in op de veranderingen in ons werk en werpt hij een blik op de zogenaamde complexiteitsbias.

“Kent u iemand die het bestuur kan helpen met het huidige werk, en kan helpen met de overdracht aan de nieuwe generatie, laat het ons weten. Wij zullen u daarop in dit verenigingsjaar ook aanspreken” roept de voorzitter de leden op.

De uitgesproken jaarrede treft u integraal in deze Informatief aan.

7. Actualiteiten (en bespreking jaarrede)

Ons lid **Robert-Jan Roerink** wijst op de gevaren van de open deur van “eenvoud in belastingheffing”. Iedereen wil dat natuurlijk. En tegelijkertijd zou je oog moeten hebben voor de grote uitvoeringsrisico's van bijvoorbeeld een vermogensaanwasdeling. De keuze is op politiek niveau reeds gemaakt en zelf dringende waarschuwingen van professionals hebben daarop geen invloed meer. Kan het bestuur van de VHMf hierin nog iets betekenen richting politiek?

De voorzitter onderschrijft de vraag om eenvoud, ook vanuit de leden van de VHMf. Hij geeft aan dat het bestuur de leden nodig heeft om die gesignaleerde gevaren gefundeerd onder woorden te brengen. De VHMf biedt het professionele platform om dit dan verder te brengen.

Vervolgens neemt ons lid **Anneke Planken** ons mee in de plek die wetsanalyse hoort te krijgen binnen wetgevings-traject en ook bij de uitvoering en de uitvoeringstoetsen. Die wetsanalyse is gebaseerd op het promotieonderzoek van Mariette Lokin, die ons daarover een aantal jaren geleden al meenam tijdens een VHMf symposium. Anneke beschrijft de ontwikkeling van dat proces en benoemt ook de onderliggende risico's: bij het omzetten van bestaande regelgeving moet je uiterst alert zijn op mogelijk verborgen beleid in die bestaande regels. Ook wijst zij op de correcte woordgebruik bij de formulering van regelgeving. Die hoort natuurlijk wel aan te sluiten bij bijvoorbeeld de Algemene Wet Bestuursrecht. Anneke denkt dat wetsanalyse een belangrijk instrument is dat je kunt toepassen bij alle nieuwe wetgeving (bijvoorbeeld box 3). De uitvoerbaarheid zal daardoor – ook bij complexe regelgeving – beter kunnen worden.

De voorzitter bevestigt het grote belang van de uitvoerbaarheid van wetgeving, dat ook door bestuur en leden wordt onderkend. Altijd een interessant thema en dit leent zich dan ook perfect voor een artikel in Informatief.

Louis Vlaar maakt zich zorgen over zijn pensioen en de individualisering. De elektronische sessies die Jacqueline van Langeraad voor de CMHF hield, bood een heldere inkijk

in de materie. Hij zou graag samen met andere leden standpunten verzamelen hierover en daarbij inbreng willen leveren. Op die manier worden meer leden hier rechtstreeks bij betrokken. Bij dezen de oproep.

Bert Pentinga sluit daarbij aan met de constatering dat het bestuur gedragen moet worden door de leden van de vereniging. Hij noemt – soms brisante¹ – kwesties die werden opgepakt en besproken door leden van de vereniging. Standpunten en ideeën werden op papier gezet. Met die input kon het bestuur in gesprek gaan met dienstleiding en politiek. “Als je wil dat het bestuur meer doet, dan zul je zelf misschien ook grotere bijdragen moeten leveren.”

De voorzitter bedankt Bert. En als je iets van ons nodig hebt op dat gebied, zoals “ik wil met een groepje mensen bij elkaar zitten, we willen samen een stuk schrijven voor de VHMf”, “ik wil bijdragen aan de commissie Wetgeving”: meld je bij het bestuur en het wordt gefaciliteerd. Dat is waar we voor zijn. Dat is ons vakmatig aanbod waar we mee bezig willen gaan.

Dennis vult aan dat dit is wat we juist is als VHMf kunnen: ons als bestuur uitspreken en ervoor staan door te zeggen van ja, wat wij hier nu vertellen of wat ons verleden vertelde, is iets wat echt leeft bij deze beroepsgroep, bij deze collega's. De input die we daarvoor nodig hebben halen onder andere door naar de afdelingsvergaderingen te gaan en vooral naar onze leden te luisteren. Alle argumenten zijn belangrijk voor de meningsvorming: voor- en tegenargumenten. We hebben jullie daarbij nodig

Ans van Opzeeland (afdelingbestuur Utrecht/Noord-Holland) vraagt aandacht voor de vorig jaar afgesloten CAO. Door de inflatie blijven we financieel behoorlijk achter. Zelfs de dringende oproep van het kabinet aan de werkgevers heeft daarin geen verandering gebracht! Voor de volgende CAO vraagt zij om extra aandacht voor de impact die de inflatie de afgelopen jaren op onze lonen heeft gehad. Waarvan nota.

8. Uitreiking eerste exemplaar “Gezaghebbend heffen, innen, toekennen en controleren”

Naar aanleiding van de reactie van het bestuur op de aangifte door de secretaris-generaal tegen de Belastingdienst, sprak het bestuur eind 2020 met SG Bas van den Dungen en pDG Jos de Blieck. Die aangifte was (en is) ook voor veel van onze doelgroep traumatisch. De maatschappelijke roep om maatwerk vraagt wat de VHMf betreft om meer professionele ruimte voor de medewerker van, inmid-dels, Belastingdienst, dienst Toeslagen en Douane. In de periode na ons gesprek bleek dat bij de leden van de VHMf verschillende beelden bestonden over wat het begrip professionele ruimte nu inhoudt. Om daar een beter beeld

¹ Zoals in 1985 de zogenaamde Wibo van der Linden-affaire. De staatssecretaris verlaagde op eigen gezag belastingaanslagen van vrienden en bekenden, waaronder AVRO-directeur Wibo van der Linden. Dit leidde tot de vraag of de staatssecretaris en/of de dienstleiding mag ingrijpen in individuele aanslagregeling. Binnen en buiten de Belastingdienst ontstond deining en spanning over de vraag hoe de autonomie van de inspecteur in zijn aanslagregelende bevoegdheid zich moest verhouden tot zijn hiërarchische relatie met de leiding van de Belastingdienst en de politiek verantwoordelijke bewindslieden. P.de Haan en H.J. de Ru brachten een advies uit. De uitkomst was dat de leiding van de Belastingdienst en de politiek verantwoordelijke bewindslieden zich terughoudend moeten opstellen maar dat ingrijpen wel mogelijk is. De inspecteur is niet onafhankelijk. Desondanks heeft betreffende belastinginspecteur in Haarlem tot zijn vertrek uit de dienst geweigerd het besluit van de staatssecretaris uit te voeren (bron NRC).

van te krijgen was het nodig een externe partij, de Stichting Beroepseer te vragen een aantal Goed Werkplaatsen te organiseren voor alle collega's van de drie diensten. In opdracht van de VHMF met een bijdrage van het ministerie. De publicatie van de bevindingen geeft de voorwaarden die volgens de medewerkers nodig zijn voor voldoende professionele ruimte en dus voor de mogelijkheid om de professionele maatwerk te laten scheppen. Uit de Goed Werkplaatsen komen 16 aanbevelingen. Deze zien op het nut van een lerende organisatie, vertrouwen en een open en veilige werkomgeving. De voorzitter haalt er nog een paar apart uit en uit het feit dat deze behoeften naar voren worden gehaald geeft aan dat we misschien nog niet zo ver zijn. Hij noemt de volgende punten:

- Carrière maken op inhoud mogelijk als reëel alternatief voor het management.
- Zet in op rechtsstatelijk vakmanschap. Voor rechtsstatelijk vakmanschap is het belangrijk dat medewerkers zoveel mogelijk integrale verantwoordelijkheid dragen voor casussen.
- Zorg voor een algemene grondslag voor datagebruik. De manier waarop nu met de AVG wordt omgegaan zit in de weg en werkt vertragend.
- En als laatste aanbeveling is opgenomen, laat de ambtelijke top naar buiten toe opkomen voor de medewerkers. Bijvoorbeeld door aandacht te besteden aan de goede prestaties die in de diensten worden verricht. Ik merk dat daar grote behoefte aan is.

Met deze publicatie is het gesprek rond maatwerk en professionele ruimte zeker niet afgelopen. Juist op basis hiervan gaat de VHMF graag het gesprek aan met de politieke en ambtelijke leiding. Bijvoorbeeld via de stand van de uitvoering. Op basis van de aanbeveling kunnen we afspraken maken over verandering en voortgang.

De voorzitter reikt vervolgens het eerste exemplaar van "Gezaghebbend heffen, innen, toekennen en controleren" uit aan de aanwezige secretaris-generaal Bas van den Dungen.

"Als je iemand vraagt, als je ergens een uitdaging neerlegt, dan weet je ook dat er een keer een uitkomst komt. En die dag is dus vandaag gekomen. En het doet mij dus ook plezier dat jullie mij ook uitgenodigd hebben om dat ook in ontvangst te nemen. Ik had al een sneak preview gehad, dus ik heb hem ook al kunnen lezen. Ik heb hem ook echt helemaal gelezen, omdat ik ook echt wel wilde begrijpen wat er leeft en wat er staat.", aldus Bas.

Veel dingen weet hij inmiddels wel na drie jaar SG te zijn. 16 aanbevelingen klinkt heel veel, maar in samenhang is het een set aanbevelingen die je ertoe doet en waar hij ook de komende jaren mee aan de slag kan. We komen overigens niet van nul, maar het feit dat de gesprekken zijn gevoerd op de werkvloer is ook meteen een begin van verandering. Eén les die hij en het gehele ministerie er expliciet uithalen is dat vakmanschap een vraag is die eigenlijk op veel meer thema's van toepassing is. "En het je verbinden met de buitenwereld, professionele ruimte hebben, mag ik mijn morele kompas af en toe een rol laten spelen, kan de ambtelijke leiding en de politieke leiding ook voor het

ambtelijk vakmanschap opkomen, ook naar de buitenwereld".

Vorig jaar stond Bas op ons symposium met een verhaal rondom AI en een aantal andere dingen: "Maar toen heb ik ook iets gezegd over het nest waar ik uitkom en ik denk dat mijn vader zeer trots zou zijn geweest als hij dit boekje had mogen lezen en dat hij ook herkenning had gevonden en ook had gezegd van, goh, maar dat deden we toch eigenlijk altijd al zo, want daar waren we toch voor, om op deze manier ons werk en ons vakmanschap uit te oefenen."

Bas wil de VHMF en stichting Beroepseer graag bedanken voor hun inzet, maar met name ook Jos de Blieck: "Jullie hebben dat samen gedaan."

Bas vindt het echt de moeite waard en wat hem betreft is dit een vervolg op reis die we met elkaar aan het doorlopen zijn en waar we ook nog wel een tijdje mee bezig zijn. Hij roept allen op om elkaar nu vast te houden en wat hem betreft welke stappen hier dan de komende periode in gezet kunnen worden. Dat is niet alleen een vraag aan het management, het is ook een vraag aan de professional zelf om hier ook invulling aan te geven.

De voorzitter pakt de handschoen van Bas op over de voortdurende professionele discussie. Ook hij bedankt de stichting Beroepseer en Jos de Blieck. Ook bedankt hij de professionals die na oproep van de VHMF hebben bijgedragen aan een van de goed werkplaatsen.

De aanwezigen kunnen na afloop een boek meenemen. De digitale uitvoering is beschikbaar via de website van de VHMF. Binnenkort kan het boek ook besteld worden via de VHMF².

9. Sluiting

Jurjen dankt nogmaals de aanwezigen voor hun inbreng. Hij sluit de vergadering.

² Inmiddels te bestellen via <https://ghitc.online/>

Verslag Symposium VHMF

VHMF-symposium Belastingdienst, tot hier... en nu verder!

door Wilma van Hoeflaken

'De menselijke maat is al in de dienst aanwezig'

Heden, verleden en toekomst stonden centraal tijdens het jaarlijkse VHMF-symposium op 18 april. De rode draad van het symposium was rechtsstatelijk handelen. Verschillende sprekers, waaronder Sandra Palmen en Marnix van Rij, gaven hun visie hierop.

'Hoe willen we met elkaar werken? Hoe willen we graag dat onze professionele ruimte eruit ziet? Medewerkers van Belastingdienst, Toeslagen en Douane hebben dat uiteengezet in dit boek', zegt VHMF-voorzitter Jurjen Glazenburg bij de opening van het VHMF-symposium "Tot hier... en nu verder!'. Hij houdt een exemplaar van "Gezaghebbend heffen, innen en controleren" omhoog, het boek dat eerder die dag is aangeboden aan Bas van den Dungen, secretaris-generaal van het ministerie van Financiën. Het boek is te downloaden of te bestellen op vhmf.nl. Glazenburg heet de aanwezigen welkom. Zo'n 400 medewerkers van Belastingdienst, Douane, Dienst Toeslagen en het ministerie van Financiën en externe belangstellenden woonden het VHMF-symposium in de Utrechtse Jaarbeurs bij.

Successen

'Dit is een reünie', zegt dagvoorzitter Dyon van Beek, algemeen directeur Grote Ondernemingen van de Belastingdienst. 'Ik zie mensen handen schudden en ik kwam zelf ook al mensen tegen die ik lang niet gezien had.' Het thema van dit VHMF-symposium is verleden, heden en toekomst. Van Beek vraagt wie in de zaal het verleden vertegenwoordigt en niet meer bij de dienst werkt. Er gaan veel handen omhoog, maar de meeste handen gaan omhoog als Van Beek vraagt wie er nu bij de Belastingdienst werkt. Bij de vraag wie het een gerede kans geeft dat hij over tien jaar nog steeds bij de dienst werkt, gaan ook heel wat handen omhoog. 'Een mooie groep', constateert Van Beek tevreden.

Hij stelt dat het voor de aanwezigen weleens pijn moet doen

als ze in de media vernemen wat er allemaal niet goed gaat bij de dienst. 'Maar gelukkig gaat er ook heel veel wel goed', stelt hij. 'Dagelijks komt er 1 miljard binnen via onze bankrekening, in de invordering zijn in coronatijd snel uitstelregelingen georganiseerd, rond de energievraagstukken worden solidariteitsheffingen bij de dienst georganiseerd en uiteraard hebben we vaak fiscaaljuridische successen. Helaas blijven die minder hangen. Successen behalen weinig publiciteit, maar ze zijn er zeker.'

Er wordt een film vertoond die het verleden van de Belastingdienst in de afgelopen vijftig jaar in beeld brengt. Van medewerkers die zich buigen over stapels papier, zoeken in grote archiefkasten en aarzelend werken op de eerste computers tot de moderne organisatie die de dienst nu is.

Leergeschiedenis

Na de film vertellen drie wetenschappers van de Rijksuniversiteit Groningen wat hun analyse is van de Belastingdienst, op grond van diverse masterscripties die aan de universiteit gemaakt zijn. Universitair hoofddocent aan de faculteit der letteren, Rik Peters, die geschiedenis studeerde en in de filosofie promoveerde, introduceerde de methode van de leergeschiedenis in het academische onderwijs. Hij feliciteert de VHMF met haar 150-jarig bestaan (op 2 oktober viert de VHMF dit met een symposium) en bedankt de organisatie voor de gastvrijheid die al twaalf jaar geboden wordt aan Groningse studenten geschiedenis. Hij verwijst naar Geert Maks boek "Hoe God verdween uit Jorwerd" en maakt een vergelijking met de Belastingdienst. Zoals uit het Friese dorp alles verdween – de bakker, de slager en uiteindelijk ook God –, zo verdween het vertrouwen uit de Belastingdienst. 'Wanhoop niet', houdt hij de zaal voor. 'Jorwerd heeft nog steeds een toekomst en de Belastingdienst ook, de vraag is alleen welke.' Om die vraag te beantwoorden kijkt hij naar het verleden. 'Als je niet weet waar je vandaan komt, weet je ook niet waar je naartoe gaat.'

Peters stelt dat in de afgelopen vijf jaar vanuit verschillende perspectieven is vastgesteld dat het vertrouwen van de buitenwereld in de dienst enorm is afgenomen. 'Volgens de parlementaire enquête is er zelfs sprake van geschonden vertrouwen.' Hij merkt op dat er verschillende voorstellen zijn gedaan om het vertrouwen te herstellen, variërend van de vakbekwaamheid van medewerkers vergroten, de

autonomie van de inspecteur te herstellen tot en met een complete cultuurverandering, waarin de menselijke maat centraal moet staan. 'Maar vertrouwen en menselijke maat zijn betwiste begrippen, begrippen waarvan het gebruik en de betekenis per definitie ter discussie staat. Het advies van Deloitte om tot een eenduidige definitie van menselijke maat te komen is daarom tamelijk onzinnig.' Hij zegt: 'Om te begrijpen hoe het vertrouwen uit de dienst verdwenen is, moeten we eerst kijken hoe het erin gekomen is.'

Daarvoor kijkt Peters naar de leergeschiedenis van de Belastingdienst vanaf 1980. Historicus en jurist Vincent Tassenaar, eveneens universitair hoofddocent in Groningen, zal het vergrootglas leggen op recente ontwikkelingen bij de Belastingdienst. Tot slot zal Beatrijs Visser, programmanager bij het Centre for European Security Studies in Groningen, ingaan op de ervaringen van nieuwe medewerkers van de dienst. Visser studeerde Russisch aan de Rijksuniversiteit Groningen en behaalde recent een dubbele master Internationale Betrekkingen en Geschiedenis.

Mavis en Strax

De Rijksuniversiteit Groningen heeft leergeschiedenissen van de Belastingdienst vanaf 2010 begeleid. Peters schetst dat er 20 korte projecten waren, 10 masterscripties en nog twee in de maak, dat er meer dan 100 interviews hebben plaatsgevonden en dat de leergeschiedenis vrijwel alle onderdelen van de dienst omvat. De onderzoeksresultaten zijn vaak gedeeld met de dienst, waaronder een presentatie aan M0. De leergeschiedenissen geven inzicht in de dienst sinds de jaren '80. Peter stelt: 'De concrete verhalen achter de cijfers, tegenover de waan van de dag laten de leergeschiedenissen de ontwikkelingen op de lange termijn zien.' De onderzoekers zijn vooral geïnteresseerd in de organisatiecultuur van de dienst. 'Organisatiewetenschappers zijn het erover eens dat de cultuur van een organisatie altijd diepe wortels in het verleden heeft. Van het verleden willen we iets van leren.' Daarom richt Peters zich op de geschiedenis van zogenoemde mentale modellen. 'Dat zijn de interpretatiekaders die ons voelen, denken en handelen vorm geven. Zo krijgen we ook zicht op de blinde vlekken die een organisatie in de loop van de tijd heeft ontwikkeld. Dat is cruciaal, want organisaties kunnen alleen leren als ze hun blinde vlekken kennen.' Hij geeft inzicht in de onderzoeksmethode van leergeschiedenissen. Aan de hand van een mentaal model, het 3PC2-model, laat hij zien hoe de Belastingdienst sinds de jaren '80 zijn omgeving heeft waargenomen en hoe de dienst communiceerde met de belangrijkste spelers, zoals ministeries, burgers, bedrijven en media. Ook toont hij hoe de Belastingdienst zich heeft aangepast aan de veranderende omgeving. Bijvoorbeeld hoe de dienst in de jaren '80 overging naar doelgroepenstructuur en hoe deze transitie vervolgens beslag kreeg in programma's, processen en personeel (de d3 P's). Hij noemt Mavis in de jaren '80 en Strax in de jaren '90. Volgens Peters was er in beide programma's sprake van een geleidelijke transitie. Men was zich ervan bewust dat de veranderingen jarenlang zouden duren. Hij vertelt dat de programma's – die bewust geen reorganisaties werden genoemd – goed voorbereid werden en breed gedeeld. Iedereen was erbij betrokken en er was ruimte voor experi-

ment en bijstelling. Bij de processen valt volgens Peters op dat er veel aandacht was voor communicatie met de medewerkers. 'Het was bottom-up ingericht, de lijnen waren bewust kort en de communicatie met de buitenwereld was leidend voor de interne communicatie. Burgers en bedrijven komen in alle stukken prominent voor.' Het personeel vormde een homogene groep, aldus Peters. Men was juridisch opgeleid en vooral de top had jarenlange ervaring met fiscaliteit. 'De leiders wisten wanneer ze ja konden zeggen en wanneer ze nee moesten zeggen tegen buitenstaanders.' Ook stelt hij dat medewerkers de organisatie goed kenden en de weg wisten in het woud van wetten en regels. Wat betekent dit voor de cultuur, de C in het model? Volgens Peters is de cultuur van een organisatie een black box. 'Zo vanzelfsprekend dat je haar bijna niet kunt zien, vooral niet als je er zelf in zit.'

Juridisch bewustzijn

Als hij put uit de leergeschiedenissen die terugkijken naar de jaren '80 tot 2005, komt er een mentaal model naar voren dat draait om een sterk juridisch bewustzijn. In de stukken uit de jaren '80 komen steeds de begrippen rechtsgelijkheid, rechtszekerheid en rechtvaardigheid terug. 'Die drie R'en waren zo vanzelfsprekend.' Medewerkers hadden een besef van autonomie en wisten wat hun ruimte was,





inspecteurs spraken van freies Ermessen. 'En daar waren ze trots op.'

Een ander element in het mentaal model was de autonomie van de inspecteur. Deze ingezet om gepaste oplossingen voor burgers en bedrijven te vinden, aldus Peters. 'Medewerkers waren ervan overtuigd dat ze het maatschappelijk belang dienden.' Andere element was 'leven in de actualiteit' waardoor alles snel en efficiënt werd afgehandeld. In het verlengde daarvan beseften men dat continu laagdrempelig overleg nodig om tot resultaten te komen. 'De tafeltjescultuur was diep ingebed.' Peters vertelt dat notulen van vergaderingen laten zien dat iedereen een steentje bijdroeg en dat kritiek werd aangemoedigd. Wie de stukken uit de vorige eeuw bestudeert, komt volgens hem het begrip vertrouwen amper tegen. Kennelijk was dat zo vanzelfsprekend dat men er niet over hoefde te spreken. Peters: 'Dit brengt mij bij de kern van ons betoog. Onze onderzoeken laten zien dat de dienst onbewust en bewust de cultuur van vertrouwen heeft geëxternaliseerd. De dienst vertrouwde op burgers en bedrijven.' Het effect bleef niet uit, stelt hij. Burgers kregen ook vertrouwen in de dienst, wat onder andere blijkt uit de stijgende compliancecijfers. 'De dienst maakte zijn slogan waar: niet leuker, wel makkelijker. Nederland was in de jaren '90 trots op zijn Belastingdienst.'

Menselijke maat

Dat de Belastingdienst zijn cultuur heeft geëxternaliseerd, is volgens Peters te illustreren met de begrippen waarmee de dienst zijn omgeving waarnam. 'Dat lijkt te gaan om begrippen die later onder de noemer new public management en neoliberalisme in de annalen zijn geboekt, maar wie nauwkeuriger kijkt, dus historischer, ziet interessante verschillen.' Als voorbeeld noemt hij het begrip klant, dat toen bij de overheid en ook bij de dienst in zwang kwam. Maar voor de medewerkers van de Belastingdienst was de klant de belastingplichtige, iemand die volgens de wet behandeld diende te worden. 'Het vertrouwen binnen de dienst werd maatgevend voor het vertrouwen van de buitenwereld in de dienst. Dit vormde de basis voor het juridisch ingestoken begrip van de menselijke maat.' Peters stelt dat de menselijke maat, die nu zo vaak genoemd wordt, al vanaf de jaren tachtig was ingebakken in de cultuur van de dienst. 'Dus is het absurd om de dienst te adviseren om met de menselijke maat te gaan werken', vindt hij.

Wie weet hoe het vertrouwen in de dienst gekomen is, kan de vraag beantwoorden hoe het vertrouwen uit de dienst verdwenen is. Volgens Peters wijst iedereen naar andere oorzaken, van Vinkenslag tot de introductie van big data tot medewerkers met een gebrekkig moreel kompas. Het gezegde luidt dat vertrouwen te voet komt en te paard verdwijnt, maar volgens Peters is het vertrouwen juist langzaam verdwenen. Daarom is het moeilijk vast te stellen wanneer dat precies begonnen is. Ook voor de eeuwwisseling was het niet altijd rozegeur en maneschijn. Interne documenten laten zien dat bijvoorbeeld de doelgroepenstructuur het gevaar van verkokering met zich meebracht, dat de autonomie van de inspecteurs tot rechtsongelijkheid kon leiden en dat de ICT steeds meer spaghetti werd. Tegelijkertijd werden burgers steeds mondiger en man het aantal belastingplichtigen sterk toe. Daardoor werden de begrippen effectiviteit, eenvoud en vooral efficiency – de drie E's – belangrijker dan de drie R'en. Ook de afstemming tussen de top en de medewerkers werd steeds complexer. Om dat gat te dichten werden steeds meer managers aangesteld, vaak zonder fiscale achtergrond, wat tot miscommunicaties leidde. Ondertussen stroomde de oude garde uit en verdween daarmee het organisatiegeheugen. 'Al deze ontwikkelingen zetten de cultuur onder druk', aldus Peters. Desondanks hield het vertrouwen binnen de dienst lang stand. Ondertussen nam het vertrouwen van de buitenwereld in de dienst nam vanaf 2012 snel af door de snelle uitstroom, de incidenten en vooral de Toeslagenaffaire. 'Rond 2018 was het vertrouwen compleet afgebrokkeld', concludeert hij.

New public management

Vincent Tassenaar vertelt wat dit betekent voor het vertrouwen binnen de dienst. De dienst kwam steeds meer onder druk te staan. De medewerkers raakten geleidelijk in een spagaat, stelt hij. Aan de ene kant hadden zij te maken met de algemene beginselen van behoorlijk bestuur, die vanuit de drie R'en werden ontwikkeld. In de jaren '80 en vooral '90 worden deze beginselen steeds meer geïnternaliseerd in het denken en doen van Nederlandse juristen, stelt Tassenaar. De Algemene wet bestuursrecht, die vanaf

1994 in tranches werd ingevoerd, noemt hij een belangrijke pijlpaal. Voor de Belastingdienst had de internalisering van de algemene beginselen van behoorlijk bestuur zowel impact op de vakinhoudelijke ontwikkeling van het personeel als op de werkprocessen. Uit de leergeschiedenissen blijkt hoe geïnternaliseerd de algemene beginselen van behoorlijk bestuur zijn, aldus Tassenaar. 'Ik stel dat hiermee de menselijke maat juridisch werd vormgegeven.'

Voor de andere kant van de spagaat gebruikt Tassenaar een metafoor: de bliksem waardoor de Belastingdienst getroffen wordt. De bliksem is een ontwikkeling van buitenaf die je niet kunt beïnvloeden. De bliksem staat voor de toegenomen sturingsbehoefte van de rijksoverheid. Hoewel vanaf de jaren '80 afscheid genomen werd van het idee van de maakbare samenleving werd in het managementdenken steeds meer verwacht van de mogelijkheden om organisaties aan te sturen. Het new public management is de exponent van deze stroming, stelt Tassenaar. Deze managementopvatting staat voor een resultaatgerichte overheid. 'Het idee is dat door beter te organiseren het sturend vermogen toeneemt en de professional beter functioneert. Dat is maakbaarheid, gerealiseerd via de manager.'

Hoewel bij new public management in beginsel de autonomie van de professional voorop staat, resulteert het sterke topdown beleid juist in het tegenovergestelde. 'Dat topdownbeleid is de bliksem', aldus Tassenaar. Hij vertelt dat in de praktijk de nadruk steeds meer werd gelegd op kwantitatieve targets. 'Sturen op output in combinatie met sturen op efficiency leidt tot verhoging van de werkdruk en dat staat op gespannen voet met het zorgvuldigheidsbeginsel en evenredigheidsbeginsel, want dat kost juist tijd, aandacht en juridische kennis', stelt hij. Een ander aspect dat meespeelt is compartimentering, het clusteren van kennis en afdelingen en overlegvormen waardoor managers en teamleiders vooral nog met elkaar in contact staan, waardoor een eilandjescultuur ontstaat. 'De herstructurering van de Belastingdienst in 2003 kun je in die lijn zien.'

Bliksemafleider

Uit de recente leergeschiedenis blijkt volgens hem dat deze tendens in de laatste jaren sterker is geworden en dat steeds meer medewerkers de nadelen hiervan signaleren. Toch is er een oplossing voor de bliksem, houdt hij de zaal voor. 'Dat is de bliksemafleider.' De top van de dienst fungeerde vanouds als zodanig, maar die lijkt deze rol niet langer te vervullen. Een aspect dat in de leergeschiedenissen steeds terugkomt, is de niet-vakinhoudelijke manager, door Tassenaar consequent aangeduid met "n.v". Dat is een ontwikkeling die ook in andere, zowel publieke als private, organisaties zichtbaar is. 'De blinde die kleuren moet herkennen. Het zijn niet mijn woorden.' Het is volgens hem de vraag of "nv"'s in staat zijn om tegenwicht bieden aan de tendens om centraal te sturen. De communicatie tussen professionals enerzijds en "nv"'s anderzijds is lastig omdat hun mentale modellen niet overeenstemmen. 'In het gunstigste geval zal de "nv" zich niet bemoeien met de vakinhoud, maar het kan natuurlijk wel.' Ook kan de "nv" via de processen het vakmanschap van de professional belemmeren. 'Of dat vanuit de algemene beginselen van

behoorlijk bestuur een wenselijke ontwikkeling is, is de vraag. Uit de leergeschiedenissen blijkt dat daar twijfels over zijn. Ook blijkt uit de leergeschiedenissen dat de "nv" vaker een conflictmijder is dan een bliksemafleider. Tassenaar zegt dat er sprake is van een paradox. 'De organisatie die uitgang van vertrouwen is erin geslaagd het wantrouwen binnen te halen.' Hij stelt dat de menselijke maat al in de dienst aanwezig is. Volgens hem zijn de algemene beginselen van behoorlijk bestuur het juridische uitgangspunt voor de menselijke maat. 'De algemene beginselen van behoorlijk bestuur moeten ervoor zorgen dat de belastingplichtige een betere rechtsbescherming krijgt tegen een machtige uitvoeringsorganisatie.' Hij waarschuwt ervoor om een nieuw concept te bedenken en gaan hanteren dat niet past in het juridische systeem en vergelijkt dat met een voetbalscheidsrechter die bij een overtreding zijn besluit zal laten afhangen van de veronderstelde gevoelens die het besluit zal oproepen bij het slachtoffer of de dader. Dan leidt de menselijke maat tot willekeur, stelt hij. 'Het gevaar dreigt dat in die vorm de menselijke maat als een koekoeksjong de algemene beginselen van behoorlijk bestuur uit het nest zal drukken.' Daarom zullen leidinggevers en bestuurders bij de Belastingdienst – al dan niet "nv"'s – zich moeten afvragen hoe zij als bliksemafleider kunnen functioneren om te voorkomen dat er een menselijke maat de dienst wordt binnengehaald die zich niet verdraagt met de juridische professionaliteit van de medewerkers. Bovendien hoeft er niet zo ver in het verleden te worden gezocht, houdt hij de zaal voor, want de oudere generatie zal de menselijke maat, in juridische zin, nog duidelijk op het netvlies hebben.

Generatiekloof

Beatrijs Visser verwijst naar de Kamerbrief "Op weg naar de beste Belastingdienst voor Nederland" uit 2020, waarin de intentie is uitgesproken om samen met de medewerkers de koers van de Belastingdienst vast te stellen. Samen is ook een van de kernbegrippen waarop de visie van de dienst gebaseerd is. Maar, stelt zij: 'Samen is makkelijker gezegd dan gedaan.' Zij wijst erop dat de Belastingdienst en Den Haag moeite hebben om elkaar te verstaan, evenals medewerkers en leidinggevers. De leergeschiedenissen hebben een veel dieper probleem binnen de dienst blootgelegd: een generatiekloof tussen ouderen - daarmee doelt ze op de groep die in de jaren '80 en '90 bij de dienst begon - en jongeren, degenen die sinds 2015 zijn ingestroomd. 'Zo'n kloof is geen onbekend fenomeen op de werkvloer, maar wordt problematisch wanneer mensen zich niet bewust zijn van elkaars perspectief.' Leergeschiedenissen laten zien dat ouderen en jongeren in de dienst slechts deels dezelfde taal spreken en als ze dat wel doen geven ze een andere invulling aan bepaalde concepten. 'Men denkt het over hetzelfde te hebben, maar dat is niet zo. En hoe kun je samenwerken als je elkaar eigenlijk niet verstaat?' Dat men elkaar niet verstaat, heeft te maken met een verschil in mentaal model. Visser verwijst terug naar het mentale model van de jaren '80 en '90 binnen de Belastingdienst dat Peters eerder besprak. Het is haar opgevallen dat het juridisch bewustzijn uit het mentale model van de jaren '80 en '90 vervangen is door eenheid van beleid. De

- UITNODIGING -

1873

2023



SINGER LAREN - 2 oktober 2023



**PROGRAMMA-
BOEKJE**

Trek dit katern los van de
nietjes en u heeft een
programma voor deze
bijeenkomst

150 jaar VHMf

DE VHMf stond aan de wieg van belangrijke en grote ontwikkelingen op het gebied van wet- & regelgeving en de rechtspraak. Wat is de invloed van deze ontwikkelingen geweest op de Belastingdienst en de Belastingadviespraktijk? Wat zijn de effecten daarvan geweest op burgers en bedrijven? Daar willen we op terugblikken. Ook willen we kijken naar het “hier en nu” én naar “de toekomst”. Wat betekent dat voor de rol van de VHMf?

Villa de Wilde Zwanen

Het 150 jarig bestaan van de VHMf gaan we groots vieren in Singer Laren! Het is de plek waar het Amerikaanse echtpaar William en Anna Singer begin 1900 hun Villa De Wilde Zwanen lieten bouwen. De villa is uitgegroeid tot het huidige Singer

Laren. Een prachtig museum waarin verleden en heden samenkomen met misschien wel de mooiste collectie “Modernen” van West-Europa.

Feest in het museum

Je bent van harte welkom om met ons:

- te luisteren naar sprekers die reflecteren op verleden-heden-toekomst van “De VHMf en BELASTINGHEFFING”
- te genieten van de Jazz- en Bigband muziek van het Nederlands Douane Orkest
- te wandelen in de lommerrijke beeldentuin
- te genieten van de prachtige kunst of zo maar wat te dwalen door de prachtige museumzalen
- te genieten van het lekkere eten, gebak, drankjes en “bubbels”



Uitsnede van 'Een zomeravond bij het Tolhuis' van Nicolaas van der Waay, 1891. Het Tolhuis is de plek waar in 1874 de eerste vergadering van de broederschap is gehouden (na het constituerend overleg in 1873).

JUBILEUMPROGRAMMA met dagvoorzitter Nanette van Schelven DG DOUANE

- 9.30 - 10.30** Inloop en ontvangst door bestuur VHMf | *Mogelijkheid bezoek museum!*
- 10.30** Openingswoord voorzitter VHMf
Spreker **Jan Hut**, vakcentrale Centrale Middelbare en Hogere Functionarissen
Spreker **Jacques Snel**, oud-voorzitter Koninklijke Broederschap van Ontvangers van 's Rijksbelastingen
Spreker **Vincent de Jong**, voorzitter Register Belastingadviseurs
CONCERT **NEDERLANDS DOUANE ORKEST**
- 12.20 - 13.30** Bubbels en feestelijke lunch | *Mogelijkheid bezoek museum!*
- 13.30 - 17.00** Feestrede door **Jurjen Glazenburg**, voorzitter VHMf
Overige sprekers over het jubileum:
- **Peter Essers**, gezien vanuit de wetenschap
 - **Henk Koller**, gezien vanuit de Nederlandse Orde van Belastingadviseurs
 - **Kris Douma**, gezien vanuit Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants
 - **Annerie Ploumen**, gezien vanuit de Koninklijke Notariële Beroepsorganisatie
 - **Leo Stevens**, ere-lid VHMf en emeritus hoogleraar fiscaal recht
 - **Bas van den Dungen**, secretaris-generaal Ministerie van Financiën
- Presentatie **Liber Amicorum**
- L.I.V.E. beschouwing door entertainer **Jan van Setten** ('Leven is verrassend eenvoudig')
- 17.00 - 19.00** Feestelijke borrel met muzikale omlijsting door combo **NEDERLANDS DOUANE ORKEST**
Mogelijkheid bezoek museum!

**SCHRIJF
NU IN!**
VOL = VOL

**INSCHRIJVEN
VIA VHMf.NL**
Alleen voor
leden



Een lid van de VHMF staat nooit alleen



Word nu lid en maak gebruik van alle voordelen van het lidmaatschap!

- Gratis toegang tot regionale bijeenkomsten
- Gratis toegang tot het VHMF-symposium
- Gratis ondersteuning van de VHMF-advocaat bij arbeidsconflicten
- En nog veel meer

Meteen lid worden? Meld je aan via **vhmf.nl/lid**

Heb je nog vragen, neem dan contact op met **ledenadministratie@vhmf.nl**
of bezoek onze site **vhmf.nl**

VHMF

autonomie van de fiscalisten heeft daarmee plaatsgemaakt voor heteronomie. Een ander verschil is dat voorheen de burger centraal stond en nu juist de wet- en regelgeving. En terwijl kritiek vroeger niet werd geschuwd, wordt kritiek nu nauwelijks geuit. Enerzijds komt dat doordat medewerkers bang zijn voor de consequenties, anderzijds doordat de feedbackconstructies binnen de dienst niet functioneren. Maar wat Visser het meest opgevallen is, is dat het vertrouwen heeft plaatsgemaakt voor wantrouwen. Het verschil in mentaal model komt door de verschillende historie die de generaties binnen de dienst hebben. De oudere generatie herinnert zich de ruimte om een visie te bepalen op dossiers en maatwerk te leveren. De jongere generatie is ingestroomd in het nieuwe mentale model van de dienst, en realiseert zich niet dat er vroeger meer handelingsruimte bestond. De verschillende histories leiden tot een andere blik op de dienst. 'Een gedeelde geschiedenis ontbreekt', stelt zij. Het verschil in mentaal model kan Visser het best illustreren door middel van de verschillende invullingen van het begrip menselijke maat. Visser zet deze begripsverwarring uiteen. Bij oudere medewerkers staat de belastingplichtige centraal, de jongere zet de wet centraal, stelt zij. 'De generaties verbinden dus andere kenmerken aan het concept, maar als jongeren en ouderen met elkaar praten over menselijke maat, denken ze het over hetzelfde te hebben.' Het verschil in mentaal model leidt ook tot verschillende reacties op de herinvoering van de menselijke maat. Doordat de oude generatie zich herinnert hoe zij vroeger dossiers behandelden, krijgen ze het gevoel dat ze het wiel opnieuw moeten uitvinden. Zij zien de menselijke maat als een modetrend, terwijl de jongeren enthousiast zijn en de menselijke maat als oplossing voor alle problemen van de Belastingdienst zien. Ook denken jongeren dat de menselijke maat altijd aanwezig is geweest, maar dat het beestje nu pas een naam heeft gekregen. Visser: 'Maar het zijn verschillende beestjes die dezelfde naam krijgen.'

Kruisbestuiving

Overigens hebben de verschillende generaties wel vertrouwen in elkaar. De ouderen zien de jongeren als een frisse wind, maar twijfelen ook of zij het Fingerspitzengefühl hebben om de menselijke maat toe te passen. Jongeren zien dat ze veel kunnen leren van ouderen, maar omdat ouderen blijven hangen in het verleden, hebben jongeren het gevoel dat ze er alleen voor staan, stelt Visser. Is er licht aan het einde van de tunnel? 'Ja', zegt zij. Volgens haar zien belastingmedewerkers ruimte om naar elkaar toe te groeien. Hiervoor is persoonlijk contact essentieel. 'Breng de tafeltjes terug', zegt ze. Ook de "heb-je-evens" werken beter dan verplichte workshops en sessies met sheets, stelt ze. Beide generaties hebben meer aan het behandelen van concrete casus waardoor ze kunnen leren hoe ze de menselijke maat kunnen toepassen. 'Er moet een kruisbestuiving plaatsvinden tussen jong en oud.' Vooral willen zowel jong als oud dat er vertrouwen is in hun professionaliteit, want volgens Visser voelen ze zich te vaak weggezet als cowboys die zomaar wat doen of robots die de wet blind volgen. 'Als historici kunnen we twee fouten maken', zegt Visser. De

eerste is het anachronisme: met de bril van nu het verleden interpreteren, wat de jongere generatie lijkt te doen. De tweede fout, het omgekeerde anachronisme, is veel geniepiger, stelt zij. 'Want door met de bril van vroeger naar nu te kijken, blijf je in het verleden hangen en stopt de ontwikkeling.' Ze stelt dat beide generaties dezelfde bril op moeten zetten om elkaar te kunnen verstaan. Haar advies: 'Begin daarom met gesprekken in de dienst om het vertrouwen binnen de dienst te kweken, zodat het vertrouwen in de dienst weer hersteld kan worden.'

Ongekend onrecht

Dagvoorzitter Van Beek vraagt aan Peters of het verhaal van de Belastingdienst ook speelt bij andere organisaties. Peters beaamt dat. 'Het new public management heeft overal toegeslagen. Het is zeer herkenbaar.' Van Beek vertelt dat hij bij zijn aantreden als algemeen directeur, twee jaar geleden, drie speerpunten had. Bovenaan werkplezier en vakmanschap, en daarna doorontwikkeling van de aanpak van de Belastingdienst en rechtsstatelijkheid. Hij stelt dat vakmanschap en rechtsstatelijkheid samen komen in de bijdrage van Sandra Palmen. Palmen is strategisch adviseur bij het ministerie van Financiën en raadsheer-plaatsvervanger bij de Centrale Raad van Beroep. Zij kreeg landelijke bekendheid door het "memo-Palmen" over de kinderopvangtoeslag en was een van de getuigen in het Parlementaire Onderzoek Kinderopvangtoeslag. Palmen vertelt dat ze acht jaar geleden ook bij het VHM-symposium was. Daar kwam ze een collega tegen die toen de kinderen klein waren was verhuisd naar het platteland. Inmiddels waren de kinderen het huis uit en de collega en haar man moesten enorm veel op en neer reizen naar hun werk in de Randstad. Daar leed de collega onder. 'Waarom verhuis je niet?' vroeg Palmen. De collega antwoordde: 'Dat kan niet. Mijn huis zit vol scheuren. Ik woon midden in het aardbevingsgebied.' Palmen: 'Toen realiseerde ik me eens te meer dat overheidshandelen enorme impact kan hebben op het leven van mensen.' Ze stelt dat de conclusies van het rapport "Groningers boven gas" er niet om logen. 'Voor mij heel herkenbaar, als ik terugkijk op de Toeslagenaffaire.' Ze stelt dat de Commissie-Van Dam in het rapport Ongekend onrecht" harde conclusies heeft getrokken, zoals het ontbreken van de menselijke maat, snoeiharde interpretatie van de wet en het negeren van noodsignalen. 'Tot de laatste categorie hoorde ik', zegt Palmen, doelen op het memo dat zij schreef en waar de leiding van Toeslagen en de ambtelijke top van de Belastingdienst niets mee deden. Ze heeft dat overigens niet ervaren als negeren, vertelt ze. 'Ik was gewoon gevraagd om een advies te geven. En ik had een enorme ervaring uit de blauwe Belastingdienst meegenomen. Ik kende de algemene beginselen van behoorlijk bestuur en vond het volstrekt normaal om die toe te passen.' Ze vertelt dat de Commissie-Van Dam spreekt van een zwarte bladzijde 'in de geschiedenis van onze rechtstaat'.

Rechtszekerheid

Palmen stelt dat door alle affaires van de laatste decennia het vertrouwen in de overheid is gedaald. 'Dat is desastreus en ongelooflijk.' Net na de coronacrisis was er een opleving

in het vertrouwen, het steeg toen naar 60 of 70%, maar is vervolgens weer heel hard gekelderd naar de huidige 30%. 'Terwijl we met elkaar een democratische rechtsstaat hebben. Dat is wanneer de staat verbonden is met het recht en het recht met de staat. Die zouden samen moeten optrekken, gericht op de rechtsbescherming van de burgers. Dat is niet helemaal gelukt.' Palmen stelt dat een democratische rechtsstaat een aantal vereisten heeft. In een democratie zijn gelijkheid en participatie heel belangrijk. 'De grondwet met de grondrechten, legaliteit, al het overheidshandelen moet gebaseerd zijn op wet- en regelgeving. Dat heeft alles te maken met het recht op rechtszekerheid. De overheid moet voorspelbaar zijn. Ook hoort erbij waar burgers zich aan moeten houden. En de machtscheiding, waarmee je willekeur voorkomt, en onafhankelijke rechtspraak.' Dat laatste was bij de toeslagenaffaire een punt van aandacht, stelt Palmen. De Raad van State heeft tot 2019 de handelswijze van Toeslagen bevestigd. 'De afdeling is van oudsher een instituut dat vrij makkelijk het standpunt van het bestuursorgaan volgt en niet snel ingrijpt. Inmiddels denken ze er iets anders over, maar hierdoor kon de toeslagenaffaire jarenlang voortduren.' Met elke bevestiging van de Raad van State kon Toeslagen zeggen: het moet van de wet en van de rechterlijke macht. Palmen vertelt dat in de grondwet medio 2022 een algemene bepaling is opgenomen dat de grondwet de grondrechten en de democratische rechten waarborgt. 'Impliciet was dat al zo, maar het was nodig om dat expliciet te vermelden, zodat burgers en bestuur dit als rechtsgrond kunnen aanvoeren.'

Marktdenken

Palmen schetst hoe na de Tweede Wereldoorlog het sociale zekerheidsstelsel werd opgebouwd. In die periode is art. 20 in de grondwet opgenomen, waarin staat dat de regering beleid voert gericht op bestaanszekerheid van de burgers. 'De rechtsstaat werd de verzorgingsstaat.' Toen de verzorgingsstaat in de jaren '80 van de vorige eeuw kostbaar bleek en er grote werkloosheid was en er begrotingstekorten dreigden, onderzochten de kabinetten-Lubbers hoe de overheidstaken zo goedkoop mogelijk georganiseerd konden worden. Palmen: 'Toen ontstond het marktdenken. De overheid werd vanaf dat moment steeds meer een fabriek, de ambtenaren werden werknemers en de burgers klanten. Alles was gericht op kostenbesparing en efficiency.' Zij vertelt dat binnen het sociale zekerheidsstelsel met name mensen met een uitkering worden geconfronteerd met een samenloop van bepalingen. Daardoor kan het gebeuren dat iemand jarenlang in armoede leeft door een fout van de overheid. 'Dat heeft verband met het opknippen van de overheid in sectoren. Dat zien we in de departementen terug en binnen de departementen zijn ook nog allerlei specialisaties. Niemand heeft meer een idee van het totale beleid.' In diezelfde periode veranderde de maatschappij en kwam er meer individualisering. Wel waren er nog subsidies om mensen te ondersteunen. Die subsidies moesten geschrapt worden, vond een jonge staatssecretaris van Sociale Zaken in 2003 – Mark Rutte. 'Zo is Toeslagen ontstaan.' De Belastingdienst stond te boek als een goed georganiseerde uitvoeringsorganisatie

en werd belast met de uitvoering van Toeslagen. Palmen vertelt dat mensen uit de uitvoering hiertegen waren, omdat deze taak niet paste bij de Belastingdienst. 'De uitvoering en de signalen van de uitvoering werden niet op waarde geschat, terwijl de uitvoering een brugfunctie moet vervullen tussen de Haagse systeemwereld en de wereld van de burgers.'

Trias politica

Machtscheiding is een ouderwets woord, stelt Palmen. 'Het wordt nu checks en balances genoemd. Maar van de trias politica is de trias verdwenen, zoals Alex Brenninkmeijer het noemde. De trias is verworden tot een duas, waarbij de uitvoering is vastgeklonken aan de wetgever en moet doen wat de wetgever vraagt en het liefst geen tegenspraak geeft.' Ze stelt dat alles meetbaar, efficiënt en automatiseerbaar moet zijn. Dat besluiten worden genomen op basis van een te beperkt aantal perspectieven, met name bedrijfseconomische perspectieven, maar niet vanuit democratische en rechtsstatelijke perspectieven. Ze vertelt dat de rechtsstatelijke beginselen bestaan uit de algemene



beginselen van behoorlijk bestuur en de mensenrechten. Voor fiscalisten is dit volgens Palmen gesneden koek. 'Dat zit gewoon in de opleiding. Het is zo vanzelfsprekend dat hiermee gewerkt wordt, dat je bijna zou denken dat dat bij de hele overheid zo is. En dat is niet zo.' Ze vertelt dat mensen bij andere uitvoeringsorganisaties en departementen met hun oren klapperen als zij begint over de algemene beginselen van behoorlijk bestuur. 'Mensen kijken graag naar hun eigen sectorale wetgeving en realiseren zich niet meer dat er zoiets bestaat als de Algemene wet bestuursrecht.' Er is een groot verschil tussen het uitvoeren van de wet en het toepassen van het recht, aldus Palmen. 'Daar zitten de algemene beginselen van behoorlijk bestuur tussen, en de rechtsontwikkeling en andere bronnen van het recht, maar de systeemwereld van Den Haag en de leefwereld van de burger drijven steeds verder uit elkaar.' Maar misschien is er hulp onderweg van de wetgever. Palmen noemt de Wet versterking waarborgfunctie Awb. 'Een rechtstreeks gevolg van de Toeslagenaffaire.' Met deze wet wil de regering de menselijke maat goed verankeren in wet- en regelgeving. De wet zit in de

preconsultatiefase. Daar is een kerngroep bij betrokken waarbij ook de Belastingdienst en de rechtswetenschap zijn geraadpleegd. 'Op zich wel heel mooi', stelt zij. Palmen zegt dat de juristen die het recht toepassen de menselijke maat toepassen. 'Want dat is de kern van het toepassen van het recht.'

Dienstbaarheid

Het codificeren van het dienstbaarheids criterium noemt ze een mooi element in de wet. 'Codificeren is opschrijven wat er al is. En dienstbaarheid is contact met mensen van vlees en bloed, motivering, begrijpelijke taal, weer gewoon een doorkiesnummer op het aanslagbiljet zodat je iemand kunt bellen, een laagdrempelige bezwaarfase, even contact met mensen, uitleg geven, vragen wat ze bedoelen.' Ze stelt: 'Eigenlijk is het de praktijk van de fiscalisten die in de wet komt.' Ook het expliciteren van rechtsbeginselen staat in de wet. 'Niet voor de juristen, want die weten het al, maar zodat de bestuurder ook snapt dat dit moet.' Ze noemt de wet 'een mooie ontwikkeling die een kans kan bieden' en voegt eraan toe dat de algemene beginselen van behoorlijk bestuur van een hogere orde zijn dan sectorale wetgeving. De beweging van regelgericht uitvoeren van de wet naar toepassen van het recht is een beweging die een fiscalist wel kan maken, volgens Palmen. 'Die deed dat al. Maar de bestuurder moet ook mee.' Ze wijst erop dat dat niet vanzelfsprekend is, omdat bestuurders zijn geworven op basis van new public management. Ook de uitvoeringstoetsen zullen iets anders ingericht moeten worden, want wetten moeten uitvoerbaar zijn in de zin van democratisch rechtsstatelijke uitgangspunten. 'Toepassen van het recht is een belangenafweging. Het vraagt een ander vakmanschap.' Volgens Palmen loopt de Belastingdienst in sommige aspecten voor op andere organisaties. Zo heeft het loket rechtsstatelijkheid van de Belastingdienst feedbackloops en heeft de dienst 'een vaktechnische structuur die staat'.

Een lastig punt is de massaliteit. Hoe lever je maatwerk bij die massabeslissingen? Dat onderkent de wetgever ook. Men moet de feiten en omstandigheden onderzoeken. Dat kan bijvoorbeeld met het aangiftebiljet, maar dan ontstaat er volgens Palmen een standaardsituatie die leidt tot een standaarduitkomst. Op papieren biljetten konden mensen vroeger zelf opmerkingen kwijt. Nu kan dat niet meer. Daarvoor moet een oplossing bedacht worden, stelt Palmen. Ze vertelt dat de Universiteit Leiden onderzoek doet naar eventuele mogelijkheden op het gebied van artificial intelligence. Een ander punt is: als pas in de bezwaarfase voor het eerst de specifieke omstandigheid getoetst wordt, ontnem je mensen dan niet de rechtsgang? Daarnaast ziet Palmen nog een uitdaging: hoe neem je de accountants mee? 'Zij toetsen de rechtmatigheid. Dat betekent in accountancyland: regelgericht. De wetgeving vraagt nu beginselgeleide uitvoering. Dat moeten we op elkaar afstemmen.' Tenslotte stelt ze: 'Als je wilt dat ambtenaren dienstbaar zijn aan de maatschappij, zul je moeten starten met dienstbaar zijn aan je vakmensen. Ruime kennis is evident, maar ook ruimte op de werkvloer om die kennis te kunnen toepassen en weer een vakman te kunnen zijn in de ruime zin des woords.'



Leegte

De eerste spreker na de pauze is de filosoof Gabriël van den Brink, die ondermeer hoogleraar Maatschappelijke Bestuurskunde was aan de Universiteit van Tilburg en lector aan de Politieacademie. Sinds zijn pensionering is Van den Brink gasthoogleraar wijsbegeerte bij het Centrum Ethos aan de Vrije Universiteit in Amsterdam. Hij is auteur van onder andere het boek "Ruw ontwaken uit een neoliberale droom". De toekomst is niet te voorspellen, stelt Van den Brink, maar wat de toekomst is hangt erg af van wat we nu zelf doen of niet doen. 'We zijn er zelf bij.' In zijn verhaal staan drie vragen centraal: wat kunnen we doen in de toekomst, wat moeten we doen en wat willen we doen? Hij vertelt dat hij bij de Filosofische School Nederland, waar hij ook bij betrokken is, filosofie geeft aan topambtenaren. Zijn algemene indruk is – 'en daarvan ben ik zeer geschrokken' – dat in de top van de Nederlandse overheid een enorme leegte is, een cognitieve leegte, een normatieve leegte en een sociale leegte. 'Als je niet weet wat je kunt of wilt of moet, dan ziet die toekomst er niet goed uit.'

Met cognitieve leegte bedoelt hij het eroderen van vakinhoudelijke kennis. Die is volgens hem niet vanzelf verdwenen, maar een gevolg van het feit dat aan de top systematisch is ingezet op een type management dat niet over de inhoud gaat, maar over de processen als zodanig. 'De gedachte is: als je het proces goed inricht, komt het vanzelf goed. Dat is niet zo, maar op alle departementen zijn mensen aan de top gekomen die geen kennis van zaken hebben. De Algemene Bestuursdienst heeft dat tot een systeem gemaakt, want je rouleert.' Volgens hem stimuleert dit de vakinhoudelijke kennis niet. Vakinhoudelijke kennis is er wel op de werkvloer, maar de top weet er weinig van en heeft er ook weinig mee, stelt hij. 'Dat is niet goed voor de toekomst. Men stuurt het proces, maar de richting is niet duidelijk. Dus de toekomst krijgt geen inhoud en geen richting en wordt niet gevoed vanuit vakinhoudelijke kennis.' Dat is volgens hem ook te zien bij het kabinet. 'Wat je hoort is: we zijn een gaaf land. Maar waar we heen gaan met de agrarische sector, met de zorg, met het onderwijs, met defensie, dat weten we niet. Alle inhoudelijke vragen worden vooruitgeschoven. Dat kan een samenleving niet hebben.' Hij stelt dat de Belastingdienst allerlei extra taken heeft gekregen, maar dat dat niet de core business van de dienst is. 'Hoe zorg je dat de Belastingdienst houdbaar is en over tien jaar ook nog goed werk levert en niet van het ene incident naar het andere of van de ene Kamervraag naar de andere hobbelt?'

Werkvloer

Voor het antwoord op de vraag "Wat kunnen wij doen" kun je te rade gaan bij de werkvloer, want die weet heel veel, stelt Van den Brink. Hij noemt een paar aanbevelingen uit het boek "Gezaghebbend heffen, innen en controleren", zoals dossiers bij elkaar houden en niet steeds alles opsplitsen, meer tijd maken voor reflectie tussen collega's en de uitvoering meer betrekken bij het beleid. 'Het is merkwaardig als de werkvloer zegt: niet doen, en het toch gebeurt.' Meer contact tussen de bestuurders en de mensen die in de uitvoering ervaring hebben opgedaan zou een oplossing zijn. 'Als je dat niet doet ga je een toekomst in

zonder te weten waarover het gaat en zonder te weten wat kan en wat niet kan.

De vraag "wat moeten we doen" is volgens Van den Brink een vraag in de richting van de samenleving. Wat verwacht de samenleving van de Belastingdienst en wat betekent dat voor de toekomst van het werk? Hij noemt het een zorgwekkend verschijnsel dat er steeds minder contact is met de samenleving. 'Dat noemen wij sociale leegte. Ambtenaren die hun werk doen, maar geen contact hebben met de burgers over wie het gaat. Fysiek contact is enorm leerzaam, je ziet wie je voor je hebt.' Ook een goed verhaal is belangrijk. 'Leg uit aan de samenleving wat de Belastingdienst beoogt. Geen gelikte voorlichting, maar een eerlijk

Van den Brink vindt dat de Belastingdienst duidelijk moet maken wat de morele dimensie van belastingheffing is. Waar wordt die 1 miljard per dag die binnenkomt aan besteed? Leg uit dat dat geld ten behoeve van de gemeenschap als geheel wordt besteed.

verhaal. Nederlanders vinden eerlijkheid enorm belangrijk. Dat vindt men in het buitenland weleens bot, maar wij vinden het belangrijk. En ikzelf ook trouwens. Uitleggen wat de doelen zijn, daar ontbreekt het aan en dat heeft zeker te maken met het gebrek aan vertrouwen in de samenleving.' Van den Brink vindt dat de Belastingdienst duidelijk moet maken wat de morele dimensie van belastingheffing is. Waar wordt die 1 miljard per dag die binnenkomt aan besteed? Leg uit dat dat geld ten behoeve van de gemeenschap als geheel wordt besteed. Maatschappelijke gerechtigheid moet daar een onderdeel van zijn.' Hij stelt dat de verschillen in vermogen tussen rijk en arm enorm uit elkaar gegroeid zijn en dat de spanningen tussen rijk en arm toenemen. Volgens hem wordt dat een bron van maatschappelijke onrust. Tot slot wijst hij erop dat het niet te ingewikkeld gemaakt moet worden. In dit verband noemt hij het boek "De wet als kunstwerk", een bundel met rechtstheoretische beschouwingen van wijlen Willem Witteveen.

Technische benadering

Het antwoord op de vraag "Wat willen we" heeft te maken

met de normatieve leegte. Volgens Van den Brink is er te weinig besef van normen en waarden, omdat er sterk ingezet wordt op een technische benadering met technische middelen. 'Er is altijd het vraagstuk van maatschappelijke verbeelding. Als de meeste mensen deugen, zoals Rutger Bregman schrijft, wat betekent dat aan de kant van de Belastingdienst en aan de kant van de burger?' Ook zegt Van den Brink dat handhaving belangrijk is. 'Je moet een rechte rug tonen, anders krijg je geen gezag.' Uit het boek "Gezaghebbend heffen, innen en controleren" somt hij nog meer suggesties op: collegialiteit en integriteit moeten terug op de agenda, hoe ga je behoorlijk met burgers om, ook managers hebben recht op een beoordeling en 'last but not least, kunnen wij de klokkenluider omarmen als het geweten van de organisatie in plaats van als een nagel aan de doods-kist?' Hij besluit: 'De toekomst is onvoorspelbaar. Het gaat niet makkelijk worden.'

Het probleem ligt niet primair op de werkvloer, maar als de leegtes niet worden opgelost, is het einde van het liedje dat niet alleen de toekomst slecht uitpakt, maar dat ook de schatkist leeg blijft.'

Toekomst voorspellen

Een van de aanwezigen uit de zaal denkt dat de toekomst wel te voorspellen is. De Club van Rome waarschuwde toch al lang geleden voor klimaatschade en de pandemie was toch ook al voorspeld door virologen? De toekomst is toch wel een beetje voorspelbaar? 'Allerlei mensen hebben gewaarschuwd, dat is zeker waar', zegt Van den Brink. 'Maar u weet hoe het met de profeten in het oude testament afloopt. De profeet spreekt de taal van de moraal en de koning heeft de macht. De profeten hebben de moraal hartstochtelijk verdedigd en met de meesten is het slecht afgelopen. De vraag is of dat nu anders is. Het zou zo niet moeten zijn. Verstandige machthebbers maken ruimte voor critici die de moraal verdedigen. We stellen vast dat veel machthebbers dat toch niet doen.' Hij zegt dat voormalig Ombudsman, wijlen Alex Brenninkmeijer, hem vertelde dat het steeds moeilijker werd om in Den Haag gehoor te krijgen voor zijn klachten. 'Zijn profetische rol werd steeds minder op prijs gesteld. Hij zei: de departementen sluiten zich.' Van den Brink constateert: 'Macht is altijd uit op machtsbehoud. Het is moeilijker geworden om de profeet, de waarschuwer, een plaats te geven in het beleid. Zelfs als mensen gelijk hebben, krijgen ze te weinig invloed op het beleid.'

Iemand anders in de zaal vraagt of er ook lichtpunten zijn. 'Zeker', stelt Van den Brink. 'Allerlei mensen die dag in dag uit praktisch werk doen, zijn vaak niet alleen deskundig, maar zetten zich in voor het algemeen belang. Die mensen zijn er volop, in heel Nederland. Maar het probleem is dat zij niet in de positie gebracht worden om hun kennis en kunde in te brengen. Dat komt doordat in de top te veel leegte is. En dat gaat ook niet zomaar weg.' Er is een groot verschil tussen de werkelijkheid op een alledaags niveau en de Haagse werkelijkheid, stelt hij. Hij noemt de uitslag van de recente Statenverkiezingen 'een enorme motie van wantrouwen vanuit het land richting Den Haag'. 'Maar gaat dat iets betekenen? Wat moet er gebeuren voordat het wel iets betekent?'

Kennis en kunde

Iemand in de zaal kondigt aan dat ze een moeilijke vraag gaat stellen. 'Onze directeur-generaal zit hier. Peter, wat vind jij hier nou van?' Ze krijgt spontaan applaus van de zaal. 'Ik herken veel in deze verhalen', zegt directeur-generaal Peter Smink. 'We moeten begrijpen dat het proces belangrijk is, maar uiteindelijk gaat het om de kennis. De Belastingdienst is een organisatie die leeft bij de kennis en kunde van mensen. Dat hebben we heel erg verwaarloosd de afgelopen jaren. Het kost tijd om dat op orde te krijgen. We moeten veel meer opleiden. De komende tien jaar gaan duizenden collega's met veel kennis, kunde en ervaring de dienst verlaten. Als we dat veronachtzamen ontstaat er ook een leegte bij de mensen die dagelijks in contact staan met burgers en bedrijven. We proberen die kennis echt weer op niveau te krijgen, elke dag. Ook door collega's van elkaar te laten leren. Het is niet alleen kennis, maar ook overdracht van ervaring. De top moet gevoed worden door degenen die elke dag met burgers en bedrijven in contact staan.' Van den Brink zegt tegen degene die de vraag stelde: 'Ik wil u een compliment maken, want het is niet makkelijk om je hoogste baas zo'n vraag te stellen. Dat is een blijk van moed.'

Een andere aanwezige is hoopvol over de toekomst. Hij zegt: 'Dit is sinds Jenny Thunnissen directeur-generaal was weer de eerste top die met ons meedenkt en de zaak op orde wil krijgen, dat wil ik even kwijt.'

Van den Brink benadrukt dat de ambtelijke top moet zorgen voor gemeenschap, duurzaamheid en kwaliteit. 'Dat je beseft dat politiek bedrijven en besturen geen technische aangelegenheid is, maar mensenwerk is. En dat het hoogst relevant is wat 17 miljoen Nederlanders willen. Daar moet je mee in contact zijn en niet in een ivoren toren zitten.'

Peters zegt dat de geschiedenis zich niet herhaalt, maar dat de Belastingdienst wel iets kan leren van zijn geschiedenis. 'Wat de dienst vroeger heel goed deed, was het afstemmen van het programma op de processen met het personeel dat er was en last but not least met de cultuur in de organisatie. De afstemming tussen de drie p's en de c van cultuur in het midden is het belangrijkste.'

Artificial intelligence

We hebben veel interessants te horen gekregen, stelt dagvoorzitter Van Beek. 'Over geschiedenis, heden en toekomst, over rechtsstatelijkheid, over leegtes, maar vooral ook over kunnen, willen en moeten.' Hij vertelt dat hij in 1984 bij de Belastingdienst begon en dat er sindsdien zoveel veranderd is. Computers waren er destijds niet en als registeraccountant produceerde hij stapels papier. Wat niet veranderd is, zijn de mensen. Het zijn weliswaar andere mensen, maar ze zijn nog steeds erg betrokken bij hun werk, het zijn professionals en ze delen lief en leed met elkaar. 'Mensen zijn de kern van de Belastingdienst en zij maken het verschil, in het werk en voor elkaar.' Hij vertelt dat in het nieuws was dat artificial intelligence over tien jaar slimmer is dan de mens. 'Dat betekent nogal wat.' Hij somt op: 'Als technologie slimmer is dan de mens, kun je over de hele wereld wetgeving vergelijken en op zoek gaan naar gaten. Selectieregels kunnen geautomatiseerd gemaakt worden, IV (informatie-voorziening) ontwikkelt

zichzelf, het niveau van toezicht kan tot ongekeerde hoogte stijgen. Kan iemand zich dit voorstellen?' Bij dat beeld hoort ook dat banen verdwijnen. Volgens Van Beek blijkt uit onderzoek van Goldman Sachs dat in Europa en de Verenigde Staten 300 miljoen banen verdwijnen of worden geminimaliseerd. 'Wat betekent dat voor ons werk? Hoe moeten we ons daarop voorbereiden? Hoe kunnen we nog luisteren naar de werkvloer als daar niemand rondloopt?' Ook financieel zullen de gevolgen groot zijn. 'De grootste bron van inkomsten in Nederland is de loonheffing. Waar komt het geld straks vandaan als er miljoenen banen minder zijn?'

Intussen is staatssecretaris van Financiën Marnix van Rij de zaal binnengekomen. Van Beek heet hem welkom. 'Een politicus moet weten waarover hij het heeft. Dat is bij Van Rij zeker het geval', zegt hij.

Belastingadviseur

De staatssecretaris feliciteert de VHMf met haar 150-jarige bestaan. Hij vertelt dat hij zelf op 1 oktober aanstaande ook een soort jubileum viert. 'Dan werk ik 40 jaar.' Van Rij, afgestudeerd in het ondernemingsrecht, wilde destijds graag bij de Belastingdienst werken en de opleiding tot adjunct-inspecteur volgen. Die opleiding was toen net wegbezuinigd en Van Rij startte bij belastingadvieskantoor Moret Gudde Brinkman. In de avonduren studeerde hij fiscaal recht. Het verhaal van Van Beek, over de start van zijn loopbaan, is voor hem herkenbaar. 'Ik zat tegenover iemand met net zoveel werkervaring als ik nu zelf heb, die vermogensvergelijkingen maakte. Aangiften werden met potlood ingevuld. Ik heb daar veel geleerd.'

De Belastingdienst is een instituut in Nederland, stelt Van Rij. Volgens hem was de sociaal-economische ontwikkeling van Nederland nooit tot stand gekomen zonder een goede uitvoering van de belastingwetten. 'Waar mensen werken worden ook fouten gemaakt, maar over het algemeen gaat heel veel goed. Dat kan ook niet anders als er 362 miljard aan belastingen en premies wordt opgehaald. Dat heb ik sinds mijn aantreden steeds gezegd.' Over fouten uit het verleden, 'ook ernstige', zegt Van Rij dat je die moet benoemen, maar dat je niet in het verleden moet blijven hangen. 'Ik probeer elke dag het evenwicht in die discussie te brengen. Dat doe ik omdat ik de Belastingdienst ken uit een vorig professioneel leven.' Als belastingadviseur heeft hij positieve ervaringen opgedaan met de dienst. 'Mensen denken dat de adviseur en de dienst tegenstanders zijn. Dat is niet zo. Fiscaal recht werkt veel met open normen, het is heel complex en daar moet je werkendeweg uit komen.' Hij schat dat hij als belastingadviseur drie keer een procedure gevoerd heeft tegen de Belastingdienst. 'Dat waren altijd rechtsvragen waarover we het eens waren en uiteindelijk sprak de Hoge Raad zich daar over uit.'

Belastingvereenvoudiging

Dat de Belastingdienst 'een goed instituut is met veel kennis en passie' ziet hij in zijn functie als staatssecretaris nog veel meer. 'Maar het moet wel meer open. We hebben niet voor niets besloten de standpunten van de kennisgroepen openbaar te maken. Dat hoort bij een open dienst. De Belastingdienst moet mee naar buiten treden, vindt Van

Rij. Als voorbeeld noemt hij de technische briefing aan de Tweede Kamer over de ICT. 'Dat hoeft de staatssecretaris niet zelf te doen, dat kunnen de specialisten met hun expertise beter doen. En het is goed gevallen.' Van Rij vertelt ook dat hij de Kamercommissie heeft uitgenodigd om eens naar de Belastingdienst te komen. Onlangs is dat voor het eerst gebeurd. Er was een bijeenkomst met zo'n dertig bezoekers, Tweede en Eerste Kamerleden en medewerkers. Een paar dagen later bij een commissievergadering over de Belastingdienst kreeg Van Rij uit verschillende hoeken van het politieke spectrum te horen dat het een goede bijeenkomst was geweest. Hij daagt de dienst uit om goed te communiceren met de buitenwereld. 'We hebben niets te verbergen. Je moet vertrouwen geven, opdat je ook vertrouwen krijgt.' Hij stelt dat de dienst een heel moeilijke periode achter de rug heeft. 'Daar komen we uit, maar we zijn er nog niet.'

Van Rij verwijst naar het interview met voormalig plaatsvervangend directeur-generaal Jos de Blieck in het maartnummer van Informatief, het magazine van de VHMf. 'Wat Jos zegt, onderschrijf ik volmondig. Het is steeds ingewikkelder geworden.' Wetten worden gemaakt door regering en parlement en het is veel complexer geworden. In elk coalitieakkoord staat: we gaan de belastingwetten vereenvoudigen, maar dat is nog nooit iemand gelukt, behalve misschien de commissie-Oort in 2001.'

'Om goede wetten te maken moet je goed nagedacht hebben over de uitvoering.'
Zelf zegt Van Rij nee tegen slechte ideeën. 'Dat weten ze ook in het kabinet.' Als voorbeeld noemt hij de huurkorting. Volgens de staatssecretaris verricht de Belastingdienst maar liefst 300 niet-fiscale taken. 'Als er iets moet gebeuren, kijkt iedereen altijd eerst naar de Belastingdienst.'

Eerste Kamer

Eerder was Van Rij lid van de Eerste Kamer. 'Ik heb dat met groot plezier gedaan, maar ook geleerd dat de wetsontwerpen in de Tweede Kamer niet altijd de aandacht kregen die ze wel verdienen. En ik heb geleerd dat je als Eerste Kamerlid je werk heel serieus moet nemen. Als een wetsontwerp echt niet goed is, moet je het lef hebben om tegen te stemmen.' Hij wijst erop dat coalitiefracties in de Eerste Kamer niet gebonden zijn aan het regeerakkoord. Maar zij stemmen te weinig tegen, vindt hij. 'De Eerste Kamer is veel te politiek geworden. De box 3-wetgeving in 2015 en 2017 was natuurlijk niet goed. Dat is door een woordvoerder geconstateerd in zijn maidenspeech, maar hij heeft toch voorgestemd, omdat het gekoppeld was aan Belastingplan 2016. We zitten nog steeds met de negatieve gevolgen.' (Die woordvoerder was Van Rij destijds zelf – red.). Van Rij zegt: 'De Belastingdienst voert wetten uit, ook slechte wetten, maar daar is de Belastingdienst niet verantwoordelijk voor.' Hij vindt dat de uitvoering betrokken moet zijn bij de ontwerp-richtlijnen van de EU. 'Want om goede wetten te maken moet je goed nagedacht hebben over de uitvoering.' Zelf zegt hij nee tegen slechte ideeën. 'Dat weten ze ook in het kabinet.' Als voorbeeld noemt hij de huurkorting. Volgens de staatssecretaris verricht de Belastingdienst maar liefst 300 niet-fiscale taken. 'Als er iets moet gebeuren, kijkt iedereen altijd eerst naar de Belastingdienst.' Hij vertelt over het energieplafond voor huishoudens. Ook daarbij is er sprake van geweest dat de Belastingdienst dit zou uitvoeren. 'Jullie doen toch ook energiebelasting?' Pas op de ochtend van Prinsjesdag is besloten dat de uitvoering van het energieplafond via de energiebedrijven zou verlopen. Zo moet er vaker nee gezegd worden tegen extra uitvoeringstaken voor de Belastingdienst, vindt Van Rij.

Hij vertelt dat hij geregeld op werkbezoek is in het land en onder de indruk is van wat er bij de verschillende dienstonderdelen gebeurt. In dit verband noemt hij de afdeling Datafundamenten & Analytics (DF&A) en verwijst hij naar de toekomstbespiegelingen van dagvoorzitter Van Beek. 'Deze afdeling houdt zich bezig met strategische scenario's. Want het gaat niet alleen om het heden. We moeten ook weten hoe de samenleving er over vijftien jaar uitziet en wat dat betekent voor de dienst.' Tot slot bedankt hij Jos de Blicke, op de eerste rij, persoonlijk. 'We kennen elkaar uit een ver verleden. Veel dank voor alles wat je in je rol als plaatsvervangend-directeur-generaal gedaan hebt.' Tot de zaal: 'En die dank is voor u allen, want ik weet dat het geen makkelijke tijd geweest is en nog steeds niet is voor een aantal medewerkers.'

Veiligheid

'Het ging vandaag over ruimte zoeken in het recht', zegt Van Beek. 'Dat vraagt van medewerkers dat ze zich veilig voelen.' De staatssecretaris beaamt dat. 'Dit is het meest serieuze onderwerp. Iedere ambtenaar moet zich veilig kunnen voelen en veilig zijn. Veiligheid begint in het eigen huis. Je moet pijnlijke situaties aan de orde durven stellen.' Naast veiligheid noemt hij Box 3 en de fraudesignalering als grote dossiers. Op Box 3 gaat hij niet in, maar over fraudesignalering zegt hij dat veel medewerkers toegewijd

bezig zijn om de problemen uit het verleden op te lossen. 'De vraag is hoe we met signalering omgaan in het heden en de toekomst. Dan bots je tegen iets wat een groot goed is in Nederland en wat tegelijkertijd de veiligheid raakt, namelijk de privacy. Maar je moet natuurlijk wel je werk doen en handhaven.'

Ook gaat hij in op het institutioneel racisme. 'Dat heb ik bewust geagendeerd. Dat is het begin van een proces binnen de dienst. We moeten ons ervan bewust zijn, als overheid en als uitvoeringsorganisatie, dat we allemaal mensen zijn van vlees en bloed en allemaal onze vooroordelen hebben, bewust en onbewust. Ook in onze processen moeten we ervan bewust zijn dat er een bias is. Doordat het geagendeerd is, worden mensen hierover aan het denken gezet en ontstaan er gesprekken over, heb ik gemerkt.' Tot slot houdt hij de aanwezigen voor: 'Wees een open organisatie, zodat we niet gezien worden als een Kafkaïaanse organisatie die alleen in systemen denkt. We moeten wetten toepassen die voor mensen geschreven zijn.'

Voorzitter

Van Beek vraagt Wilma Kamminga, voorzitter van de VHMFSymposiumcommissie, op het podium. Zij kijkt tevreden terug op het symposium. 'De zaal zit vol, niet alleen met ouderen, maar ook met veel jongeren en alles er tussenin.' Zij bedankt de sprekers. Ook memoreert Kamminga het college dat zij en medeleden van de symposiumcommissie Paul Gunnewijk en Thijs Hellegers dertien jaar geleden gaven in Groningen. Sindsdien is er een nauwe samenwerking tussen de Belastingdienst en de masterclass Leergeschiedenis en Organisaties, die in Groningen gedoceerd wordt. Kamminga vertelt dat deze samenwerking de komende jaren voortgezet wordt. Kamminga blijft lid van de symposiumcommissie, maar draagt het voorzitterschap over aan commissielid Corinda Jacobs. Die vraagt een applaus voor Kamminga als dank voor al haar jaren voorzitterschap. En dan is het tijd voor de borrel.

Mutaties Ledenbestand

Nieuwe leden

25-01-2023	Dhr. M. Loupatty
16-02-2023	Dhr. A.R. Bebingh
02-03-2023	Mevr. J.M.J.F. Jansen
02-03-2023	Mevr. K. Dihal
03-03-2023	Mevr. T. Dankelman
08-03-2023	Dhr. H.G. Roodbeen
10-03-2023	Dhr. J.T.J. van Roij
16-03-2023	Dhr. R.W.J.K. Rademakers
21-03-2023	Dhr. J.P.G. Peeters
27-03-2023	Mevr. L.P.E. van Stratum-Peters
21-03-2023	Dhr. J. Eveleens
27-03-2023	Dhr. P.L.F. Seegers
29-03-2023	Dhr. J.M. Klomp
30-03-2023	Dhr. S.I. Fazli
31-03-2023	Dhr. J.P. Zeelen
19-04-2023	Mevr. S.M. Ligeon
19-04-2023	Dhr. J. Waardenburg
21-04-2023	Dhr. A. Franssen
21-04-2023	Mevr. M.M. Tusveld
16-05-2023	Dhr. M.T.C. Tax
29-05-2023	Dhr. E. Saraian
30-05-2023	Mevr. I.D. Stender
05-06-2023	Dhr. J. den Besten
09-06-2023	Dhr. T.J. Smit
13-06-2023	Mevr. L.M.J. Sangster
15-06-2023	Dhr. J.M. Petra
15-06-2023	Mevr. S.M. van den Hoek
19-06-2023	Mevr. A. Ruhe-Simou
20-06-2023	Mevr. M.S.D. Ramkisoensingh
01-06-2023	Dhr. P.H. Smink
01-07-2023	Dhr. P. Donk
24-06-2023	Dhr. R. Somodiwongso
30-06-2023	Mevr. R.F. Overkleeft-Nieuwendam

Naar postactief

04-06-2023	Mevr. E. Velsink
01-10-2023	Dhr. F.M.J.A. Jansen
24-07-2023	Dhr. J.P.M. Janssen
01-05-2023	Dhr. M. van Kranenburg
01-06-2023	Dhr. H.K. Nijkamp
29-06-2023	Mevr. A.C.M. Planken
01-05-2023	Dhr. R.I.H.M. Raanhuis
01-04-2023	Mevr. J.C.B. Kastermans

Overleden

04-06-2023	Dhr. J. van Wettum
12-06-2023	Dhr. M.L.M. Nijhuis
02-05-2023	Dhr. W.A.M. Uhlenbroek

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)

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

☐ Adreswijziging M.i.v.: _____

☐ Postactief lid M.i.v.: _____

☐ Buitengewoon lid M.i.v.: _____

☐ Beëindiging lidmaatschap M.i.v.: _____

☐ Wijziging eenheid M.i.v.: _____

- Opzegging dient schriftelijk of per e-mail vóór aanvang van het nieuwe kalenderjaar te geschieden. Zonder opzegging eindigt het lidmaatschap niet automatisch bij ontslag of pensionering. Bij opzegging gedurende het jaar blijft de contributie over het lopende jaar volledig verschuldigd.
- De contributie per 1 januari 2022 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 salaris-administratie in SAP ook bekend is bij het dienstonderdeel waar hij/zij werkzaam is.

Datum, _____ Handtekening, _____

