informatief

105

maart 2024

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

Symposium VHMF

Toekomstbestendig vakmanschap

Met hart en ziel van bèta naar gamma!

Deze foto is met behulp van AI gemaakt

Symposium VHMF | Donderdag 18 april 2024 | Julianazaal Jaarbeurs Utrecht

Vereniging van Hogere ambtenaren bij het Ministerie van Financiën

Bestuurssamenstelling

Voorzitter

mr. J. Glazenburg (Jurjen)

Secretaris

P.M.H. Soomers (Paul)

Leden

Dennis Baegen
Vincent van den Eeden

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

mr. R.H.J.A. Roodenrijs (Rob)
F.A. van Wuijckhuise RE RA
(Frank)

F.A. van Wuijckhuise RE RA (Frank)

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

Vormgeving en druk
HPC Drukkerij bv, Duiven

Redactie
T.W.M.(Theo) Kaspers
redactie@vhmf.nl

www.vhmf.nl **https://twitter.com/vhmfnl** **https://youtube.com/VHMFnl**

mr. J. Glazenburg (Jurjen), voorzitter

P.M.H. Soomers (Paul), secretaris

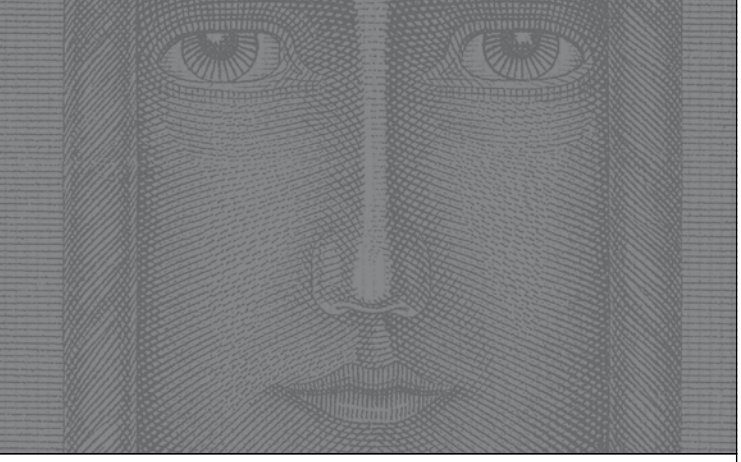
D. Baegen (Dennis), penningmeester

V. van den Eeden (Vincent)

I. Meulendijks [Ine]

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

F.A. van Wuijckhuise RE RA (Frank)



Inhoud

03 Vanuit het bestuur

04 Toekomstbestendig vakmanschap

07 Sprekers VHMF Symposium 2024

10 Column Thijs Hellegers

11 De geschiedenis van AI: van eerste visies tot dagelijkse realiteit

14 Mens en Artificial Intelligence

16 De belastingambtenaar als wettenmaker?

19 Generatieve AI voor de 21e eeuw

20 Column Gerald Munters (1)

21 Taalscan – hoe AI de belastingbrieven begrijpelijker maakt

24 KRA! KRA!

27 Ambtenaar van het jaar 2023

30 Echt vakmanschap is een kwestie van perspectief

32 Hoe datagedreven wil je zijn?

33 Column Gerald Munters (2)

34 Nieuwe technologie vraagt om de basis op orde

37 Traject voor ontwikkeling van èn door medewerkers in de VPB

39 Waarom kunstmatige intelligentie (AI) het beroep van fiscalist drastisch gaat veranderen

42 De Anatomie van Passie

44 Impressieverslag: "ToeStand van ToeZicht"

46 De YIN geeft een boost voor jouw vakmanschap van de toekomst

48 Addressing Discrimination in Artificial Intelligence

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

Vanuit het bestuur

Zoals gewoonlijk voorafgaand aan de aan de Algemene ledenvergadering (ALV) en het Symposium - save the date voor 18 april - is deze vanuit het bestuur wat korter.

De vorige Informatief was deels een terugblik op ons 150-jarig bestaan, deze Informatief blikt vooruit op 18 april, met name op het symposium.
Toch nog een kleine terugblik: het bestuur is erg blij met de bijdrage aan het WFR die door een aantal leden is gemaakt en waarvan een verdieping op onze website is geplaatst. De vereniging is immers van de drie V's: Vaktechniek, Verbinding en Vertegenwoordiging. Deze drie V's komen niet alleen tot uiting in het symposium, maar ook in Informatief, op onze site en bij onze EP's en in het WFR.
Mocht je dus iets willen schrijven of heb je iets te melden, meld je bij het bestuur of de redactie van Informatief. Ook als je anderszins een bijdrage wilt leveren aan één van de drie V's: kom maar op!
Over onze website gesproken: graag wijst het bestuur je nog op het VHMF-advies: "Een transparante overheid verdient een beschermde ambtenaar". Het bestuur heeft aan de hoogleraren Tom Barkhuysen en Jaap van Slooten gevraagd om te analyseren en te adviseren op het vraagstuk hoe de Minister kan voldoen aan zijn inlichtingenplicht op grond van artikel 68 GW én aan zijn verplichtingen als goed werkgever. Deze analyse is te downloaden via vhmf.nl. Deze vraag aan beide hoogleraren is naar voren gekomen door alles wat er in de toeslagenaffaire en de Parlementaire Enquête Fraudebeleid en Dienstverlening aan vragen bij de VHMF is binnengekomen. De analyse is helder en duidelijk, de adviezen interessant en waardevol. We hebben er voor gekozen om een beperkt aantal boekjes met de analyse/het advies en onze reactie te laten drukken. Zij worden toegezonden aan onder andere de kabinetsleden, de leden van de Tweede Kamer en de ambtelijke leiding van de diverse departementen.
Wij hopen hiermee een stevige bijdrage te leveren aan het ook actuele vraagstuk van ambtenaren die gebruikmaken van hun grondrechten.
De stukken met betrekking tot de ALV worden via de mail verstuurd. Zoals al eerder aangekondigd willen we met onze leden graag in gesprek over de toekomst van de vereniging.
Het symposium is getiteld 'Toekomstbestendig vakmanschap' 'Met hart en ziel van bèta naar gamma'; een intrigerende titel! Met de stukken in deze Informatief kun je je op het symposium voorbereiden. Het bestuur van de VHMF wenst je veel leesplezier!

Tot ziens op 18 april in de Jaarbeurs!

Winterswijk 11 februari 2024

Toekomstbestendig vakmanschap

Met hart en ziel van bèta naar gamma!

door de symposiumcommissie

Beste lezer,

Op donderdag 18 april 2024 is het weer zo ver, ons jaarlijkse VHMF-symposium. Dit symposium is de eerste waarbij onze nieuwe symposiumcommissie-voorzitter Corinda Jacobs-de Winter aan het roer staat!

Na de zelfreflectie van afgelopen jaar richten we ons dit jaar weer op ontwikkelingen in de wereld om ons heen. Veranderingen in de wereld vinden op dit moment op allerlei fronten in een zeer hoge versnelling plaats. Hoe ver reikt hierbij de invloed van moderne, digitale technologieën? Wat betekent dit voor onze maatschappij en voor onze organisatie? En hoe zorgen we ervoor dat ons vakmanschap deze toekomst aan kan?

Onder leiding van dagvoorzitter Jan Melsen en diverse sprekers gaan we ons verdiepen in wat de veranderingen betekenen voor ons toekomstig vakmanschap. Wat is de invloed van Artificial Intelligence (AI) op de inrichting van onze processen en hoe wordt ons dagelijks werk hierdoor beïnvloed?

Wat verandert er in de wereld om ons heen en wat betekent dat voor ons werkveld? Technologie, AI en zometeen ook Quantum Computing – zet ons leven en werken op z'n kop – nieuwe ontwikkelingen en nieuwe uitdagingen. Technologie hoeft geen technocratie te betekenen - zelfs verre van dat. Meer technologie vraagt om andere visies en nieuw leiderschap, om nieuwe vormen van organisatie. Skills (her)ontwikkelen, menselijkheid en juist hoe belangrijk is de menselijke toevoeging of arbeid in het proces naast de technologische vooruitgang? Daar gaat Andrea Wiegman verder op in. Wat zien we in de voorhoede al veranderen waar juist menselijke skills en vakmanschap beter samenwerken met technologie. Minder banen in de toekomst? Nee hoor, andere banen, andere talenten, andere skillsets en teambuilding om je werk goed uit te blijven voeren. En deze omwenteling is niet alleen maar complex, maar juist heel leuk en biedt veel mooie en nieuwe kansen. Voor alfa, bèta én voor gamma!

Binnen de overheid maakt dit soort technologie ook een voorzichtige opmars. Maar welke kansen en risico's zijn hier voor beleidsuitvoering en daarmee voor de maatschappij mee verbonden? Albert Bomer gaat in op hoe gebruik van generatieve AI van invloed gaat zijn op de uitvoering en uitwerking van ons werk. Verandert de taak/rol van de vakspecialist? Hij kijkt daarbij naar de inzet van selectie-instrumenten en de rol van de mens in dit proces. Hij heeft als opwarmer een mooi artikel geschreven in deze Informatief.

Esther de Leeuw neemt ons mee in haar toekomstbeeld, waarin klantgerichtheid duidelijk zichtbaar is in de operatie van de hele Belastingdienst. Binnen de Belastingdienst en de directie Klantinteractie & Services werken we stap voor

Edward Böcker

Sinds 2005 ben ik werkzaam bij de Belastingdienst. Wat nu IV is, heette toen CICT. Begonnen als Cobol/CoolGen programmeur werd ik na een jaar coördinator en daarna projectmanager.

Na in 2018 als jurist te zijn afgestuurd op de nog steeds niet ingevoerde Omgevingswet ben ik verder gegaan als secretaris en adviseur. Na enige jaren het jaarcontract van IV te hebben opgesteld ben ik nu onderdeel van het team Interne Beheersing van IV. Het procesmatig onderzoeken van het reilen en zeilen van de IV van de Belastingdienst is boeiend en geeft een mooi inzicht in wat er dagelijks goed gaat maar niet altijd transparant aantoonbaar is, maar ook in wat er beter kan maar slechts in kleine stapjes vooruit komt.

Naast mijn werk bij InB ben ik ook oprichter en medetrekker van de Vakgroep Adviseurs van de IV. Een mooie afwisseling met toch ook veel raakvlakken. In die capaciteit klopte ik enkele jaren geleden aan bij de symposiumcommissie met het oogmerk om dit jaarlijkse evenement goed onder de aandacht te kunnen brengen van de leden van de vakgroep. Van het een kwam het ander en ik draai nu al een jaar met veel plezier mee met de commissie.

De Symposiumcommissie met v.l.n.r. Wilma Kamminga, Paul Gunnewijk, Nicole Bosch, Edward Böcker, Paul Soomers, Hanskje Nagel, Corinda Jacobs-de Winter

stap aan een steeds betere dienstverlening. We helpen burgers en ondernemers elke dag bij de BelastingTelefoon, website, portals en social media. Daarnaast staan onze baliemedewerkers de burger dagelijks persoonlijk te woord bij vragen die zij hebben. De behoefte van de klant staat aan de basis van elk onderdeel van al onze processen. Dat vraagt goede, multidisciplinaire samenwerking over grenzen heen: niet alleen vanuit je eigen deel van het proces denken maar kijken naar de gehele klantreis, ook over dienstonderdelen en ketens heen. Het vraagt ook investeren in andere competenties zoals UX (user experience) en service design. Ook wordt er hard gewerkt om te zorgen dat onze brieven naast juridisch juist, ook begrijpelijk zijn. Je merkt dat het belang van begrijpelijkheid gezien vanuit de klant steeds meer breed wordt gedragen.

In ons symposium gaan we na het delen van toekomstbeelden in op hoe we onszelf en toekomstige medewerkers hier op gaan voorbereiden. Als verantwoordelijke voor de vakinhoudelijke kwaliteit van de Belastingdienst, de fiscale vaktechnische structuur en het op hoog niveau houden van de fiscale kennis binnen de Belastingdienst, stimuleert Sezen Tas de strategische ontwikkeling en innovatie op het gebied van de fiscaliteit. Zo wordt onder andere een nieuwe interne beroepsopleiding opgericht met focus op de benodigde kwaliteiten zoals enerzijds meer data-gedreven werken en anderzijds gedragskennis en communicatievaardigheden.

Het symposium eindigt met Nicolette Fidder en Hans Homringhausen die je in 3 stappen brengen naar de ingrediënten voor een flexibel en gelukkig leven. Je krijgt

antwoord op de vraag waarom succesvolle mensen succesvol zijn en wat we daarvan kunnen leren. En natuurlijk staan we stil bij hoe dit principe in je eigen leven toe te passen is, om zo je eigen succes te vergroten. Een verhaal dat je leven kan veranderen!

Ter voorbereiding op dit mooie symposium kunt u in deze Informatief (zoals u van ons gewend bent) een flink aantal artikelen lezen over onderwerpen die ons symposium raken. Verschillende schrijvers schenken op persoonlijke titel aandacht aan de ontwikkeling van AI van verleden tot nu in zijn algemeen of als ontwikkeling binnen de Belastingdienst. Enkele artikelen gaan over de impact van AI op onze werkzaamheden en werkprocessen, over bijvoorbeeld projecten binnen de overheid (ook de Belastingdienst) waar AI al is ingezet in het werkproces. Daarnaast is er veel aandacht voor toekomstbestendig vakmanschap, hoe al geëxperimenteerd is met opleidingen voor nieuwe werknemers en over wat data-gedreven werken eigenlijk is of kan zijn.

Wij willen alle schrijvers natuurlijk heel hartelijk bedanken voor hun bijdrage!

We kijken er naar uit u op 18 april te ontmoeten in de Jaarbeurs en wensen u voor nu veel leesplezier.

Tot binnenkort
De symposiumcommissie

Scheidend voorzitter Wilma Kamminga en nieuwe voorzitter Corinda Jacobs-de Winter

Nicole Bosch

Ik ben in 2018 gepromoveerd aan de Vrije Universiteit Amsterdam in de econometrie op het onderwerp "belastingprikkels en arbeidsmarktgedrag". Hiervoor heb ik gewerkt bij het Centraal Planbureau als wetenschappelijk medewerker en heb daar o.a. verkiezingsprogramma's doorgerekend en onderzoek gedaan naar niet-gebruik van toeslagen. Ik heb toen veel kennis opgedaan over beleid en onderzoek en heb ook een tijdje bij SZW gewerkt.

Vier jaar geleden heb ik de overstap gemaakt naar de uitvoering. Ik werk nu bij de afdeling Datafundamenten & Analytics van de Belastingdienst waar we met dashboards, signaalmodellen en analyses collega's ondersteunen bij het (handhavings)beleid, in de uitvoering en het toezicht.

Vorig jaar ben ik voor het eerst bij het symposium geweest en ik vond het mooi om te zien en te horen hoe betrokken (voormalige) collega's bij het werk zijn en dat willen verbeteren. De reden om actief te worden is dat ik graag de organisatie en het werk van accountants, inspecteurs en ontvangers beter wil leren kennen en tegelijkertijd wil ontdekken in hoeverre data, data-analyse (´analytics') en nieuwe technologieën hieraan kunnen bijdragen.

Voor de toekomst van ons werk geloof ik sterk in het samenbrengen van de verschillende vakdisciplines en door actief te zijn in de symposiumcommissie draag ik hier mijn steentje aan bij.

Sprekers VHMF Symposium 2024

Vereniging van Hogere ambtenaren bij het Ministerie van Financiën

Programma symposium 2024

Toekomstbestendig vakmanschap

Met hart en ziel van bèta naar gamma!

13:00 Opening

Jurjen Glazenburg, Voorzitter VHMF

Dagvoorzitter
Jan Melsen, algemeen directeur Belastingdienst/Centrale Administratieve Processen

Technologische ontwikkelingen en vakmanschap
Andrea Wiegman, projectleider Trendwatching bij de FIOD

AI en discretionaire ruimte van de inspecteur
Albert Bomer, hoogleraar Tax & Technology aan de Vrije Universiteit Amsterdam en de Tilburg University

14:30 Pauze

Klantbehoefte centraal
Esther de Leeuw, algemeen directeur Belastingdienst/Klantinteractie en -services (KI&S)

Toekomstbestendig vakmanschap
Sezen Tas, plaatsvervangend directeur-generaal Fiscaliteit

Verwachting ≠ Realiteit
Hans Homringhausen, adviseur leiderschap en **Nicolette Fidder**, organisatieadviseur

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

Na de zelfreflectie van vorig jaar richten we ons dit jaar op een aantal ontwikkelingen in de wereld om ons heen. Veranderingen door nieuwe technologieën vinden op dit moment op allerlei fronten in een zeer hoge versnelling plaats. Hoe ver reikt hierbij de invloed van de moderne, digitale technologieën? Wat betekent dit voor onze maatschappij en voor onze organisatie? En hoe zorgen we ervoor dat ons vakmanschap hierin mee ontwikkelt?

Onder leiding van dagvoorzitter Jan Melsen verdiepen we ons tijdens het symposium daarom in vragen zoals: Wat is de invloed van Artificial Intelligence op de inrichting van onze processen én hoe wordt ons dagelijks werk, waaronder ruimte voor eigen inbreng, hierdoor beïnvloed?

Dagvoorzitter Jan Melsen

Ik ben sinds september 1988 in dienst bij de Belastingdienst. In mijn loopbaan zijn drie periodes te onderkennen.

- 11 jaar primair proces waaronder 7 jaar vakgroepcoördinator controle / fraude-coördinator
- 9 jaar strategisch programmamanagement, specifiek risicobeheersing, elektronisch aangeven en herziening invordering
- 15 jaar algemeen management, sinds 2016 in de functie van algemeen directeur Centrale Administratieve Processen

Naast mijn werk bij de Belastingdienst heb ik 5 jaar parttime gedoceerd aan een HBO-instelling. Het betrof de hoofdvakken van Bedrijfseconomie

Mijn studieachtergrond is Registeraccountant, Bedrijfseconomie aan de UVA, leergang Strafvordering en Strafrecht aan de Universiteit in Leiden alsmede postdoctoraal Europees Fiscaal recht aan de Erasmus Universiteit.

Andrea Wiegman

Andrea Wiegman (1973) is van huis uit historicus, maar 25 jaar werkzaam als foresight expert – wat verandert er in de wereld om ons heen en waar kunnen we als organisaties op inspelen om toekomstbestendig te blijven? Momenteel werkt ze als projectleider Trendwatching bij de FIOD waar ze thema's behandelt met publieke en private (keten)partners en ook kennisinstellingen en wetenschap in betrekt. Daarnaast vervult ze diverse bestuursfuncties om cross-disciplinair en cross-project geïnspireerd te blijven van issues die spelen binnen organisaties en in de wereld om ons heen.
https://www.linkedin.com/in/andreawiegman/

Wat verandert er in de wereld om ons heen en wat betekent dat voor ons werkveld? Technologie, AI en zometeen ook Quantum Computing – zet ons leven en werken dusdanig op z'n kop dat er niet alleen nieuwe uitdagingen zijn, maar even mooie kansen oppoppen. Technologie hoeft geen technocratie te betekenen - zelfs verre van dat. Meer technologie vraagt om andere visies en nieuw leiderschap.

Prof. dr. A.H. Bomer

Albert Bomer is (sinds april 2020) hoogleraar tax & technology aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Van april 2017 tot oktober 2020 was hij bijzonder hoogleraar indirecte belastingen aan de VU Amsterdam. Sinds 2013 is hij ook verbonden aan de Tilburg University. Tussen 2005 - 2018 was hij werkzaam als landelijk vaktechnisch coördinator omzetbelasting bij de Coporate Dienst Vaktechniek/Belastingdienst en van 2018 – 2020 werkzaam bij GO Noord-West.

Hij publiceert veelvuldig over fiscaal recht en tax & technology en is redacteur bij een aantal wetenschappelijke vakbladen. Sinds 2019 is hij verantwoordelijk voor de afstudeerrichting tax & technology binnen de master fiscaal recht / fiscale economie aan zowel de Vrije Universiteit Amsterdam als aan de Tilburg University. Hij leidt op dit moment diverse onderzoeksprogramma's waarbij de inzet van technologie in het belastingrecht een rol speelt.

Nicolette Fidder en Hans Homringhausen

In 3 stappen brengen Nicolette Fidder en Hans Homringhausen je naar de ingrediënten voor een flexibel en gelukkig leven. Je krijgt antwoord op de vraag waarom succesvolle mensen succesvol zijn en wat we daarvan kunnen leren. En natuurlijk staan we stil bij hoe dit principe in je eigen leven toe passen en zo je eigen succes te vergroten. Een verhaal dat je leven kan veranderen!

Nicolette

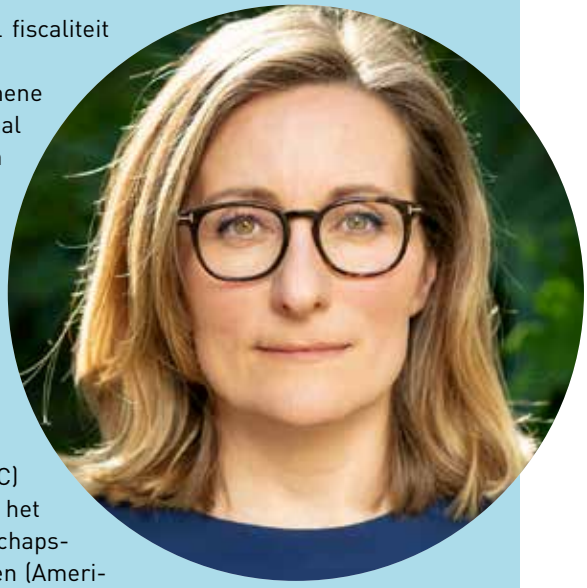
Nicolette Fidder is begonnen in de ICT-wereld en werkt sinds 2001 bij de Belastingdienst, de laatste 15 jaar als verbetercoach en organisatie-adviseur bij CAP en lid van de landelijke coachpool Belastingdienst/Toeslagen & Douane. Zij heeft veel ervaring met het begeleiden van complexe (organisatie-)verandertrajecten.

Hans

Hans Homringhausen werkt sinds 2000 bij de Belastingdienst, momenteel als adviseur bij het programma Leiderschap & Cultuur bij Concerndirectie Organisatie & Personeel. Daarvoor werkte hij dertien jaar als officier bij de Koninklijke Luchtmacht.

Nicolette en Hans zijn beiden coach bij de coachpool van de Belastingdienst.

Sezen Tas



Sezen Tas is sinds april 2023 plaatsvervangend Directeur-Generaal fiscaliteit (pDGf) van de Belastingdienst.
In haar rol als pDGf van de Belastingdienst is Sezen lid van de Algemene Leiding van de Belastingdienst. Zij geeft leiding aan de directies Fiscaal Juridische Zaken, Uitvoerings- en Handhavingsbeleid, Vaktechniek en Innovatie & Strategie. Daarmee is Sezen verantwoordelijk voor de vakinhoudelijke kwaliteit van de Belastingdienst, de fiscale vaktechnische structuur en het op hoog niveau houden van de fiscale kennis binnen de Belastingdienst. Zij stimuleert de strategische ontwikkeling en innovatie op het gebied van de fiscaliteit en is topadviseur over bijvoorbeeld de fundamentele keuzes in de inrichting van de fiscaliteit, bij fiscaal-juridische en politieke onderwerpen en over de inrichting van de publieke dienstverlening.

Sezen startte haar carrière bij PricewaterhouseCoopers (PwC) Rotterdam, waar ze internationaal opererende klanten adviseerde op het gebied van (inter)nationaal belastingrecht, met de focus op vennootschapsbelasting, dividendbelasting, EU directe belastingen, verdragsrecht en (Amerikaanse) belastingen. Bij PwC New York werkte ze als Dutch tax specialist en adviseerde ze over het Nederlandse belastingrecht, internationaal en EU-belastingrecht en verdragsrecht. Van 2015 tot 2023 heeft Sezen bij Unilever gewerkt onder andere als Tax Director Benelux & Frankrijk. Zij gaf leiding aan een team van ervaren fiscalisten die samen ervoor zorgden dat het fiscale beleid uitgevoerd en gehandhaafd werd. Ook was ze eindverantwoordelijk voor een accurate naleving van alle nationale en internationale belastingverplichtingen in de Benelux en Frankrijk.

Sezen studeerde Fiscaal recht aan de Universiteit van Tilburg, waar ze ook haar post-masteropleiding European and International Tax Law volgde.

Esther de Leeuw

Esther de Leeuw is per 5 oktober 2020 benoemd als algemeen directeur Klantinteractie & Services bij de Belastingdienst bij het ministerie van Financiën.
Hiervoor was Esther de Leeuw kwartiermaker voor het opzetten van een nieuw centraal meldpunt voor fouten in basisregistraties bij de Rijksdienst voor Identiteitsgegevens. Daarvoor was zij onder andere directeur Dienstverlening bij de gemeente Amsterdam en vervulde ze verschillende managementfuncties bij de Belastingdienst.
Esther de Leeuw studeerde accountancy aan Nivra-Nyenrode aangevuld met een post doctorale opleiding Tax accounting & auditing.

Korte introductie van Klantinteractie & Services

Binnen de Belastingdienst en de directie Klantinteractie & Services werken we stap voor stap aan een steeds betere dienstverlening. We helpen burgers en ondernemers elke dag bij de BelastingTelefoon, website, portals en social media. Daar verzamelen we de klantsignalen die we tegenkomen om deze in gezamenlijkheid op te lossen.
Deze inspanningen bevinden zich vaak pas aan het eind van het proces: de klant heeft al een vraag of probleem, en wij proberen ze daar zo goed mogelijk bij te helpen. Idealiter voorkomen we deze contacten en staat de behoefte van de klant al aan de basis van elk onderdeel van al onze processen. Dan ben je pas echt een klantgerichte organisatie. Daar zijn we nog niet, maar we zetten stappen in de goede richting.
Dat vraagt goede, multidisciplinaire samenwerking over grenzen heen: niet alleen vanuit je eigen deel van het proces denken maar kijken naar de gehele klantreis, ook over dienstonderdelen en ketens heen. Het vraagt ook investeren in andere competenties zoals UX (user experience) en service design. Ook wordt er hard gewerkt om te zorgen dat onze brieven naast juridisch juist, ook begrijpelijk zijn. Je merkt dat het belang van begrijpelijkheid gezien vanuit de klant steeds meer breed gedragen wordt. Ik vind het mooi om te zien dat we steeds meer proberen te denken en handelen vanuit de behoefte van de klant.

Toekomstbestendig vakmanschap, de vakmens als vierde macht

Thijs Hellegers is voormalig lid van de symposiumcommissie

Thijs Hellegers

COLUMN

De vakman van de toekomst is steeds vaker een vrouw, al dan niet met wortels in het buitenland. Naast een achtergrond in de fiscaliteit of accountancy zien we tal van andere disciplines: ICT, communicatie, management, human resources, sociale vaardigheden, nudging, algoritmes opstellen – teveel om op te noemen. De benoeming van vrouwen als Sezen Tas en Aiwie Segwobind-Soekhlal markeert de ambitie van Financiën/Belastingdienst om diversiteit gestalte te geven.

Waar vroeger de in eigen gelederen opgeleide inspecteur geacht werd alles te kunnen, worden nu de luiken opengegooid en wordt breed gezocht naar geschikte mensen op tal van kennisgebieden. Artificial intelligence (AI) neemt daarbij een prominente plaats in. AI heeft de afgelopen jaren een stormachtige ontwikkeling doorgemaakt, min of meer vergelijkbaar met de opkomst van het internet enkele decennia geleden. De impact van het internet op onze manier van werken is enorm geweest. Denk aan het verdwijnen van de fysieke dossiers, de ontsluiting van immense hoeveelheden data, de communicatie – zowel onderling als met de buitenwereld. De digitalisering van de Belastingdienst kwam in een stroomversnelling, iedereen zijn of haar eigen 'device': pc, ppc, laptop, tablet, smartphone. AI gaat een soortgelijke storm ontketenen.

De coronapandemie heeft duidelijk gemaakt dat fysieke aanwezigheid op kantoor geen noodzaak meer vormt voor effectieve samenwerking. Je stapt in de trein, klapt je laptop open en begint te werken: mails lezen en beantwoorden, rapporten bestuderen, vergaderingen voorbereiden. Die vergadering bijwonen kan ook prima vanuit huis of andere werkplek. Het wordt gemakkelijker werk en privé te combineren doordat je niet meer gebonden bent aan kantooruren. Dat brengt natuurlijk ook nieuwe uitdagingen met zich mee qua planning en control en stelt andere eisen aan arbeidsethos en zelfredzaamheid van medewerkers.

De vakmens van de toekomst zal zich nadrukkelijker dan in het verleden moeten verhouden tot maatschappelijke en rechtsstatelijke vraagstukken. De commotie over de openbare stellingname van ambtenaren van Buitenlandse (en andere) Zaken over het kabinetsstandpunt inzake een staakt-het-vuren in Gaza maakt duidelijk dat ambtenaren ook iets mogen vinden. De BZ-ambtenaren staan daarin niet alleen; provinciale ambtenaren spraken zich eerder uit over het stikstofbeleid van hun provincie – en werden daarover op de vingers getikt. Grofweg zijn er twee kampen: het ene kamp vindt dat ambtenaren altijd loyaal de koers van hun bewindspersoon moeten uitvoeren, het andere kamp stelt dat ambtenaren de plicht hebben te kijken naar de rechtsstatelijke context, zoals die in nationale en internationale wet- en regelgeving is vastgelegd. Het moge duidelijk zijn dat ik een overtuigd voorstander ben van ambtenaren die hun eigen verantwoordelijkheid serieus nemen en niet blindelings hun bewindspersoon volgen. Een kwestie van persoonlijke integriteit.

Een mooi voorbeeld is de verhouding tussen de top van Economische zaken en de onafhankelijk Staatstoezichthouder op de Mijnen (NRC 19 januari 2024). Uit vertrouwelijke stukken blijkt dat de top van EZ geen middel onbeproefd liet om de toezichthouder onder druk te zetten om een politiek onwelgevallig rapport over de impact van de gaswinning in Groningen niet of pas later te publiceren. Nieuw is dat niet: eerder was er soortgelijk gedoe over de druk vanuit het Ministerie van Justitie op het in-naam-onafhankelijke Wetenschappelijk onderzoeks- en documentatiecentrum WODC. Als toezichthouder moet je een rechte rug hebben om die druk te weerstaan. Tegelijkertijd mag je je als ambtenaar afvragen of het bij jouw rol past om die onafhankelijkheid te ondergraven. Strikt genomen neem je dan een loopje met onze staatsinrichting. Ambtenaar, let op uw saeck!

Eigenlijk zou ik een stap verder willen gaan: ambtenaren als vierde macht, naast wetgeving, uitvoering en rechtspraak. Die rol vervult de VHMF al enigszins, bijvoorbeeld in het gesprek met de dienstleiding over een discutabele inleenconstructie.

Andere voorbeelden zijn de rapporten over Voldoening op aangifte, Verzelfstandiging Belastingdienst en de belastingherziening 2001. Misschien moeten we als VHMF ons ook eens uitspreken over hoe belastingheffing – inclusief toeslagen – uitwerkt op de samenleving. De kloof tussen arm en rijk mag in Nederland kleiner zijn dan in andere landen, hij bestaat wel degelijk. De gewone man – in politiek jargon de Hardwerkende Nederlander – gaat er al decennia maar mondjesmaat op vooruit, terwijl de winsten van bedrijven rijkelijk toevloeien naar ondernemers en aandeelhouders. Het erfrecht zorgt voor bevoorrechte verkrijging, enkel vanwege de toevallige plek van de wieg. Op internationaal niveau is ons land nog steeds een draaischijf in wereldwijde belastingontwijking. Nederland pikt daar een graantje van mee, terwijl ontwikkelingslanden met lege handen achter blijven. Het is niet eerlijk.

Terug naar de vakmens van de toekomst. Naast inhoudelijke kwaliteiten op professioneel gebied zullen medewerkers zich bewust moeten zijn van de maatschappelijke en rechtsstatelijke context waarin zij opereren. De VHMF biedt een veilig en geschikt forum om daarover met elkaar van gedachten te wisselen; gebruik dat. Tegelijkertijd is dit ook een oproep aan alle overheidsdienaren om te blijven nadenken, integriteit en rechtsstatelijkheid te bewaken en niet koste-wat-kost loyaal te zijn aan de politieke wind. Koester die eigen verantwoordelijkheid!

De geschiedenis van AI: van eerste visies tot dagelijkse realiteit

door Roel Schimmelpennink

Dit artikel heb ik samen geschreven met mijn 'assistent' ChatGPT-4, een vorm van kunstmatige intelligentie gespecialiseerd in alles wat met tekst te maken heeft. Dat leek mij wel zo toepasselijk als we het gaan hebben over de fascinerende evolutie van AI en generatieve AI.

De geschiedenis van AI is om verschillende redenen belangrijk:

1. kennis van het verleden kan helpen bij het voorspellen van toekomstige trends. Door te begrijpen welke technologieën succesvol waren en waarom, kunnen we beter inschatten welke ontwikkelingen in AI-onderzoek veelbelovend zijn.
2. ethische en maatschappelijke implicaties: AI heeft altijd ethische en maatschappelijke vragen opgeroepen. Door de historische ontwikkeling te begrijpen, kunnen we beter inschatten hoe AI onze samenleving heeft beïnvloed en zal beïnvloeden, wat essentieel is voor het voeren van belangrijke discussies over regelgeving, privacy, werkgelegenheid en ethiek.

Velen van ons hebben in 2023 kennisgemaakt met de, op het eerste oog bijna magische mogelijkheden die generatieve AI biedt: van het assisteren bij het schrijven van e-mails, artikelen etc. tot het maken van data analyses, fotorealistische afbeeldingen tot zelfs complete filmpjes. Deze technologie heeft een boeiende ontwikkeling doorlopen om zo ver te komen.

Roel Schimmelpennink is een freelance consultant die de adoptie van Generatieve AI in organisaties faciliteert. Via kennissessies en vooral workshops laat de schrijver organisaties kennismaken met Generatieve AI en het toepassen van de vele mogelijkheden in allerlei bedrijfsprocessen. Door samen met mensen uit de organisatie hands-on te werken wordt de adoptie van Generatieve AI mogelijk gemaakt.
Roel heeft onder andere bij SPSS en IBM gewerkt waarbij hij ervaring heeft opgedaan met Predictive Analytics, Machine Learning en Watson.

De oorsprong: filosofische grondslagen en de visies van Alan Turing en John McCarthy

Al eeuwenlang dromen filosofen zoals René Descartes en Gottfried Leibniz over intelligente machines. Deze vroege ideeën vormden de filosofische basis voor AI en een drijfveer om deze werkelijkheid te maken.
Alan Turing, wiens werk tijdens de Tweede Wereldoorlog bijdroeg aan het breken van de Enigma-code door het bouwen van een programmeerbare computer, publiceerde in 1950 het baanbrekende artikel "Computing machinery and intelligence". Hierin stelde hij de beroemde Turing-test voor: als een persoon in het communiceren met een machine geen onderscheid kan maken of het een mens of machine is, dan vertoont de machine intelligent gedrag.
In 1956 werd de term "kunstmatige intelligentie" geïntroduceerd door John McCarthy tijdens de "Dartmouth Conferentie" in de VS. Dit event wordt beschouwd als de geboorteplaats van AI als onderzoeksveld. McCarthy en anderen bedachten methoden voor het maken van machines die taal en concepten kunnen gebruiken, problemen kunnen oplossen, en zichzelf kunnen verbeteren.
In hetzelfde jaar werd al het eerste damspelprogramma ontwikkeld dat zijn spel kon verbeteren door te leren van partijen die het speelde, een vroeg voorbeeld van wat nu machine learning wordt genoemd.

De gouden jaren '60

De jaren '60 waren veelbelovend. Enkele van de eerste AI-programma's werden ontwikkeld. Eén van de beroemdste was 'ELIZA'. Dit programma kon een gesprek voeren door de rol van psychotherapeut na te bootsen. ELIZA zocht naar sleutelwoorden in de input van de gebruiker en paste vervolgens voorgeprogrammeerde responsregels toe. Hoewel het eenvoudig was, verraste ELIZA velen door zijn vermogen een zinnige dialoog te voeren.
Een andere belangrijke doorbraak was het werk van Newell en Simon, die het 'General Problem Solver' (GPS) programma ontwikkelden. GPS was ontworpen om problemen op te lossen op een manier die leek op menselijk denken. Dit was één van de eerste voorbeelden van een programma dat niet alleen specifieke taken uitvoerde, maar ook 'dacht' en 'leerde'. Het maakte gebruik van regels en heuristische benaderingen om efficiënt problemen op te lossen.

De belofte van neurale netwerken

Frank Rosenblatt, een psycholoog, introduceerde in 1958 de 'Perceptron', een vroeg type neuraal netwerk geïnspi-

reerd door ons begrip over hoe neuronen werken. Het werd gepresenteerd als een machine die kon leren en zichzelf kon verbeteren. De Perceptron trok veel aandacht en financiering, hoewel in de jaren '60 bleek dat het beperkt was in zijn mogelijkheden.

Uitdagingen en tegenslagen
Niet alles in de gouden jaren was een succes. De hoge verwachtingen leidden soms tot teleurstellingen.
Hoewel het revolutionair was in zijn tijd, had de 'General Problem Solver' vele beperkingen. Het was niet zo effectief in het omgaan met complexere problemen en had moeite met taken die buiten zijn geprogrammeerde kennis lagen.
Een ander bekend voorbeeld is de 'Shakey' robot, ontwikkeld door Stanford. Shakey kon objecten in zijn omgeving herkennen en eenvoudige taken uitvoeren. Echter, zijn traagheid en beperkte functionaliteit toonden de grenzen van de destijds beschikbare technologie.

AI en de maatschappij
De ontwikkelingen van AI in de Gouden Jaren hadden een grote invloed op zowel de wetenschap als de populaire cultuur. Films zoals '2001: A Space Odyssey' weerspiegelden de fascinatie en soms angst voor intelligente machines. Tegelijkertijd begonnen bedrijven het potentieel van AI te zien, wat leidde tot vroege vormen van computerondersteund ontwerpen.

Samengevat
De gouden jaren van AI waren een tijd van grote vooruitgang. De prestaties en ontdekkingen uit deze periode legden de basis voor de huidige complexe en geavanceerde AI-systemen. Hoewel niet alle ideeën uit die tijd haalbaar bleken, zette de ongeremde verbeelding van de pioniers de toon voor toekomstige innovaties.

De eerste AI-winter: uitdagingen en doorzettingsvermogen in de jaren '70

Na de gouden jaren, kwam de AI-gemeenschap in de jaren '70 voor grote uitdagingen te staan. Deze periode, vaak aangeduid als de eerste 'AI-winter', werd gekenmerkt door een afname in financiering en optimisme in AI.

Hoge verwachtingen en eerste teleurstellingen
Projecten zoals ELIZA en de General Problem Solver hadden de wereld fascinerende glimpen gegeven van wat mogelijk leek. Echter, deze vroege successen leidden tot een overschatting van de mogelijkheden van AI. Toen de beloofde doorbraken uitbleven, begonnen zowel de publieke als wetenschappelijke gemeenschap hun twijfels te uiten.

Uitdagingen en beperkingen
De vroege AI-onderzoekers worstelden met de beperkte capaciteiten van de toenmalige computers. Beperkt geheugen en verwerkingskracht maakten complexe taken en grootschalige dataverwerking moeilijk.
Een opmerkelijk moment in deze periode was de publicatie van "What computers can't do" door Dreyfus in 1972. Deze filosoof en criticus van AI, betoogde dat computers nooit echte menselijke intelligentie of begrip zouden kunnen bereiken. Zijn kritiek wakkerde het debat aan over de grenzen van AI.
In de VS leidde een verschuiving in de financieringsstrategieën van de overheid tot minder steun voor fundamenteel AI-onderzoek. Tegelijkertijd trokken veel bedrijven hun investeringen terug, omdat de technologie toch niet de snelle commerciële resultaten opleverde die men had verwacht.

Doorzettingsvermogen en kleine successen
Ondanks de uitdagingen bleven sommige AI-onderzoekers vasthouden aan hun visie. Eén van de lichtpunten in deze periode was het werk op het gebied van expertsystemen. Systemen zoals MYCIN, ontwikkeld aan Stanford, toonden aan dat AI waardevol kon zijn in specifieke, goed gedefinieerde domeinen zoals medische diagnose.

Samengevat
De eerste AI winter was een moeilijke periode in de geschiedenis van AI. Het was een tijd waarin de grenzen van de technologie duidelijk werden, maar ook een tijd waarin doorzettingsvermogen werd getoond voor toekomstige vooruitgang. De lessen uit deze periode hebben bijgedragen aan een meer volwassen en realistische benadering van AI-onderzoek en -ontwikkeling.

De wederopstanding van AI in de jaren '80 en '90

De jaren '80 en '90 markeerden een opwindende periode van wederopstanding. Na de teleurstellingen van de eerste AI-winter, werden deze decennia gekenmerkt door hernieuwde interesse, verbeterde technologieën en significante doorbraken.

Een nieuw begin: de jaren '80
De jaren '80 begonnen met een gevoel van optimisme, te danken aan de opkomst van nieuwe computerhardware en -software, die krachtiger en toegankelijker waren dan ooit tevoren. Een sleutelmoment was de introductie van de personal computer (PC), die de weg vrijmaakte voor bredere toepassingen van AI, zoals expertsystemen.

De opkomst van machine learning
De late jaren '80 en vroege jaren '90 zagen de opkomst van machine learning (ML). Deze discipline van AI richt zich op systemen die kunnen leren en zich aanpassen aan nieuwe data door patronen en relaties in data te herkennen. Een belangrijke ontwikkeling in deze periode was het werk van Yann LeCun op het gebied van neurale netwerken met meerdere ('diepe') lagen: deep learning.

Schaken: IBM's Deep Blue
Eén van de meest spraakmakende gebeurtenissen in AI was de schaakwedstrijd tussen wereldkampioen Garry Kasparov en IBM's Deep Blue in 1997. Deep Blue's overwinning sprak tot de verbeelding dat computers intelligent konden zijn. Het gebruikte geavanceerde schaakalgoritmen en een enorme database van schaakspelen en openingen om tot dit resultaat te komen.

De rol van overheid en industrie
De jaren '80 en '90 zagen ook een toename in overheids- en industriële steun voor AI-onderzoek. In Japan lanceerde de overheid het ambitieuze 'Fifth Generation Computer Systems' project. In de VS investeerden zowel de overheid als grote bedrijven zoals IBM en Microsoft aanzienlijk in AI-onderzoek en -ontwikkeling.

Het Internet: een nieuwe arena voor AI
De opkomst van het internet in de jaren '90 bood nieuwe mogelijkheden voor AI-toepassingen. Zo werden algoritmen ontwikkeld voor zoekmachines, persoonlijke assistenten en aanbevelingssystemen, die allemaal vormen van AI toepasten om de online ervaring te verbeteren.

Samengevat
De jaren '80 en '90 waren een periode van significante vernieuwing in AI. Deze decennia legden het fundament voor veel van de geavanceerde AI-technologieën die we vandaag de dag kennen.

AI in de 21e eeuw: ongekende vooruitgang

Gedreven door enorme verbeteringen in rekenkracht, beschikbaarheid van data en innovaties in algoritmen, heeft AI indrukwekkende doorbraken bereikt.

De opkomst van big data en cloud-computing
Een sleutelfactor in de vooruitgang van AI is de opkomst van 'big data'. Met de digitalisering van informatie in elke sector, van gezondheidszorg tot handel, kwam een schat aan gegevens beschikbaar. Deze data, in combinatie met veel krachtigere computers, maakte het mogelijk om AI-systemen te trainen in taken die voorheen ondenkbaar waren.

AI wordt mainstream
Ondertussen maken AI-technologieën al snel deel uit van het dagelijks leven. Siri, Apple's virtuele assistent geïntroduceerd in 2011, werd één van de eerste wijdverspreide toepassingen van AI in consumentenproducten, samen met andere assistenten zoals Alexa en Google Assistant.

Doorbraken in deep learning leiden tot generatieve AI
Belangrijk was de opkomst van verschillende deep learning technieken, een subcategorie van machine learning gebaseerd op neurale netwerken met meerdere/diepe lagen.
In 2012 zorgde het succes van AlexNet, een diep neuraal netwerk ontworpen door Krizhevsky, Ilya Sutskever (nu werkzaam bij OpenAI, de makers van ChatGPT), en Hinton, voor een doorbraak in beeldherkenning bij de ImageNet Challenge.
In 2014 ontwikkelde Ian Goodfellow 'Generative Adversarial Networks' – GANs. Deze bestaat uit twee neurale netwerken, een generator en een discriminator, die tegen elkaar 'strijden'. De generator genereert nieuwe data, terwijl de discriminator evalueert of deze data echt (afkomstig uit de trainingsdata) of nep (gemaakt door de generator) zijn. GANs worden gebruikt voor het genereren van realistische afbeeldingen, video's, spraak en muziek.
In 2017 ontwikkelde onderzoekers van Google de Transformer-architectuur. Transformers maken gebruik van een mechanisme genaamd 'attention', waarmee ze de relaties tussen alle woorden in een zin kunnen wegen, ongeacht hun positionele afstand. Transformers zijn bijzonder effectief omdat ze parallel werken en stellen het systeem in staat om menselijke taal te 'begrijpen'.

(Chat)GPT: Een nieuwe vorm van creatie
OpenAI's GPT (Generative Pre-trained Transformer) heeft de manier waarop we denken over AI en taal veranderd. GPT-3, gelanceerd in 2020, maakte bijzonder veel indruk met zijn vermogen om samenhangende, boeiende en vaak verrassend creatieve tekst te genereren. Toen GPT-3 eind 2022 een Chat-interface kreeg nam het een enorme vlucht door haar interactieve en conversatie-gebaseerde gebruikerservaring. Van het schrijven van artikelen tot gedichten, ChatGPT-3 toonde aan dat AI meer kan dan alleen data analyseren; het kan ook creëren.
De mogelijkheid van ChatGPT om instructies in natuurlijke menselijke taal goed te begrijpen, resulteerde ook in toepassingen om fotorealistische afbeeldingen (DALL-E, MidJourney), video's (Pika.art) en muziek (Magenta) te genereren op basis instructies in menselijke taal.

De invloed van AI en GenAI op verschillende sectoren
AI en generatieve AI (GenAI) hebben impact op een breed scala van sectoren. In de gezondheidszorg bijvoorbeeld, heeft AI geholpen bij de diagnose van ziektes en de ontwikkeling van nieuwe medicijnen. In de financiële wereld worden AI-algoritmen gebruikt voor fraudepreventie en geautomatiseerde handel. Ook in de auto-industrie heeft AI een revolutie teweeggebracht, met de ontwikkeling van zelfrijdende auto's door bedrijven als Tesla. Met de introductie van GenAI heeft iedere sector nu de kans om productiviteitsverhogingen en op AI gebaseerde innovaties door te voeren.

AI ethiek en uitdagingen
Met de groei van AI en GenAI kwamen ook ethische en maatschappelijke uitdagingen aan het licht. Kwesties zoals vooroordelen in AI-systemen, privacy, auteursrecht en de impact op de arbeidsmarkt hebben geleid tot een groeiend debat over hoe deze technologieën moeten worden gereguleerd en gebruikt.

Samengevat en vooruitkijkend
De 21e eeuw heeft een snelle ontwikkeling en integratie van AI in ons dagelijks leven laten zien. Van revoluties in vele sectoren tot veranderingen in hoe wij dagelijks met technologie omgaan, AI heeft onze wereld al wezenlijk veranderd. Als we vooruitkijken, blijft het spannend om te zien hoe AI en GenAI zullen blijven evolueren en ons leven in de toekomstzullen beïnvloeden. Met de mens, wat mij betreft, altijd aan het stuur.

Mens en Artificial Intelligence

door Prof. dr. AH. Bomer
Vrije Universiteit Amsterdam / Tilburg University

In de jaren 70 begon de opmars van de computer en werden allerlei administratieve processen geautomatiseerd. Aanvankelijk ging het om eenvoudige werkzaamheden maar langzaamaan verdwenen ook de meer complexe administratieve taken. Dit leidde tot verlies van banen bij onder meer de banken en ook bij de Belastingdienst werden bepaalde administratieve functies overbodig.

Nu zijn wij aanbeland bij wat genoemd wordt de 4e lente van de AI-revolutie. Doorbraken in de wiskunde maken zelflerende systemen mogelijk zoals gezichtsherkenning en zelfrijdende auto's. Maar ook large language models waaronder ChatGPT. Staan wij nu weer aan het begin van een periode waarin banen gaan verdwijnen? Allerlei studies wijzen erop dat dit keer juist de meer intellectuele werkzaamheden aan de beurt zijn. Zo wijst een Oxford studie[1] uit alweer 2013 erop dat het beroep van belastingadviseur een kans heeft van 99% om te verdwijnen als gevolg van de inzet van kunstmatige intelligentie. Ook het vervangen van de rechter door de zogenoemde robotrechter wordt een grote toekomst voorspeld.[2] De reden waarom juist het recht - en dan in dit kader het fiscale recht - bijzonder kwetsbaar wordt geacht voor deze ontwikkeling is gelegen in de grote hoeveelheid tax data die beschikbaar zijn. Data die gezien kunnen worden als de grondstof om algoritmen te trainen. Waar een verdere inzet van kunstmatige intelligentie is te verwachten bij de Belastingdienst is naar mijn mening op het terrein van:

- selectie-instrumenten. Het gaat dan om een geautomatiseerd hulpmiddel van selectie-indicatoren waarmee wordt bepaald welke aangiften/verzoeken al dan niet voor een beoordeling door de mens in aanmerking komen.[3]
- automatische besluitvorming. Daarmee wordt bedoeld een beslissing met behulp van technologische middelen en zonder enige menselijke inmenging.
- communicatie. Hierbij kan gedacht worden aan de inzet van meer geavanceerde chatbots maar ook aan een pilot die loopt bij de Vlaamse Belastingdienst, waarbij communicatie plaatsvindt door middel van een inspecteur in de vorm van een hologram die bij de belastingplichtige op bezoek komt.

Transformatie van werkzaamheden

De vraag komt op of het gaat om het verdwijnen van banen of dat bepaalde werkzaamheden verdwijnen en er andere voor terugkomen. Verandert de taak/rol van de vakspecialist? Ondersteunt AI, maar neemt de mens de beslissing? Gaat het niet eerder om een transformatie van bepaalde functies dan dat deze verdwijnen? Deze vragen zijn alleen te beantwoorden als wij zicht hebben op de risico's die aan de orde zijn bij de inzet van AI. Dan zal namelijk duidelijk worden welke rol de mens, of in dit geval de vakspecialist, daarin speelt.

De risico's die veelvuldig het nieuws halen, uit case studies blijken, in de vakliteratuur zijn beschreven en terug zijn te vinden in de jurisprudentie, zowel nationaal als internationaal, zijn veelal in twee categorieën in te delen. Allereerst strijd met het non-discriminatiebeginsel. Bepaalde groepen kunnen op grond van nationaliteit, etnische achtergrond, sociale klasse zwaarder worden getroffen dan vergelijkbare groepen zonder deze kenmerken. En ten tweede doordat zoveel data - voorafgaand aan het analyseproces - worden verzameld (vaak ook gerelateerd aan personen) dat dit onevenredig is met het doel (toezicht) waarvoor deze worden gebruikt.

Om deze risico's te beheersen is veelal vereist dat de mens in het besluitvormingsproces is opgenomen. Dit is terug te vinden bij de inzet van selectie-instrumenten en bij de meer complexe vormen van automatische besluitvorming. Daarbij speelt ook een rol de wens om tot een uitkomst te komen die in lijn is met de menselijke maat. Wat een meer subjectief element in het afwegingsproces gewenst kan maken.

De rol van de vakspecialist in het proces

Waar is nu de interactie met de mens in het proces te vinden?
Als wij nader kijken naar de inzet van selectie-instrumenten dan gaat het als volgt. De computer selecteert een bepaald object (aangifte/verzoek) waarbij een hoog risico bestaat op onjuistheden. De computer neemt geen beslissing maar selecteert slechts en vervolgens kijkt een behandelaar naar de zaak. Op dat moment is er niet meer dan een (hoge) waarschijnlijkheid van een fout. De behandelaar kan hier uiteraard geen beslissing op baseren en zal vervolgens starten met het verzamelen van de relevante feiten om zo de case op te bouwen. Op het moment dat de relevante

feiten zijn verzameld volgt een beslissing. Deze kan zijn dat de aangifte wordt gevolgd of het verzoek wordt gehonoreerd, dan wel dat er een correctie volgt.

Maar wat is nu de ruimte die de mens in dit proces heeft? Is er niet door de inzet van AI een andere werkelijkheid ontstaan? Ik zal dit toelichten met een voorbeeld uit de medische wereld. Het is al lang duidelijk dat AI veel beter dan de mens een verontrustende huidafwijking kan ontdekken. Wat nu als de computer aangeeft dat een patiënt een verdacht plekje op de huid heeft? Hoeveel ruimte heeft een ervaren dermatoloog in die situatie om een patiënt zonder nader onderzoek naar huis te sturen? Ook al is hij op grond van jarenlange praktijkervaring ervan overtuigd dat het een onschuldige afwijking is, dan is deze ruimte toch afwezig. In feite moet hij de uitkomst van de computer onderbouwd gaan falsificeren.

Bij de toepassing van selectie-instrumenten ligt dit falsificatieproces complexer. Het zal namelijk zo zijn, dat de uitkomst moet voldoen aan het gelijkheidsbeginsel. Veelal is de wens dat de mens, of eigenlijk iedereen die in dit proces werkzaam is, bij gelijke gevallen tot een gelijke uitkomst komt. Je ziet dan ook – niet alleen bij de Belastingdienst maar ook bij banken en creditcardmaatschappijen – dat de rol/bevoegdheden van de mens in het proces wordt uitgeschreven in protocollen. Daarbij worden de antwoorden op de volgende vragen uitgeschreven: Wat moet worden opgevraagd aan gegevens in welke situatie? Wat is de volgende stap als deze niet worden verstrekt? Welke beslissing volgt uit bepaalde gegevens? Onder welke omstandigheden moet escalatie in de vaktechnische lijn plaatsvinden? Het gevolg van deze protocollen is dat de rol van de mens in het proces wordt gevangen in een beslisboomdiagram met een als-dan structuur.

Een ander aspect beïnvloedt de beslissingsruimte ook. De discretionaire bevoegdheid die een behandelaar heeft is gelegen in de mate waarin hij onderzoek kan instellen. Daarin heeft de behandelaar de ruimte om te fluctueren. Zijn eenmaal feiten boven water gekomen waaruit blijkt dat op grond van regelgeving het standpunt van een belastingplichtige niet gehonoreerd kan worden, dan heeft de behandelaar geen beslissingsruimte meer. Ook dit aspect heeft tot gevolg dat als de computer aan staat er een andere werkelijkheid ontstaat. In die zin dat het falsificatieproces niet zonder meer gestopt kan worden in een situatie, waarin de capaciteit tekort schiet om geselecteerde aangiften/verzoeken nader te onderzoeken.

Kortom, AI zal de rol van de vakspecialist transformeren. Maar het kan wel eens zo blijken te zijn, dat het gevolg is dat de vakspecialist gedwongen wordt om oppositie te voeren tegen de uitkomst van de computer en daarbij gevangen zit in protocollen waardoor zijn rol reduceert tot die van een computer.

Noten

1 The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? Oxford University 2013.

2 Richard Susskind, Online Courts and the Future of Justice, Oxford University Press 2019.

3 Concerndirectie Uitvoerings- en Handhavingsbeleid, Beleidskader Waarborgenkader voor selectie-instrumenten, 2 januari 2023.

De belastingambtenaar als wettenmaker?

door Richard Zwier
Landelijk vaktechnisch coördinator IH/S&E

In dit nummer van Informatief over toekomstbestendig vakmanschap zet ik kort de betrokkenheid van (belasting)ambtenaren bij fiscale wetgeving in de spotlights. Open deur: wetgever ben je als ambtenaar natuurlijk niet. Het gaat om betrokkenheid van ambtenaren (met vakmanschap hoog in het vaandel) bij die wetgeving. Ik zie het vele collega's doen, met verve, gevraagd en ongevraagd en op verschillende manieren.[1]

Primair zijn het natuurlijk vooral de deskundige wetgevingscollega's van het Ministerie van Financiën, Directoraat-generaal voor Fiscale Zaken (DGFZ) en de Concerndirecties Fiscale en Juridische Zaken (FJZ) en Uitvoerings- en Handhavingsbeleid (UHB) die een duidelijke ambtelijke rol bij wetgeving hebben. Maar er zijn ook medewerkers van de Belastingdienst die een bijdrage leveren. En die betrokkenheid en die samenwerking lonen. Dat zit hem er niet in dat belastingdienstmedewerkers het beter weten, het gaat om de samenwerking en inbreng van expertise met zicht op het werkveld. In ieder geval komt die informatie dan bij politieke besluitvorming op tafel. Daarom wil ik in deze bijdrage in het kader van het thema vakmanschap een lans breken voor structurele betrokkenheid bij wetgeving in de toekomstbestendige toolbox van (belasting)ambtenaren.

De kwaliteit van 'ons stelsel'

Er is voortdurend discussie over de kwaliteit van ons (inkomsten)belastingstelsel. Die kwaliteit laat nogal te wensen over, zo is de algemene opinie. De kritiek gaat steevast over de complexiteit (daarover zijn we het snel eens), gebrek aan rechtvaardigheid (daarover zijn we het niet snel eens) en de effectiviteit (doet de regel wat die belooft?). Dus vragen als: bereikt de regeling zijn doel, zijn er onbedoelde effecten en is de regeling juridisch houdbaar en uitvoerbaar?[2] Zoomen we in op het inkomstenbelastingstelsel, dan ontwaren we inderdaad een aantal structurele en veelgehoorde mankementen die het rechtvaardigheidsgevoel soms tarten, regels die onnodig complex zijn en die de uitvoering van de belastingwet sterk bemoeilijken. Bijvoorbeeld box 1, de aanzuigende werking van het ondernemerschap, schijnzelfstandigheid en de complexe eigenwoningregeling. In box 2, de cumulatieve belastingdruk voor de DGA door de uitstelmogelijkheden van AB heffing en in box 3 waar het in de kern om rechtsstatelijkheid gaat (*fair balance* tussen rechtvaardigheid en uitvoerbaarheid)[3] en de worsteling richting een heffing over het werkelijke rendement. Als afzonderlijk thema noem ik de vele fiscale regelingen die de kwaliteit van het stelsel onder druk zetten op het punt van de complexiteit, rechtvaardigheid en effectiviteit.

Twee voorbeelden van regels, niet goed onderbouwd

Nu zijn dit natuurlijk grote thema's waarbij vele (politieke) krachten spelen, maar mijns inziens is een verbetering mogelijk door meer structurele ambtelijke inbreng als tegenwicht voor politiek wensdenken, het baseren van regels op veronderstellingen of voor het geval dat bepaalde gevolgen van de maatregel onvoldoende onderkend of onderzocht zijn. Een willekeurig voorbeeld is de invoering destijds van artikel 20a Wet Vpb 1969 waarover Harry Bakkes in dit blad schrijft. Bakkes heeft het over een 'summier onderbouwde' en 'niet gekwantificeerde stelling' en doet een vereenvoudigingsvoorstel om deze regeling af te schaffen.[4] Ik kan me goed voorstellen dat dergelijke voorstellen, die onderdeel uitmaken van een breder palet, tot een kwaliteitsslag kunnen leiden. De vraag is natuurlijk hoe je dat onderbouwt en hoe – en vooral wanneer – zoiets dan vervolgens verder gaat. Een - wat mij betreft - (school) voorbeeld van een complexe regeling is de aanpassing van de bedrijfsopvolgingsfaciliteit in de Successiewet 1956 in samenhang met de doorschuifregeling in het aanmerkelijk belang van de Wet IB 2001 in 2010.[5] In de evaluatie[6] van deze regeling in 2022 is komen vast te staan dat voor de vrijstelling en de verruiming daarvan geen duidelijke kwantitatieve onderbouwing voor de noodzaak ervan aanwezig was.[7] Ook werd in de evaluatie geconcludeerd dat de regeling niet doelmatig is doordat, in afwijking van de veronderstelling bij invoering, bij circa driekwart van de overdrachten bij de erflaters, schenkers of verkrijgers voldoende vrije financiële middelen aanwezig zijn om de erf- of schenkbelasting direct te betalen. Daarnaast blijkt uit deze evaluatie dat de regeling vele inhoudelijke knelpunten kent en ook wat de enorme en bij invoering onvoldoende gewogen uitvoeringsgevolgen van deze aanpassing zijn voor de Belastingdienst.

Kritische toets op de onderbouwing

Het gaat mij er nu niet om hier de plussen en minnen van deze regelingen neer te leggen. Mijn punt is dat uit deze voorbeelden blijkt hoe belangrijk het is de onderbouwing vooraf kritisch te toetsen[8] en dat de informatie over en de analyse van de gevolgen van een regeling bij de politieke besluitvorming op tafel liggen.[9] Het gaat me er ook niet om dat de bedrijfsopvolgingsfaciliteit na deze evaluatie uiteindelijk toch is gecontinueerd[10] omdat het kabinet, gezien deze evaluatie, daarover een beslissing heeft genomen en heeft geconcludeerd dat handhaven wenselijk is (maar dat wel aanpassingen nodig zijn). Prima, daar kun je van alles van vinden, maar dat is niet onze taak; daar houdt de ambtelijke betrokkenheid wat mij betreft op. Dat neemt niet weg dat het de moeite waard blijft dat (belasting)ambtenaren zich meer met deze thema's bezighouden. De inmiddels gebruikelijke uitvoeringstoets die loopt via de concerndirectie Uitvoerings- en Handhavingsbeleid (UHB) geeft op dit punt inmiddels al veel meer informatie, ook door input van vaklieden uit de Belastingdienst. Die input is nuttig, de invloed van een al dan niet 'goed' stelsel vanuit hiervoor genoemde gezichtspunten - complexiteit, rechtvaardigheid en effectiviteit op het dagelijks werk van bijvoorbeeld de Belastingdienst – laat zich immers maar nauwelijks overschatten. Het valt me wel op dat er maar weinig duidelijk is over hóe je dat doet, wat je rol als belastingambtenaar bij wetgeving eigenlijk is.[11] Wat mij betreft een aanbeveling om dat duidelijker vast te stellen.

Voorstellen vanuit de dienst?

Waar komen signalen voor wetgevingsvoorstellen eigenlijk vandaan? Die komen van enkele hofleveranciers: Tweede Kamerleden, coalitiebesluiten, Belastingdienst, sectorvertegenwoordigers, vakbonden, en de Rechtspraak. Voorstellen vanuit de Belastingdienst staan vaak op wensenlijsten die jaarlijks gewogen worden. Daarnaast komen ook afzonderlijk daarvan voorstellen op (denk bijvoorbeeld aan de per 2024 ingevoerde BOR-vastgoedmaatregel[12], maar bijvoorbeeld ook aan de APV-wetgeving die in 2010[13] is ingevoerd met hoog kwalitatieve betrokkenheid van de CCB). Dat is geen dagelijkse kost en dergelijke voorstellen komen - zo is mijn ervaring - alleen verder met een brede en afgewogen onderbouwing. Dat is zeker niet een kwestie van even neerleggen en klaar - in tegendeel. Daar heb je ook bestuurlijke informatie en een breed draagvlak voor nodig. Dat moeten we nog beter organiseren, vind ik. Signalen vanuit de Rechtspraak als bron voor wetgeving zijn meer inhoudelijk en dat verloopt in de regel sneller.[14]

Belastingplancyclus, een geoliede machine

Kijken we naar het wetgevingsproces dan ontstaat het beeld van een 'geoliede machine' die goed draait om jaarlijks het pakket met Prinsjesdag klaar te hebben. Dat lukt, ondanks de talrijke wensen, elke keer goed en dat is een enorme prestatie. Maar die snelheid maakt het ook lastig om in de politieke waan van de dag de kwaliteit en uitvoerbaarheid van rechtsregels in het oog en op de agenda te houden. Daar zit wat mij betreft een kernprobleem voor de kwaliteit in hier bedoelde zin. Het proces van wetgeving verloopt cyclisch, de start is agendering/voorbereiding van een maatregel, vervolgens ter voorbereiding een uitvoeringstoets en na parlementaire behandeling aan de hand van ervaringen met de maatregel in de uitvoering volgen een evaluatie en terugkoppeling. Het hoge tempo zorgt er soms voor dat de uitvoeringstoetsen niet tijdig klaar kunnen zijn. Ook hier is het dus steeds de kunst om de check op kwaliteit en onderbouwing niet het stiefkind van de tijdsdruk te laten zijn. In de vakbladcommentaren is het geluid bijvoorbeeld ook dat het pakket Belastingplan 2024 te veel is, te weinig ruimte laat om het zorgvuldig te behandelen en dat er via amendementen op het laatste moment te veel verandert.[15]

Notities, rapporten en evaluaties

Vanuit ambtelijke hoek is afgelopen tijd ruim aandacht gevraagd voor wetgevingskwaliteit, zoals in de diverse bouwstenennotities[16], onderzoeksrapporten[17] en evaluaties[18] waarbij Financiën drijvende kracht is. Dat gebeurt bijvoorbeeld ook via de inventarisatie van aanpak van belastingconstructies en fiscale regelingen.[19] Via deze trajecten is ruimte voor onderzoek naar de kwaliteit van 'het stelsel' en kunnen bevindingen daarin gedeeld worden met fiscale beleidsmakers. Vanuit een onafhankelijke invalshoek komen daarmee de feiten over de werking van rechtsregels op tafel. De in de bouwstenenrapportages opgenomen analyse van data, zoals bijvoorbeeld die van het in box 2 opgepotte vermogen[20] maakte ook maatschappelijk veel indruk en heeft tot fiscale maatregelen geleid. Denk in dit verband ook aan het rapport IBO-vermogensverdeling[21] ('Licht uit, spot aan'). Komende periode verschijnt een nieuwe bouwstenenrapportage 2024[22] met volgens de aankondigingsnota als doel 'een rapport op te leveren dat het gehele belastingstelsel beslaat en dat als ondersteuning kan dienen van de komende kabinetsformatie.' De bouwstenen, evaluaties en dergelijk krijgen de nodige aandacht. Ver-van-mijn-bed-show voor de belastingambtenaren? Zeker niet.

Een boordevol belastingpakket 2024, invloed ambtelijke inbreng

Het belastingpakket 2024[23] zat dit jaar boordevol wijzigingen op het terrein van 'het stelsel', waarin je veel van de adviezen in eerder verschenen bouwstenennotities, onderzoeksrapporten en evaluaties terugvindt. Toen het kabinet juli vorig jaar viel, was het nog de vraag hoe het zou gaan met diverse voorstellen. Maar al snel bleek dat de demissionaire wetgevingsmachine op volle stoom doorging. En als je naar het belastingpakket 2024 kijkt, zie je daarin inderdaad het nodige gebeuren, bijvoorbeeld op het punt van verschil in belastingdruk op werk en vermogen, heffing van BV's en DGA's (uitdelingsheffing progressief, excessief-lenen-grens op 5 ton), box 3-tarieven, verschil tussen ondernemers en andere werkenden verkleinen door faciliteiten te versoberen. En last-but-not-least de eerste stap in aanpassing van de bedrijfsopvolgingsregeling/doorschuifregeling. Dat is natuurlijk een politieke beweging, maar de invloed van genoemde rapporten en dergelijke is onmiskenbaar. Voorts is duidelijk dat de aanpak van fiscale regelingen en vereenvoudiging de nodige aandacht hebben.[24] Zo verzorgden de Algemene Rekenkamer, het

Centraal Planbureau en het ministerie van Financiën op 23 januari 2024 een seminar voor beleidsmakers, wetenschappers en andere geïnteresseerden over dit thema.[25]

Structurele ambtelijke inbreng

Ik kom terug op het punt dat ik aan het begin opwierp. Bij het ambtelijk borgen van fiscaal consistent belastingbeleid hebben ambtenaren een belangrijke rol, vooral die van Financiën. Daar kunnen ook de vaklieden van de Belastingdienst een bijdrage aan leveren. Er zou in de belastingplancyclus meer tijd gevonden moeten worden voor reflectie op 'het stelsel', de fiscale samenhang en consistentie. Daarom zou een voorstel kunnen zijn om een jaarlijkse of tweejaarlijkse bouwstenenrapportage te maken, waarin je wetgevingswensen, maar vooral ook de kwaliteit en onderbouwing van regels in samenhang bewaakt en plaatst in het stelsel. Een grillig politiek landschap onderstreept wat mij betreft de behoefte aan een structurele ambtelijke inbreng, die de continuïteit, de kwaliteit en onderbouwing borgt bij politiek wensdenken. Vanuit de Belastingdienst past ons/mij natuurlijk bescheidenheid; wij zijn geen wettenmakers, wij zijn van de uitvoering. Maar bij de keuzes die de politiek maakt, moet wél de juiste informatie óp tafel liggen en maatregelen moeten passen binnen een consistent en rechtsstatelijk belastingsysteem. En dáár ligt voor de vaklieden in uitvoering een rol. Maar als het dan eenmaal op de beslistafel ligt, is het klaar. Ook, of misschien wel juist, als de politiek een andere weg inslaat en de adviezen naast zich neerlegt.

Noten

1 Zie bijvoorbeeld de bijdrage van Harry Bakkes in informatief 104, p. 38 e.v. die met een stevige uitvoeringsbril op onderzoekt hoe voor de Wet Vpb 1969 tot een complexiteitsreductie gekomen kan worden (door complexe anti-misbruikbepalingen die beogen een (verondersteld) risico op handel in verliesvennootschappen nog eens tegen het licht te houden).

2 Vgl.Toetsingskader Fiscale regelingen (https://rbv.rijksfinancien.nl/modellen/2021/overig/4.55).

3 A-G Wattel zegt in zijn conclusie over de houdbaarheid van het Besluit- en de Wet Rechtsherstel box 3 ook meer in algemene zin dat een heffing zoals in box 3 naar forfaits, een heffing naar gemiddelden is en dat dan per definitie de rechtvaardigheid en daarmee de beginselen in het geding zijn (Conclusie van 1 september 2023, nr. 23/00653, nr. 23/00654, ECLI:NL:PHR:2023:655).

4 Zie de bijdrage van Harry Bakkes in informatief 104, p. 38 en 39.

5 Kamerstukken 31930.

6 Zie 'Evaluatie fiscale regelingen gericht op bedrijfsoverdracht, CPB april 2021, https://open.overheid.nl/documenten/ronl-5197e2822bd467a48ddf788cc8a23cf7c0aee5fd/pdf

7 Dat kwam deels door een gebrek aan data en de data die beschikbaar waren vormden geen overtuigende aanleiding voor een vrijstelling.

8 Dat zal de Hoge Raad namelijk ook doen, bijvoorbeeld gesteld voor de vraag of het gelijkheidsbeginsel of discriminatieverbond is geschonden, zie bijvoorbeeld HR 22 november 2013, nr. 13/01622, BNB 2014/30, ECLI:NL:HR:2013:1211.

9 Dit laat natuurlijk onverlet dat de rekenmeesters van Financiën al uitstekend werk doen, het gaat me om het professioneel perspectief vanuit de Belastingdienst of het belastingvakmanschap.

10 Zie V-N 2023/8.6.

11 Ik heb het hier dus niet over de taken van 'Financiën'/FJZ/UHB/DGFZ, die uiteraard een duidelijke ambtelijke rol bij wetgeving hebben.

12 Stb 2024,504, Kamerstukken 36421.

13 Stb. 2009, 564, Kamerstukken 31 930.

14 Bijvoorbeeld de reparatie van het arrest over de behandeling van kapitaalcomponent in lucratief-belang-definitie, het nieuwe art. 3.92b lid 5 Wet IB 2001, zoals opgenomen in OFM, kamerstukken 36420.

15 Zie bijvoorbeeld E.J.W. Heithuis in V-N 2024-1.0.1.

16 https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2020/05/18/bouwstenen-voor-een-beter-belastingstelsel-tweede-kamer.

17 https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2022/07/08/ibo-vermogensverdeling-5-juli-2022.

18 Zie bijvoorbeeld de BOR-evaluatie, hiervoor genoemd.

19 https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2023/09/19/kamerbrief-aanpak-belastingconstructies-en-fiscale-regelingen?trk=feed_main-feed-card_feed-article-content

20 https://rijksadresgids.rijksweb.nl/Pages/RAGViewDetail.aspx?id=20518406

21 Zie noot 18.

22 https://www.rijksoverheid.nl/documenten/publicaties/2023/10/05/taakopdracht-bouwstenen-voor-een-beter-en-eenvoudiger-belastingstelsel-2024?trk=feed_main-feed-card_feed-article-content.

23 Zie het bijzonder nummer Oud en Nieuw 2023/2024 voor commentaar op de maatregelen in V-N 2024/1.0.

24 Zie Toetsingskader Fiscale regelingen en Onderzoek fiscale regelingen, Ministerie van Financiën, 2022 en het Ambtelijk rapport Aanpak fiscale regelingen, Kansen voor lagere belastingtarieven, betere fiscale regelingen en een begrijpelijker en eenvoudiger stelsel. 30 juni 20223.

25 https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2023/02/23/eenvoudiger-belastingstelsel-fiscale-regelingen-tegen-het-licht.

Generatieve AI voor de 21e eeuw

door Benjamin Jansen
Directeur Concerndirectie Datafundamenten en Analytics, Belastingdienst

Artificial Intelligence, AI: de afkorting die heel vaak te horen en te lezen is. Sinds de introductie van ChatGPT aan het grote publiek eind 2022 is er een vloedgolf aan ontwikkelingen geweest. Rode draad daarbij is de boodschap dat de inzet van generatieve AI ons leven en werken fundamenteel gaat veranderen. Voor wie van ons de ontwikkeling van het internet heeft meegemaakt een geruststelling: zij hebben al eens zo'n fundamentele verandering meegemaakt met de komst van e-mail, iPhone en Google. Zou je nog zonder kunnen? Nee toch? Een tweede rode draad: de inzet van generatieve AI brengt gevaren met zich mee die we tijdig moeten tegengaan. Bias, discriminatie, fake, in de AI-act zijn dit begrippen die worden gebruikt. Waar komt generatieve AI vandaan en wat gaat het voor ons betekenen?

Wat is (generatieve) AI?

AI is niet nieuw. In de jaren 50 werd er al mee gewerkt. Het basisidee is dat je een relatie wilt leggen tussen twee entiteiten, bijvoorbeeld tussen een plaatje en een beschrijving van wat er op het plaatje te zien is. Hiervoor wordt een wiskundig model gebruikt, een netwerk met *knopen* en *kanten* (verbindingen). Zo wordt een wiskundige vertaling gemaakt van de input (een plaatje) naar de output (de beschrijving). Door het model te trainen (te leren) wordt een zo goed mogelijke wiskundige relatie berekend op basis van al bekende combinaties van output en input. Die berekende relatie kan vervolgens gebruikt worden om bij een nieuwe input (een nieuw plaatje) een inschatting te maken welke output (beschrijving) er het meest waarschijnlijk bij hoort. Deze vorm van AI bleek heel goed te werken voor *herkennen* en *classificeren*. Hiermee kun je bijvoorbeeld plaatjes of geschreven cijfers en letters herkennen.

De afgelopen tien jaar hebben zich baanbrekende ontwikkelingen voorgedaan op dit gebied. Ten eerste zijn nieuwe vormen van het wiskundig model (het netwerk) ontwikkeld, waarmee bijvoorbeeld ook volgordes kunnen worden herkend. Denk hierbij bijvoorbeeld aan: wat is waarschijnlijk de volgende letter in dit woord of het volgende woord in deze .... (Ik schat zo in dat veel van jullie hebben begrepen dat op de plek van de puntjes het woord 'zin' moet staan. Zou de computer dat ook kunnen...?) Ten tweede zijn nieuwe en snellere rekenmethoden ontwikkeld om grote modellen te trainen. Ten derde is de beschikbare rekenkracht sterk gestegen. Ten vierde is er ontzettend veel materiaal beschikbaar om de modellen te trainen. Een combinatie van deze ontwikkelingen heeft geleid tot zogenaamde *Large Language Models* (LLMs). Deze bestaan uit gigantisch grote netwerken met vele miljarden knopen en verbindingen, die getraind zijn op (een groot deel van) het internet. Hierin is taal als het ware in wiskundige relaties vertaald. De LLMs zijn in staat om een normale zin (vraag, opdracht) te begrijpen en van een reactie te voorzien. Hiermee genereren zij dus nieuwe teksten. Op vergelijkbare manier bestaan grote modellen waarmee nieuwe plaatjes, nieuwe muziek, nieuw beeld, nieuwe software code, nieuwe .... gegenereerd kunnen worden. Vandaar de naam: *generatieve AI*.

Wat gaat generatieve AI betekenen? Kansen en bedreigingen

Het eerste gebruik van generatieve AI had nog wel iets van een speels karakter. Zo liet ik mijn kerstspeech in 2022 door ChatGPT schrijven. Velen registreerden zich bij het systeem om het een keer uit te proberen. In mijn omgeving zag ik snel het gebruik door de jongere generatie, in het onderwijs. Leerlingen en studenten hadden snel door dat het maken van werkstukken en samenvattingen een stuk eenvoudiger werd als je door generatieve AI een eerste versie liet maken en je die zelf nog wat bijschaafde. Dat is een vorm van toepassing waarbij je bestaande werkzaamheden in een bestaand werkproces vervangt door generatieve AI en daarmee effectiever en/of efficiënter wordt. Binnen het terrein van het ministerie van Financiën zou je dan bijvoorbeeld kunnen denken aan het gebruik van een LLM die met brieven aan de Tweede Kamer is getraind en in staat is om conceptantwoorden op nieuwe Kamervragen te genereren. Of aan de Taalscan die nu al binnen de Belas-

tingdienst gebruikt wordt in het programma *Begrijpelijke brieven*. Daarmee krijgen we antwoord op de vraag welke zinnen of alinea's uit een modelbrief onvoldoende leesbaar zijn voor de burger.

Een tweede vorm van gebruik vormen de echte nieuwe toepassingen. Dat is waar generatieve AI iets mogelijk maakt wat nu nog niet kan. Daardoor zullen werkprocessen en bedrijfsprocessen fundamenteel veranderen. Ik durf hier en nu nog geen uitspraak te doen hoe dat er voor Financiën uit gaat zien. Ik durf hier wel te zeggen dat mijn generatie dat nog mee gaat maken.

De ontwikkelingen in de wereld van AI gaan razendsnel. Als bestuurder, leidinggevende of medewerker kun je hier niet de ogen voor sluiten. Je kunt het ook niet afdoen als "iets van IV". Generatieve AI gaat het leven van ieder van ons beïnvloeden. Voor de mens die werkt bij Financiën, of die als burger of ondernemer in aanraking komt met Financiën, is het daarbij cruciaal te beseffen dat generatieve AI ook bedreigingen en gevaren met zich mee brengt. Die bevinden zich op het terrein van niet voldoen aan wetgeving (o.a. de AVG en het auteursrecht), ethiek (in welke situaties willen we AI toepassen en hoe betrouwbaar is dat dan) en de invloed van 'verborgen kosten' (bv. het energiegebruik van generatieve AI of de machtspositie van de Big Tech). En natuurlijk is voldoende kwaliteit en betrouwbaarheid van de informatie die we in de modellen gebruiken essentieel.

Binnen het ministerie van Financiën onderzoeken we daarom nu in verschillende experimenten of en hoe het mogelijk is vormen van generatieve AI toe te passen in een veilige en verantwoorde omgeving. Op die manier kunnen we zelf richting geven en controle houden in plaats van dat 'het' ons overkomt. En kunnen we ethiek en betrouwbaarheid integraal meenemen in de ontwikkeling. De data gebruiken we in eigen systemen en modellen en gaat niet naar buiten. Immers, als je iets in ChatGPT stopt, is dat hetzelfde als de informatie in de trein of op Utrecht CS laten liggen.

Tot slot

Een boeiende tijd is begonnen die ons leven en ons werk zeker zal veranderen. Hoe? Hoe snel? Wie het weet mag het zeggen. Ik kan je van harte aanbevelen om twee recente visiestukken te lezen. Het IPO (Interprovinciaal Overleg) heeft een whitepaper uitgebracht over het gebruik van ChatGPT door provincieambtenaren.[1] En medio januari 2024 heeft de staatssecretaris van Digitalisering de visie van de overheid op het gebruik van generatieve AI uitgebracht en aan de Tweede Kamer gestuurd.[2]

Noten

1. Verkenning ChatGPT, overwegingen voor verantwoord gebruik: advies van de interprovinciale ethische commissie ten aanzien van LLM's binnen de provincies, 2023
2. Overheidsbrede visie op generatieve artificiële intelligentie (AI), minBZK, 2024.

COLUMN

De kunst van het prompten als reflectie op onze eigen manier van communiceren

door Gerald Munters, Innovatie- en Kennisadviseur bij Concerndirectie Innovatie & Strategie van de Belastingdienst

Gisteren zat ik, dromend in de trein, te luisteren naar een gewichtig gesprek tussen technologie-expert A en technologie-expert B. Ze hadden het over 'prompt engineering'. Het nieuwe modewoord sinds ChatGPT eind 2022 zijn intrede deed en trends zoals de Metaverse naar de achtergrond deed verdwijnen.

Prompt engineering dus. Oftewel het stellen van de juiste vraag (prompt) aan een AI-model zoals ChatGPT, Midjourney of de spraakbot van Bing. Volgens de technologie-experts in de trein dé carrière van de toekomst.
Los van het feit dat ik ze had kunnen vragen om de stilte in de verder lege stilte-coupé te respecteren, ging ik zelf ook nadenken. Het stellen van de juiste vraag. Hoe doe je dat? De aandacht voor prompt engineering benadrukt eigenlijk iets banaals: de noodzakelijkheid en het belang van heldere en duidelijke communicatie. De output van AI-modellen zoals ChatGPT is namelijk zo goed als de input die ze krijgen. Duidelijke vragen, goede instructies en heldere kaders en voldoende context blijken essentieel. Het beroemde credo 'garbage in is garbage out' geldt nog steeds.
Maar ja, is prompt engineering wel zo nieuw? Raakt het niet aan iets dat we sowieso al moeten doen in ons dagelijks leven? Gewoon goed communiceren. Het maakt niet uit of dit nu met een computer of met een persoon is. Kennelijk niet, want volgens mijn medetreinreizigers was het toch echt wel een uitdaging en een vaardigheid die je onder de knie moet krijgen en je er niet zomaar even bij kunt leren. Sterker nog, ze gingen een dure cursus van een goeroe volgen.

Terwijl we langs nietszeggende bossen razen denk ik: misschien zijn we vaak zelf helemaal niet zo duidelijk in ons communiceren als we zelf denken. En misschien is de kunst van het prompten niet alleen een nieuwe vaardigheid om goed om te gaan met de nieuwe generatieve modellen, maar ook een kattenbelletje aan onszelf om ons helderder en beter uit te drukken. Een spiegel voor onze eigen manier van communiceren dus.

De rest van de reis waren de technologie-experts stil. Ik dompelde me onder in deze nieuwe werkelijkheid en las artikel na artikel over prompten. 'Geef het model voorbeelden van wat je bedoelt', 'Vraag het model om de denkstappen toe te lichten', 'Schrijf duidelijke instructies waarin je de context meeneemt en welke output je verwacht'. Dit deed me precies denken aan een vak tijdens mijn opleiding. Alleen heette dat geen Prompt Engineering, maar gewoon 'De basis van communicatie over je idee'.

Taalscan – hoe AI de belastingbrieven begrijpelijker maakt

door Oele Koornwinder en Charlotte de Jong
Datafundamenten & Analytics (Belastingdienst)

Nu AI de wereld aan het veroveren is, ziet ook de Belastingdienst steeds meer mogelijkheden voor de toepassing van taalmodellen. Van chatbots tot zoekopdrachten en zelfs creatieve expressie: taalmodellen vormen een essentieel onderdeel van de digitale revolutie en bieden nieuwe kansen voor kwaliteitsverbetering en verhoging van productiviteit en werkplezier. In dit artikel lichten we toe hoe AI is ingezet in een innovatieproject bij de Belastingdienst: de Taalscan.

De Belastingdienst stuurt elk jaar miljoenen brieven. Hiervoor gebruikt de Belastingdienst vaak standaardbrieven. Hiervan zijn er duizenden, met grote verschillen in toon en stijl, doordat het lange tijd gebruikelijk was dat de regionale belastingkantoren hun eigen brieven schreven. De inzet van het programma Begrijpelijke Brieven[1] is om de bestaande brieven te toetsen. En, als het nodig is, om de inhoud begrijpelijker te maken zonder in te boeten op juridische eisen. Dit zorgt ervoor dat de burgers en bedrijven zich beter geholpen voelen, minder onbewuste fouten maken en minder vaak een beroep hoeven te doen op de dienstverlening. Het is alleen best lastig om te bedenken hoe je al die brieven eenvoudiger kan maken. Hiervoor is de Taalscan ontwikkeld. De Taalscan helpt de redacteuren en straks ook de dienstonderdelen om dit effectief aan te pakken. Op dit moment zijn al 2.700 brieven verwerkt door de Taalscan.

Hoe werkt de Taalscan?

De Taalscan helpt bij het verbeteren van standaardbrieven. De redacteur krijgt hierbij te zien welke woorden en zinnen mogelijk problemen zullen opleveren, maar blijft zelf verantwoordelijk voor de aanpassingen. Bij elke brief die de redacteur voorlegt maakt de Taalscan een visueel rapport. Dit rapport geeft aan hoe begrijpelijk het taalgebruik is (het taalniveau[2]), welke zinnen en woorden moeilijk zijn en wat de redacteur hieraan kan doen. Daarnaast signaleert de Taalscan afwijkingen van de algemene tekstrichtlijnen van de Belastingdienst (o.a. jargongebruik, genderneutraal formuleren, invulling van het handelingsperspectief (Call-to-Action)[3].

AI en taalmodellen

AI voor teksttoepassingen is niet denkbaar zonder taalmodellen. Een taalmodel is een hulpmiddel om een tekst te analyseren en hier patronen in te herkennen. Taalmodellen heb je in verschillende soorten en maten. Een belangrijk aspect is het onderscheid tussen uitlegbare en niet-uitlegbare taalmodellen. Deze taalmodellen verschillen in de mate waarin de redenering achter hun oordelen begrijpelijk is voor mensen. Bij uitlegbare taalmodellen kan volledig worden achterhaald welke gegevens hun voorspellingen beïnvloeden. Dit kan door te kijken naar de onderliggende formule, die gebaseerd is op gebruikersinput.

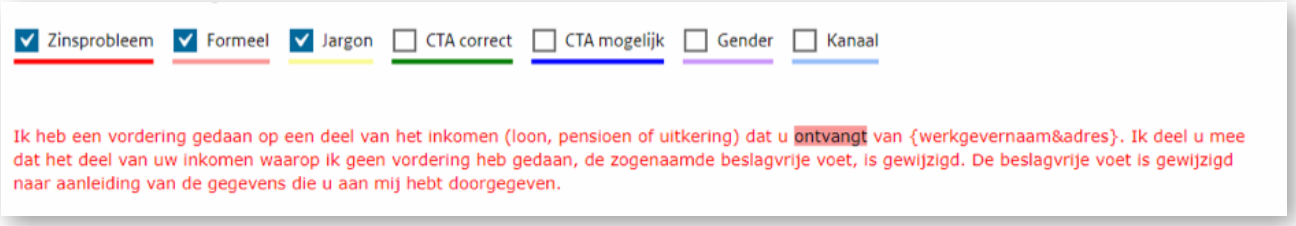
Bij niet-uitlegbare taalmodellen, zoals BERT[4] en GPT[5], is het onmogelijk om de exacte redenering te doorgronden. Hun kracht is dat ze al met een beperkt aantal voorbeelden in staat zijn om complexe patronen te vinden. Bij ChatGPT kun je zelfs direct antwoord krijgen in je eigen taal!
De Belastingdienst doet al enige tijd onderzoek naar de vraag of een niet-uitlegbaar taalmodel betere resultaten oplevert. Zo hebben meerdere scriptiestudenten een onderzoeksstage uitgevoerd. Ze keken naar de automatische herkenning van call-to-action zinnen op basis van een Nederlandse versie van het taalmodel BERT (RoBERTa). Een van de studenten (Matthijs Neutelings) heeft een speciale belastingvariant ontwikkeld (TaxBERT) door het basismodel op fiscale handboeken te trainen.

De Taalscan baseert het taalniveau op een taalmodel dat een soort optelsom maakt van relevante tekstkenmerken, waaronder tangconstructies (woorden die bij elkaar horen, maar ver uit elkaar staan), passief taalgebruik, informatie-dichtheid en de woordkeuze (gebruik van onbekende of moeilijke woorden). Een taalmodel kun je zien als een computerprogramma voor het beoordelen of genereren van tekst (zie kader). Maar het programma is niet feilloos, dus de gebruiker mag het advies ook (na motivatie) naast zich neerleggen. Overigens is de taalscan niet het enige middel om brieven te toetsen. De Belastingdienst maakt ook gebruik van klant- en medewerkerpanels om aangepaste brieven te laten toetsen door de ontvangers.

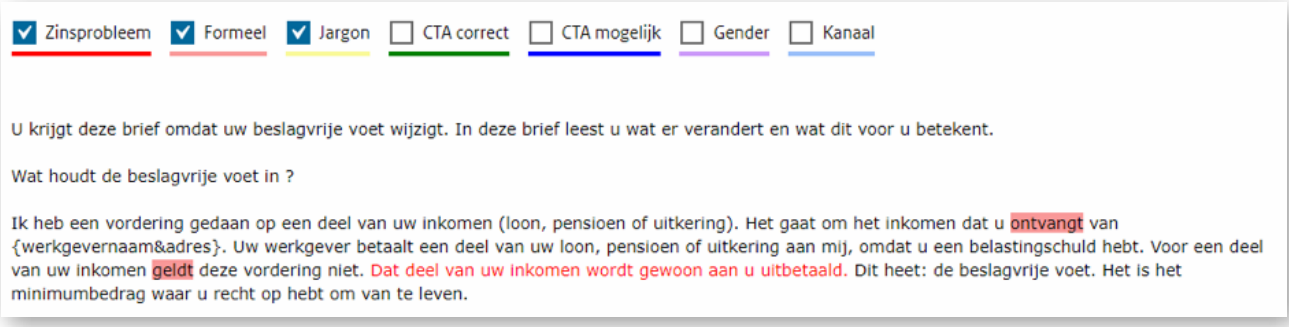
Een voorbeeld vanuit de praktijk

Om beter te kunnen uitleggen hoe de Taalscan werkt, zoomen we in op een fiscaal-juridische passage uit een standaardbrief. Het gaat om een brief in xml-format die de Taalscan automatisch omzet naar een leesbare tekst. Het schermvoorbeeld hieronder laat de Taalscan-feedback op de eerste alinea zien. De te evalueren kenmerken zijn met een vinkje gemarkeerd (de afkorting CTA staat voor Call-to-Action, ook als er geen tekstpassages zijn gevonden in die categorie. De Taalscan beoordeelt alle zinnen in deze passage als "te moeilijk" (bovenaan taalniveau 3 op een schaal van 1 tot 4). Deze zinnen zijn herkenbaar aan de rode letters (zie figuur 1).

De zinnen in deze alinea zijn moeilijk door de ingewikkelde zinsbouw: er is vaak sprake van constructies met ingebedde bepalingen (tangconstructies). Ook zijn er de nodige moeilijke woorden (vordering, ontvangen, beslagvrije voet). Bij de huisstijlcontrole is één formeel woord aangetroffen (ontvangt, met als suggestie om het te vervangen door het synoniem krijgt).



Figuur 1



Figuur 2

In het programma Begrijpelijke Brieven heeft een redacteur samen met een inhoudsdeskundige een vereenvoudigde tekst uitgewerkt waarin de term beslagvrije voet (een noodzakelijk jargonwoord) nader wordt toegelicht. De Taalscan geeft aan dat de nieuwe versie inderdaad beter te begrijpen is (taalniveau 2). Figuur 2 laat de nieuwe Taalscan-feedback zien.

Uit dit schermvoorbeeld blijkt dat de nieuwe tekstversie nog maar één rode zin oplevert. Deze zin is moeilijk omdat hij in de lijdende vorm staat. Dit is op te lossen door hem om te schrijven naar "Dat deel van uw inkomen krijgt u gewoon nog".

Steeds meer AI-ondersteuning

De Taalscan is nu anderhalf jaar in gebruik: maandelijks gaan er honderden brieven doorheen. Het ontwikkelteam gebruikt de praktijkervaringen om nieuwe of verbeterde functionaliteiten te implementeren. Dit voorjaar komt een nieuwe Taalscan-versie in productie waar redacteuren binnen een minuut feedback van de Taalscan kunnen krijgen. Zo kunnen ze op elk gewenst moment hun brief toetsen op moeilijk taalgebruik. De inzet van het programma Begrijpelijke Brieven is dat uiteindelijk alle medewerkers van de Belastingdienst met de Taalscan werken en er ook websites en formulieren mee kunnen beoordelen en verbeteren.

Bij een workshop met demo-scans op geanonimiseerde brieven is gebleken dat medewerkers uit het Toezicht de feedback van de Taalscan heel nuttig vinden! Er is daarnaast ook interesse in de functionaliteit van de app LeesSimpel[6]. Die kan brieven automatisch omzetten naar een samenvatting in begrijpelijke taal. Hoe handig zou het zijn als de Taalscan bij een moeilijke tekstpassage een versimpelde tekstvariant aanreikt?

Uit deze voorbeelden blijkt dat de inzet van AI de Belastingdienst echt kan helpen om begrijpelijk te communiceren. Dat zorgt ervoor dat burgers en bedrijven makkelijker de fiscale regels kunnen naleven.

Noten

1 Wil je meer weten over het programma Begrijpelijke Brieven Belastingdienst? Bekijk dan de pagina https://intranet.belastingdienst.nl/meerjarenvisie/programma-begrijpelijke-brieven-belastingdienst/.

2 De Taalscan baseert het taalniveau op een beproefde methodiek van de Universiteit Utrecht: de LINT-methodiek (Leesbaarheidsinstrument voor Nederlandse Teksten) van de onderzoeksgroep van Henk Pander Maat (zie Kleijn, S. (2018). *Clozing in on readability: How linguistic features affect and predict text comprehension and on-line processing*. LOT). Het gaat om een uitlegbaar taalmodel dat gebaseerd is op een lezersonderzoek onder scholieren. Hierbij is voor een reeks informatieve teksten gemeten hoeveel moeite het kostte om deze teksten te begrijpen. Voor de Taalscan is een meer gespecialiseerd taalmodel ontwikkeld door het bij te trainen op begripsdata voor belastingbrieven.

3 Het handelingsperspectief van een brief is de passage waarin de lezer uitleg krijgt wat er van hem verwacht wordt. Hierbij wordt per situatie beschreven wat er moet gebeuren. De zin met die gevraagde handeling wordt aangeduid als de call-to-action. Bijvoorbeeld: "U moet het hier vermelde bedrag binnen drie weken betalen".

4 BERT (*Bidirectional Encoder Representations from Transformers*) is een meertalig transformer-model waarmee eenvoudig nieuwe taalmodellen kunnen worden gegeneerd voor herkenningstaken op specifieke tekstkenmerken. BERT is door Google ontwikkeld en in 2018 vrijgegeven, waarna er zeer veel toepassingen voor zijn ontwikkeld.

5 GPT (*Generative Pretrained Transformer*) is een zeer groot taalmodel dat gebaseerd is op next-word-prediction. Hierdoor lenen GPT-modellen zich erg goed voor het beantwoorden van vragen die in natuurlijke taal (i.e. beantwoording van vragen in een door mensen gesproken taal). Een bekend voorbeeld is ChatGPT.

De gratis beschikbaar gemaakte LeesSimpel-app biedt gebruikers de mogelijkheid om de zakelijke brieven die ze ontvangen met hun smartphone te scannen en via een speciale ChatGPT-toepassing (betaald, met privacybescherming) om te laten zetten naar een eenvoudige samenvatting. De app wordt aangeboden door een stichting zonder winstoogmerk met overheidssubsidie.

KRA! KRA!

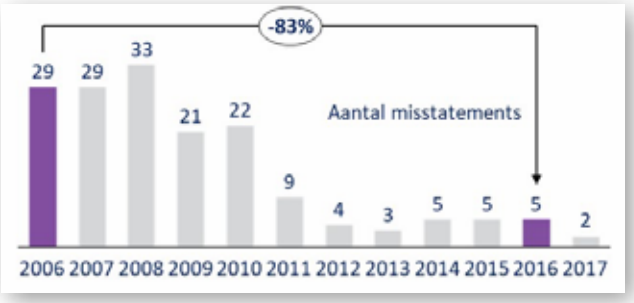
De Kwantitatieve Risico-Analyse tool (KRA): een zelflerend algoritme voor het geautomatiseerd selecteren van de meest risicovolle jaarrekeningen in het AFM-toezicht op verslaggeving.

door Iskander Schrijvers
Manager datagedreven toezicht en risicoanalyse (DRA)
Toezicht Kwaliteit Accountantscontrole en Verslaggeving (KAV)
Autoriteit Financiële Markten (AFM)

De vraag die de AFM zich in toezicht regelmatig stelt, is hoe het (nog) beter kan. Zo ook in het toezicht op accountantsorganisaties en verslaggeving: hoe kan de AFM goed toezicht houden op de kwaliteit van (niet-)financiële verslaggeving? Immers, de impact van (niet-) financiële verslaggeving is groot en misspecificaties (in jargon: 'misstatements') in de verslaggeving kunnen een enorme impact hebben; op de beurs en beleggers in de orde van grootte van miljoenen tot soms miljarden euro's als ook op het maatschappelijk vertrouwen in financiële markten en de financiële sector in den brede. Denk bijvoorbeeld aan 'schandalen' als Ahold, Enron en Steinhoff. Daarom houdt de AFM toezicht op de (niet-)financiële verslaggeving van ongeveer 200 beursgenoteerde bedrijven. Jaarlijks selecteert het betreffende toezichtteam jaarverslagen, die vervolgens worden onderzocht op fouten. Helaas kunnen we echter nooit alle risico's vinden, al is het maar omdat een toezichthouder voor een volledige Desktop Review (DTR) van een jaarverslag tot ongeveer drie maanden nodig heeft inclusief tijd van een tweede lezer ('four eyes principe').

Waarom de KRA ontwikkeld en hoe zijn we te werk gegaan?

Terugkijkend viel op dat het aantal mededelingen dat de AFM afgaf in reactie op gevonden misspecificaties relatief laag was en door de tijd heen verder afnam (figuur 1).



Figuur 1. Het aantal gevonden misspecificaties liep terug

We wisten niet goed of de verslaggeving minder fouten bevatte of dat wij er simpelweg minder vonden. Ook kregen we meer bekendheid met nieuwe regelgeving (IFRS) en wilden we de inzet van interventies nader differentiëren. Daarop werd besloten om de KRA te ontwikkelen om het toezicht datagedreven te ondersteunen, waarbij aansluiting werd gezocht bij al bestaande wetenschappelijke modellen. De ontwikkeling van de KRA bestond uit 6 cross-functionele fases waarbij uitvoerend toezichthouders intensief zijn betrokken: (1) opstellen van hypotheses en conceptueel model, (2) dataselectie en preparatie, (3) analysefase, (4) modelselectie en optimalisatie, (5) validatie en verdere verbeteringen en (6) implementatie van de KRA in toezicht (figuur 2).

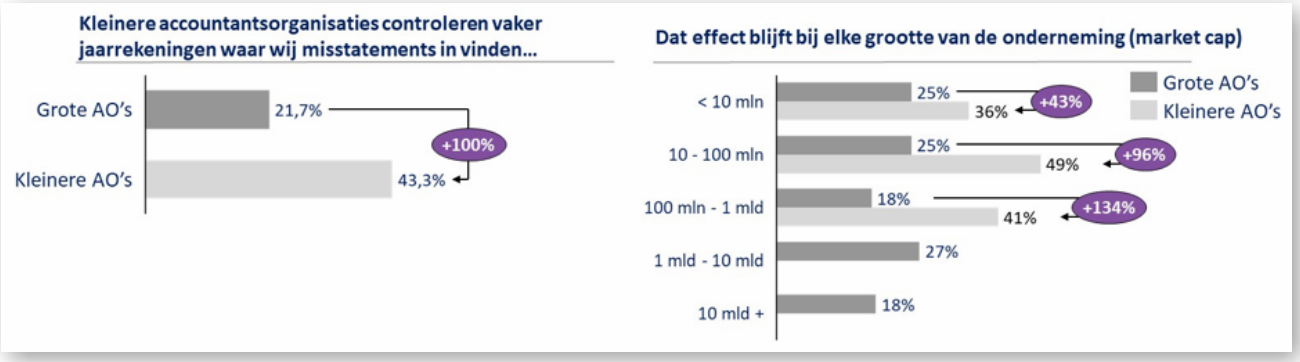
Zonder verder uitgebreid in te gaan op deze 6 fases, is van belang te onderstrepen dat de samenwerking tussen data-

Figuur 2. De ontwikkeling van de KRA kende 6 fases, waarbij uitvoerend toezicht intensief is betrokken.

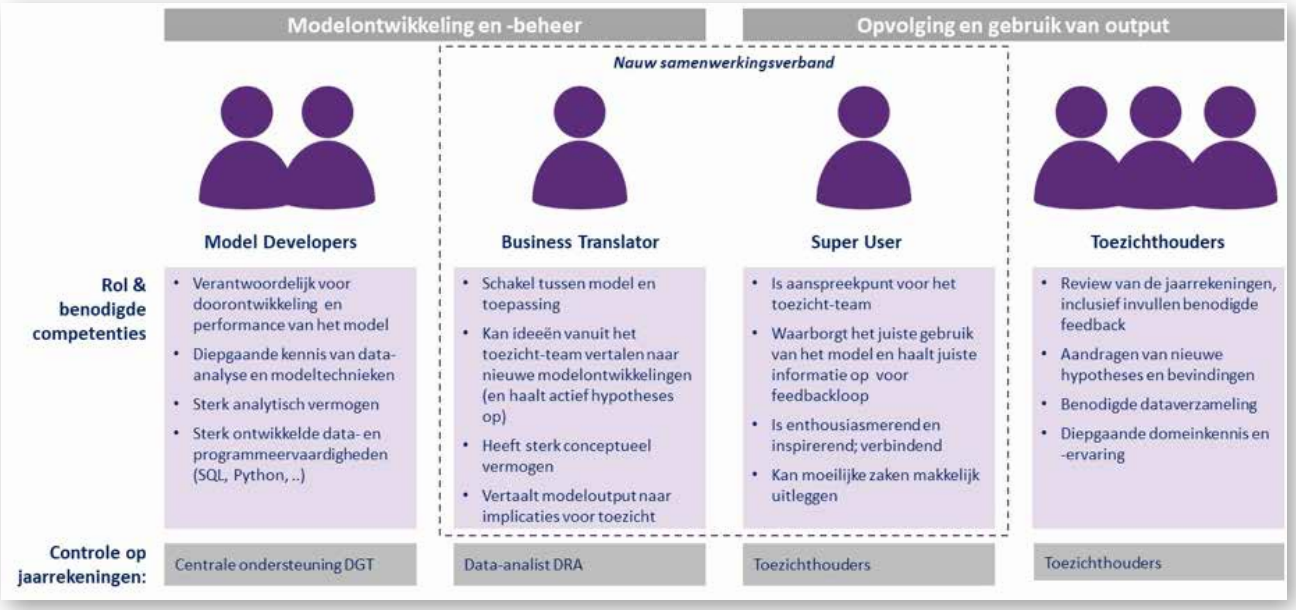
analisten en uitvoerend toezichthouders bij de ontwikkeling van de KRA in alle fases cruciaal was; niet alleen bij het opstellen van de hypotheses en identificeren van mogelijke verklarende variabelen voor een hoger risico op misspecificaties, maar bijvoorbeeld ook voor de verankering in wetenschappelijk onderzoek, het beschrijven van de markt, het opsporen van ontoereikende datakwaliteit en het helpen verklaren van gevonden verbanden.

Met name in de analysefase vertaalde de intensieve samenwerking zich (opnieuw) uit. Zo vonden we initieel dat kleinere accountantsorganisaties (AO's) vaker jaarrekeningen controleerden waar wij misstatements in vonden, ongeacht de grootte van de onderneming in de vorm van de market cap (figuur 3). Was dit omdat kleinere accountantsorganisaties ook kleinere bedrijven controleren? Of hebben kleinere bedrijven wellicht minder deskundigheid in huis, waardoor de kans op misstatements toeneemt? De uitvoerend toezichthouders waren nodig om dit te kunnen verklaren.

Vrijwel alle (deel-) analyses leverden ons daarbij extra marktbegrip op dat nodig was voor aanscherping van de KRA in de vorm van sterker verklarende en beter toepasselijke variabelen. Zo zagen we in de data afkomstig uit ondermeer alle door de AFM onderzochte jaarrekeningen van de afgelopen 15 jaar soms zeer onverwachte effecten. Zo leek het initieel dat risicovoller gedrag contra-intuïtief tot een kleinere kans op misstatements leidde. Na corrigeren op omvang van de onderneming verdween dit initiële verband. Kortom, uitvoerend toezichthouders waren (ook) nodig om te verifiëren of analyses conceptueel goed waren uitgevoerd en of bevindingen pasten bij ons begrip van de markt.



Figuur 3. Ook voor het verklaren van verbanden is samenwerking met uitvoerend toezicht cruciaal



Figuur 4. Nieuwe rollen en verantwoordelijkheden moesten worden belegd.

Tot slot was het bij de ontwikkeling en implementatie van de KRA en de halfjaarlijkse doorontwikkeling van het algoritme van belang dat nieuwe rollen en verantwoordelijkheden werden ingevuld in het toezicht op (niet-)financiële verslaggeving en het gebruik van de KRA. Zo zijn de modelontwikkelaars uit team datagedreven toezicht en risicoanalyse (DRA) onder meer verantwoordelijk voor de doorontwikkeling en de performance van het achter de KRA liggende model. Dit vraagt om diepgaande kennis van data-analyse en modeltechnieken, een sterk analytisch vermogen en goed ontwikkelde data- en programmeervaardigheden (SQL, Python). De business translator uit team DRA en super user uit het uitvoerend toezicht borgen de samenwerking in het gebruik van de KRA; en de toezichthouders die de DTRs uitvoeren verzorgen de feedbackloop en dragen nieuwe hypotheses en verklarende variabelen aan al naar gelang bevindingen en een veranderende buitenwereld, denk aan het stijgende belang van duurzaamheid en niet-financiële informatie (figuur 4).

En wat heeft het allemaal opgeleverd?

Kort en goed, het resultaat overtrof de verwachtingen. Niet alleen was er een forse stijging van aangetroffen misstatements na onderzoek van met de KRA geselecteerde jaarrekeningen, maar na een eerste doorontwikkeling waarbij de datakwaliteit verder werd verbeterd, nam de voorspelkracht van de KRA nóg verder toe. Inmiddels voorspelt de KRA een stuk beter dan de oude kwalitatieve selectiemethode.

Tot slot

In de mythologie wordt de kraai onder andere geassocieerd met transformatie, intelligentie, hoger perspectief, durf, onbevreesdheid, aanpassingsvermogen en de kracht van inzicht. Het zal daarom niet verbazen dat deze vogel voor ons symbool staat voor onze Kwantitatieve Risico-Analyse tool: een zelflerend algoritme waarmee we het toezicht op (niet-)financiële verslaggeving transformeren, vanuit het perspectief dat data en geautomatiseerde datagedreven oplossingen het uitvoerend toezicht kunnen versterken. Dat vraagt lef, onbevreesdheid en volharding, als ook aanpassingsvermogen van de kant van onze organisatie, onze collega's en onszelf. Dat is niet altijd even makkelijk, maar de kracht van (meer) inzicht houdt ons op koers. KRA! KRA!

KRA! KRA!

Ambtenaar van het jaar 2023

door Paul Gunnewijk
Lid symposiumcommissie

**Bij de uitwerking van het thema van ons symposium; "Toekomstbestendig Vakmanschap, met hart en ziel van bèta naar gamma", kwam de vraag op wat hierbij de rol van de individuele ambtenaar is.
Het zoeken naar het antwoord op deze vraag op verschillende websites, bracht ons naar de verkiezing van "De Ambtenaar van het jaar", georganiseerd door Publiek Denken, de verkiezing van "Jonge Ambtenaar van het jaar" door Stichting FUTUR en de "Young Talent Award" georganiseerd door "Stichting Topvrouw van het jaar".[1,2]**

Deze organisaties blijken zich reeds een aantal jaren bezig te houden met de vraag hoe de ambtenaar zich binnen zijn functierol kan ontwikkelen en zijn/haar bijdrage aan de maatschappij kan vergroten.

Mitchell Hendriks, ambtenaar bij het ministerie van BZK en bestuursvoorzitter bij Stichting FUTUR heeft het op zijn website eigenlijk heel mooi verwoord: 'Als ik mijn persoonlijke ideaalbeeld schets, dan denk ik dat je als ambtenaar geen tegenmacht hoeft te zijn. Als ambtenaar heb je juist overzicht over het speelveld en kun je verschillende opties schetsen.
De ambtenaar is bij uitstek geschikt om stakeholders bij elkaar te brengen, input op te halen en daar vervolgens mee naar de bestuurder te gaan. Dat heeft niet met activisme te maken, maar meer met het feit dat jij op die manier de voelsprieten van een bestuurder kunt zijn. Geen tegenmacht, maar samenwerkende kracht."[3]
Die verschuiving is bezig op verschillende overheidsniveaus en sluit beter aan op de huidige tijdgeest en mogelijkheden.

Reden dus, om ons meer te verdiepen in de verschillende podia die verkiezingen onder ambtenaren organiseren.
Enkele prijswinnaars hebben wij dan ook in het kader van ons symposium geïnterviewd en kort gefilmd.
Voor meer gegevens verwijzen we je graag naar de respectievelijke websites.

Dit jaar was de 13e keer dat de verkiezing van "De Ambtenaar van het jaar" is georganiseerd door het platform "Publiek Denken". De jury bestaat uit 9 ambtenaren uit verschillende ambtelijke organisaties. Onze werkorganisatie wordt door Bart Snels, Inspecteur-generaal bij de Inspectie belastingen, toeslagen en douane, vertegenwoordigd. Er is een jury- en publieksprijs. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen rijksoverheid en decentrale overheden (gemeenten, provincies en waterschappen) en tussen management, beleid en uitvoerend/ondersteunend.

Op 14 december heeft Karin Sleeking, directeur A&O fonds Gemeenten en jury voorzitter, de prijzen 'Ambtenaar van

Van links naar rechts Bauke van der Meulen, Annelies van Eekelen en Maarten Veldhuis. Foto: ambtenaarvanhetjaar.nl

Shalini Bisram, Abigail Kennedy, Buket Sahin

het Jaar 2023' en de publieksprijs van 'Publiek Denken Top 100 Ambtenaar', uitgereikt met de volgende woorden: 'De jury had dit jaar even de tijd nodig om tot de definitieve Top 12 te komen. De kwaliteit van de kandidaten is dit jaar uitzonderlijk hoog en dat maakte het er niet gemakkelijker op om tot een definitieve ranking te komen.
Over de Top 3 waren de juryleden het echter snel eens'. Op de derde en tweede plaats eindigen respectievelijk Willem Philipsen, Gemeente Rotterdam, Beleidsadviseur; en Merdan YaÐmur, Gemeente Den Haag, Beleidsadviseur Stad en en Bestuur.

De welverdiende eerste plaats met de titel van Ambtenaar van het Jaar 2023 is gegaan naar Annelies van Eekelen. Zij is projectleider Aanpak Energiearmoede bij het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Het mooie aan Van Eekelen is, aldus de jury, dat ze heel goed is in wat ze doet maar dat zelf niet in de gaten lijkt te hebben. Ze heeft in korte tijd veel partijen met verschillende belangen op een lijn weten te krijgen. Een hele prestatie in een complexe wereld als die van de energiesector. Ook is ze erin geslaagd om in een razend tempo beleid uit de grond te stampen. Maar niet alleen dat. Ze heeft ook gekeken naar de uitvoerbaarheid daarvan en is daarbij ook door heel het land geweest.

De publieksprijs is gegaan naar Maarten Veldhuis. Hoewel de jury hem op plek vijf had gezet kreeg hij van het publiek de meeste stemmen. Dat laatste betekent dus dat hij de winnaar is van de Publieksprijs. Deze accountmanager terreinbeherende organisaties en landgoederen bij waterschap Vallei en Veluwe zet zich in om landschappen gezonder te krijgen en meer te sturen met water en bodem.

Voorts heeft de jury, na diepgaande beraadslagingen, besloten om Bauke van der Meulen een eervolle vermelding te geven. Als manager informatisering bij de gemeente Emmen heeft deze ambtenaar getoond een bescheiden en echt mensenmens te zijn. Hij werkt al 30 jaar in verschillende functies, zijn belangrijkste focus is op zijn medewerkers.

Naast de 'Ambtenaar van het jaar' verkiezing is er ook nog een 'Jonge Ambtenaar van het jaar' verkiezing. Deze wordt georganiseerd door 'Stichting FUTUR' die in 1997 opgericht als onafhankelijke jongerenorganisatie van de Vereniging voor Overheidsmanagement (VOM).
FUTUR is hét landelijke netwerk van én voor jonge ambtenaren die werkzaam zijn bij overheidsorganisaties in Nederland. De visie van FUTUR is zich in te zetten om de meerwaarde van jonge ambtenaren voor de publieke sector en de maatschappij onder de aandacht te brengen.
De "Jonge ambtenaar van het jaar 2023" is reeds in april van 2023 verkozen en dat is Hanane El Hadouchi. Zij is beleidsadviseur van de Gemeente Amsterdam.

Tenslotte is door "Stichting Topvrouw van het jaar" aan onze collega Abigail Kennedy, werkzaam op het Ministerie van Financiën, de Young Talent Award 2023 uitgereikt. Deze titel is door 'Stichting Topvrouw van het jaar' ingesteld als aanmoedigingsprijs voor jong vrouwelijk talent, niet perse ambtenaar.
De andere twee finalisten van het jaar 2023 zijn: Buket Sahin, Manager bij PwC en, Shalini Bisram, Programmamanager 1ATM bij Luchtverkeersleiding Nederland (LVNL).

Het is ons opgevallen dat er dus heel wat podia zijn waarop je als ambtenaar je in de kijker kunt spelen.

Noten

1 Dit artikel is geschreven op basis van de publicaties van "Publiek Denken Top 100 Ambtenaar van het jaar", "De jonge Ambtenaar van het jaar 2024 is Streetwise, van Stichting FUTUR" en "Young Talent Award van Stichting Topvrouw van het jaar 2023".

2 Abonneren op Publiek Denken kan. Voor bestuurders en ambtenaren is een abonnement op Publiek Denken gratis.

3 https://www.overheidvannu.nl/actueel/artikelen/2023/09/04/jonge-futur-ambtenaren-laten-we-vooral-zorgen-dat-we-weer-de-beleidscyclus-doorlopen

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

Echt vakmanschap is een kwestie van perspectief

door Abigail Kennedy
Winnares Young Talent Award 2023 en beleidsadviseur Ministerie van Financiën

"Bedenk een AI-oplossing." De eerste opdracht bij de selectiedag voor de Young Talent Award – een aanmoedigingsprijs voor vrouwelijk talent van *Stichting Topvrouw van het jaar* – werd niet voorzien van enige context. Toch kwamen we met een groepje kandidaten, uit zowel de overheid als het bedrijfsleven, snel op een idee: de overheid zou een chatbot moeten ontwikkelen – vergelijkbaar met ChatGPT – die op de hoogte is van de Nederlandse wet- en regelgeving en deze in begrijpelijke taal kan uitleggen aan iedereen die onzeker is over zijn juridische verplichtingen of mogelijkheden. De chatbot zou mensen kunnen wijzen op de voorwaarden van een regeling, toegesneden tips kunnen geven en door middel van buttons vergemakkelijken om contact te zoeken met de overheid.[1] Hoewel de gepresenteerde 'AI-oplossingen' uiteindelijk los stonden van de award, werd snel duidelijk dat zowel jury als kandidaten groot belang hechtte aan een meedenkende overheid.

Een chatbot die belastingplichtigen het fiscale recht uitlegt klinkt waarschijnlijk als toekomstmuziek voor een organisatie die nog lijdt onder achterstallig ICT-onderhoud. Desondanks is een groot gedeelte van het werk van de Belastingdienst nu al geautomatiseerd en is de kans groot dat onze primaire processen in de toekomst steeds meer zullen leunen op technologische toepassingen. Denk aan verdergaande risicoselectie, het vertalen van ingediende aangiften naar standaard informatiebrieven, het samenvatten van jurisprudentie en het uitvoeren van juridische analyses.[2] Technologie zal echter niet altijd de juiste logica of veronderstellingen gebruiken, alle relevante omstandigheden meenemen of recht doen aan het onderbuikgevoel. Technologie kan *biases* bevatten. De Belastingdienst weet dit als geen ander. Niet alleen technologie brengt risico's met zich mee: ook strakke processen, afgebakende taakomschrijvingen en eenzijdige leefwerelden kunnen ons een richting op sturen die achteraf ongewenst blijkt. Zijn wij in staat om die problemen te herkennen en erkennen wanneer ze ontstaan?

Volgens mij vereist dat een specifiek soort vakmanschap: een vakmanschap waarbij (gezamenlijke) reflectie het uitgangspunt vormt en die ons alert houdt op de gevolgen van onze (technologische) processen en denkwerelden. Niets zou voor zich moeten spreken, maar alles zou afgewogen moeten worden in het licht van onze missie en visie. Bovendien vereisen capaciteitstekorten en maatschappelijke ontwikkelingen dat wij hier allemaal mee aan de slag gaan, en dat dit niet slechts voorbehouden blijft aan bepaalde functies.

Helaas wint ook in onze organisatie de waan van de dag het meestal van de reflectie. Veelal leggen we in ons werk alleen verantwoording af aan de organisatie of onze leidinggevende, in plaats van aan de maatschappij.[3] Zo wint kwantiteit het weleens van kwaliteit in de aangiftebehandeling, worden onsuccesvolle managementkeuzes niet altijd erkend of teruggedraaid en kan de zekerheid die intern wordt gegeven – dan wel de transparantie die naar buiten toe wordt gegeven – doelbewust worden beperkt. Interne afstemmingsprocessen – bijvoorbeeld tussen heffer en klantcoördinator of Belastingdienst en Ministerie – kunnen

vastlopen omdat de discussie wordt vormgegeven vanuit tegengestelde rollen, ondanks het gedeelde organisatiebelang. Daarnaast focussen wij ons eerder op de vrijheid die we niet hebben dan de vrijheid die we wel hebben. Zo voelen inspecteurs en controlemedewerkers niet altijd de handelingsruimte om recht te doen aan de situatie van de belastingplichtige, terwijl die ruimte wel degelijk kan bestaan.[4] Tenslotte ontkomen we er niet aan dat onze leefwereld ons werk beïnvloedt. Een collega in het team intensief toezicht zal waarschijnlijk een ander mensbeeld hebben dan een collega in de dienstverlening. Veel beleidsadviseurs bij het Ministerie – voornamelijk academisch opgeleiden – vinden het wellicht lastig zich te verplaatsen in mensen met weinig doenvermogen of de groeiende groep ontevreden (vaak rechtse) kiezers. *Biases* zijn in zekere zin inherent aan ons werk, en ons persoon.

Zowel onze technologie als processen zouden de samenleving moeten dienen, en dat willen we ook. Daarom is het noodzakelijk om te oefenen in het doorzien van hun tekortkomingen. De fouten van de toekomst worden immers nu gemaakt. Op de lange termijn zal de organisatie er meer baat bij hebben als problemen in een vroeg stadium worden aangekaart dan als zij worden verborgen, juist gezien het toenemend wantrouwen in de overheid. Idealiter zouden we regelmatig reflecteren op het functioneren van de organisatie en onze rol in het geheel, zouden we van mening durven te veranderen en waar nodig collega's een ander perspectief bieden.[5] We zouden zowel zelfverzekerder moeten worden over het belang van onze eigen mening als onzekerder over de volledigheid daarvan.[6] We zouden altijd onze doelgroep moeten leren kennen voordat wij keuzes maken die hen raken. En we moeten weten waar we voor staan. Collega's die dergelijk vakmanschap bezitten verdienen bovendien de ruimte om hier in hun werk gevolg aan te geven.

Echt vakmanschap is daarom een kwestie van perspectief. Om het opdoen en bespreken van verschillende perspectieven te faciliteren, zouden we een aantal dingen kunnen doen:

- We zouden (informele) gesprekken kunnen faciliteren met mensen wiens perspectieven onderbelicht dreigen te worden, zowel intern als extern: om te brainstormen, of enkel om kennis te maken. De nadruk zou moeten liggen op het begrijpen van andermans perspectief, en niet het propageren van onze eigen perspectief.
- We zouden meer kunnen investeren in soft skills – iedere medewerker zou profiteren van nu en dan een rollenspel met een acteur of een gesprek over persoonlijke valkuilen.
- Managers en de vaktechnische lijn zouden frustraties in hun teams serieus moeten nemen. Je ongehoord voelen is een dooddoener voor reflectie.
- We zouden KPI's niet te strikt moeten formuleren, maar mensen moeten stimuleren om hun werk te zien in het licht van de missie en visie van de organisatie.
- Breder bekeken, zou de Belastingdienst zich niet afzijdig moeten houden in het maatschappelijk debat maar daar actief aan moeten deelnemen, bijvoorbeeld door mee te praten over de haalbaarheid van fiscale plannen en de achtergrond van bepaalde incidenten. Dit zou wederzijds begrip bevorderen tussen Belastingdienst en samenleving.
- Ten slotte zouden soepele en open verhoudingen tussen ambtenaren en de politiek kennis van de problematiek en het wederzijds vertrouwen versterken.

Er staan ons nog veel technologische en maatschappelijke ontwikkelingen te wachten in de komende jaren. Ook als de ontwikkeling van een fiscale chatbot nog even op zich laat wachten, is het onze verantwoordelijkheid dat onze technologie en processen de samenleving ten goede zullen komen. Alleen dan zullen wij het vertrouwen van de samenleving terugwinnen.

Noten

1. Overigens is recent een vergelijkbaar voorstel gedaan door drs. Jelle van den Berg in het liber amicorum ter gelegenheid van het 150-jarig bestaan van de VHMF, Richtige heffing.
2. Systemen die snel grote hoeveelheden gegevens doorzoeken, patronen in juridische documenten herkennen, modelbrieven personaliseren en verbeteringen voorstellen bestaan al en worden gebruikt door juristen – zie bijvoorbeeld Spellbook Reviews, ClickUp, Detangle.ai en Lex Machina.
3. Zie ook het ADR rapport Ongeschreven regels, dat bemerkt dat de vele maatregelen en procedures de mandatering aan of binnen de Belastingdienst hebben ingeperkt. Managers van de Belastingdienst zouden loyaliteit naar boven tonen en zich beperken tot hun eigen verantwoordelijkheidsgebied om gedoe te voorkomen.
4. Zie hiervoor ook de bijdrage van het Team Talentontwikkeling in het liber amicorum ter gelegenheid van het 150-jarig bestaan van de VHMF, Richtige heffing.
5. Uit onderzoek blijkt bovendien dat af en toe van mening veranderen je prestaties verbetert. Zie Caleb Stone, Jason Mattingley en Dragan Rangelov, 'On second thoughts: changes of mind in decision-making', Trends in Cognitive Sciences 2022, 26/5.
6. Francesca Gino houdt in de Harvard Business Review een mooi betoog voor het stimuleren van nieuwsgierigheid in organisaties, wat het aanpassingsvermogen en succes van de organisatie zou verbeteren (zie 'The Business Case for Curiosity', 2018).
7. Dit wordt ook bepleit in de brief van de secretarissen-generaal aan informateur Ronald Plasterk van 12 januari 2024.

Hoe datagedreven wil je zijn?

door Wilfred van den Berg
Adviseur procesmining bij Douane

We horen en lezen het vaak: "we willen datagedreven werken" of "we willen een datagedreven organisatie zijn". Klinkt leuk, maar hoe geef je die term meer betekenis voor jezelf of je organisatie? Ik beschrijf in dit artikel 5 niveaus van datagedreven werken en stel daarbij niet zo zeer de vraag of je datagedreven wil werken maar vooral: Hoe datagedreven wil je zijn?

In mijn dagelijks werk geef ik advies over de mogelijkheden om processen datagedreven te kunnen sturen. Daar zijn tegenwoordig mooie technieken voor om processen aan de hand van data te visualiseren. De techniek kan je ook ondersteunen bij je besluitvorming. Denk maar aan een navigatiesysteem dat je voortdurend tijdens een reis ondersteunt bij je besluitvorming. Bij iedere kruising heb je de keuze 'waar ga ik naartoe' en je navigatie helpt daarbij. Op basis van vastgelegde data van processen in IT-systemen kan je hetzelfde doen voor bedrijfsprocessen. Tijdens het proces kan je bijsturen en besluiten nemen. Daarbij is de vuistregel, hoe meer detail er is vastgelegd van een proces des te beter de mogelijkheden om zelfs tijdens het proces al bij te sturen. De techniek om processen aan de hand van een logging in beeld te brengen heet process mining. Mooi en er kan heel veel mee, maar de vraag die eerst aan bod komt is dus: Hoe datagedreven wil je zijn? Aan de hand van een voorbeeld neem ik je mee in de datagedreven wereld.

Datagedreven niveau 1

Historische gegevens op papier beschikbaar.

Ik gebruik vaak het voorbeeld van navigatie. Al heel lang willen mensen weten wat een handige route is om van A naar B te gaan. Daar hebben onze voorouders wat op gevonden, het is handig om een landkaart te hebben. Met behulp van die kaart kan je de route bepalen om van A naar B te gaan. Jarenlang ging dat prima en er was geen verdere informatie beschikbaar.

Een voorbeeld uit de praktijk is het spoorboekje van de Nederlandse Spoorwegen en de gele posters op het station. Ze hangen er nog steeds, maar ik vraag me wel eens af wie ze nog gebruikt. Je kan als lezer zelf bedenken of je die informatie nog zou willen gebruiken of dat je liever datagedreven bent op een niveau hoger.

Datagedreven niveau 2

Historische gegevens zijn in een database beschikbaar.

Op het volgende niveau wordt de historische data vastgelegd in een database. De data is dan beschikbaar om mee te rekenen en we kunnen bijvoorbeeld gaan berekenen hoe lang het duurt om volgens het spoorboekje van A naar B te gaan. Je kan dan Key Performance Indicators (KPIs) laten uitrekenen, bijvoorbeeld welk percentage van de treinen vorig jaar op tijd was.

Datagedreven niveau 3

Historische gegevens zijn in detail beschikbaar zodat een proceskaart van de route door een geautomatiseerd systeem gemaakt kan worden.

Nu komt de vraag naar meer detail. Hoe verder A en B uit elkaar liggen, hoe meer routes er zijn om van A naar B eventueel via C of D te gaan. Je kan bijvoorbeeld ook de details vastleggen van alle stations waar je zou kunnen in- en uitstappen en ook waar je zou kunnen overstappen op een andere trein. Met die informatie kan je dan bepalen wat de snelste route is tussen A en B en of je eventueel via C of D zou willen reizen. Je ziet het ook bij de navigatiesystemen in auto's. Wil je de kortste route of de snelste route?

De data kan je visualiseren zodat je ziet hoe de route verloopt. Op dit niveau kan je dus al een stuk meer. Met het inzicht kan je besluiten om te kiezen voor een lange of korte route en als je even verdwaald bent dan word je weer op weg geholpen naar je doel.

Datagedreven niveau 4

De procesdata zijn actueel beschikbaar en er is actuele (bij)sturing in het proces mogelijk.

De techniek gaat verder en dat smaakt naar meer. Als er actuele informatie beschikbaar is over de drukte op de door jou geplande route en er is een beter alternatief beschikbaar, dan is het fijn om daarover geïnformeerd te worden.

Op dit niveau wil je een besluit kunnen nemen op basis van actuele procesdata en we willen dat graag zien op een kaart die visueel aangeeft waar het druk is en een voorstel voor een alternatieve route.

Datagedreven niveau 5

Aan de actuele procesdata worden voorspellende modellen toegevoegd om zo een voorspelling te maken wat de beste volgende proceskeuze kan zijn.

De ontwikkelingen staan zoals we zien niet stil. Steeds meer gaan we naar wat vaak wordt aangeduid als Artificial Intelligence (AI). Voor de afbeelding bij dit artikel heb ik er

ook gebruik van gemaakt. Ik heb aan DALL-E versie 3 gevraagd om een afbeelding te maken met de 5 niveaus in dit artikel. Hier gebruik ik AI voor een afbeelding, maar voor processen kan dit tegenwoordig ook.
Je kan AI laten voorspellen wat de volgende stap gaat worden in het proces of wat een goede keuze is om jouw doel met de door jou bepaalde doelstellingen te behalen.
Een maatschappelijke vraag is of dat voor alle doelen wenselijk is, maar dat is ook besloten in de vraag van dit artikel: hoe datagedreven wil je zijn?
Neem je genoegen met de papieren wereld of wil je keuzes maken met actuele gegevens?
Of wil je dat voorgesteld wordt welke optie je gaat kiezen omdat op basis van de beschikbare kennis voorspeld kan worden waar en wanneer het druk gaat worden en wat dan de beste route is.

In alle voorbeelden bepaal je als mens nog of je ook gebruik maakt van de voorstellen van de navigatie. Hoe datagedreven je wil zijn bepaal je dus zelf. Net als hoeveel informatie je op een bepaald moment wil hebben om op dat moment een goede keuze te kunnen maken.
Dat houdt het voor deze voorbeelden ook nog fijn menselijk.

Als afsluiter nog een tip voor proceseigenaren die gelijk naar het hoogste niveau willen. De navigatiesystemen hebben ook een ontwikkeling doorgemaakt en het actueel data verzamelen heeft ook een prijs. Als eindgebruiker van een navigatiesysteem merk je niet hoeveel inspanning en geld het gekost heeft, maar als je het zelf moet organiseren en betalen neem er dan de tijd voor, maak een plan en doe het stap voor stap.

COLUMN

(Generatieve) AI: Van obscuriteit naar dagelijkse praktijk

door Gerald Munters, Innovatie- en Kennisadviseur bij Concerndirectie Innovatie & Strategie van de Belastingdienst

Poef. Ineens was daar ChatGPT. In het nieuws, in de trein, op scholen, zelfs bij de kapper ging het over ChatGPT. Andere trends zoals de Metaverse werden bruut naar de achtergrond verbannen. De techniek achter ChatGPT bestaat natuurlijk al langer, maar daar waar Artificiële Intelligentie (AI) voorheen alleen de doorgewinterde fan kon enthousiasmeren, was nu zelfs de klant in de kappersstoel enthousiast aan het vertellen over het gemak waarmee mailtjes gegenereerd konden worden. Oh ja, en natuurlijk als goede compagnon voor het maken van Sinterklaasgedichten.

Mede omdat de tooling van OpenAI (het bedrijf achter ChatGPT) minder open is dan de naam doet vermoeden, kwam er al snel een tegenbeweging op vanuit de Rijksoverheid om te kijken naar hoe generatieve AI (GenAI) ingezet kan worden op zo'n manier dat we rechtdoen aan 'onze' normen en waarden. Het IMF becijfert dat mogelijk 60% van de banen door GenAI getroffen gaat worden. Dit vraagt dus om een overheid die een ambitie en een visie heeft. Gelukkig gaan we als Nederland niet aan de zijlijn staan en investeren we zelf actief in GenAI die onze publieke waarden uitdraagt.

GenAI bij de Belastingdienst

Ook binnen de Belastingdienst houden we deze ontwikkelingen nauw in de gaten en experimenteren we met de technologie om te kijken wat er wel en niet kan. Zo onderscheiden we nu vier inzetgebieden van GenAI. Van een model assistent die allerhande antwoorden kan genereren tot een kennis assistent die onze eigen gegevens kan gebruiken om een zinvolle context te genereren voor betere resultaten. En van een agent assistent die zelf ook acties kan uitvoeren tot een programma assistent die collega's ondersteunt door een specifieke taak uit te voeren (bijv. als copiloot voor ontwikkelaars).

GenAI voor burgers en bedrijven

Een mooi voorbeeld binnen de Belastingdienst is de taalscan. De bekende blauwe envelop is vaak het startsein voor het betalen van de belastingen. Echter, niet altijd sluit het taalgebruik ervan aan bij de lezer. Met behulp van GenAI zetten we modelbrieven automatisch om naar platte tekst, groeperen we gelijkende brieven, beoordelen we de teksten op leesbaarheid en krijgen redacteuren suggesties voor huisstijlkenmerken (bijv. woordkeuze en een call-to-action).

Voor ieder van de eerdergenoemde onderwerpen lopen er experimenten en onderzoeken, want hoe bewaak je de kwaliteit als deze modellen ooit in een productieomgeving komen? Hoe gaan we om met de technische resources? Hoe bouwen we kwaliteitschecks in? Wat willen we wel met deze technologie ondersteunen en wat niet? Hoe duurzaam zijn dergelijke modellen? Genoeg vragen dus en door op kleine schaal te experimenteren kunnen we veel leren. Het is en blijft een iteratief proces, want soms kom je erachter dat je juist geen GenAI in wilt zetten.
Binnen de experimenten werken we voornamelijk met open source modellen. Zo weten we precies wat een model doet en wat de basis van het model is. Experimenteren met tooling zoals ChatGPT kan ook wel, maar dan moet je je wel bewust zijn van wat je aan het model vraagt. Deel geen informatie die naar de organisatie of personen verwijzen. Je post immers ook geen gespreksverslagen of memo's op Facebook of Instagram.

Bekende technologie

Als Belastingdienst liften we mee met de bekendheid die ChatGPT gecreëerd heeft. Collega's zien overal kansen en raken in gesprek met onze technologie-experts. Hoewel niet alles opgelost hoeft te worden (of kan) met GenAI, helpen deze gesprekken om de juiste randvoorwaarden op tafel te krijgen. Denk hierbij aan de inrichting van werkprocessen, het vastleggen van data, of het inzetten van al bekende technologieën zoals robotic process automation.

Er is momentum en door gezamenlijk te kijken naar de mogelijkheden kunnen we tot toepassingen komen die passen bij de Belastingdienst en die burgers en bedrijven kan ondersteunen in de interactie met ons.

Nieuwe technologie vraagt om de basis op orde

Vernieuwing gegevens binnen de Belastingdienst, nut en noodzaak en de relatie met AI

door Frans La Housse
Kwartiermaker data office IV&D

Op 18 januari van dit jaar presenteerde het kabinet, als een van de eerste EU-lidstaten, een visie op generatieve AI. In de visie benadrukt het kabinet het belang van het ondernemen van actie met het oog op de mogelijkheden en uitdagingen van deze disruptieve en tegelijk kansrijke technologie.[1] Hoe krijgen we grip op een nieuwe technologie? Een technologie die uiteindelijk een fundamentele en langdurige invloed zal hebben op alle onderdelen van de samenleving. Generatieve AI kan bijvoorbeeld bedrijven efficiënter maken en maatschappelijke problemen gerichter helpen oplossen, maar kan ook de privacy van burgers aantasten, de arbeidsmarkt beïnvloeden en leiden tot een nog grotere afhankelijkheid van grote techbedrijven.[2] Meer fundamenteel kan generatieve AI tot aantasting leiden van de betrouwbaarheid van de informatie die we krijgen aangereikt en daarmee van invloed zijn op de democratie en onze rechtsstaat. En dat is dan wat we wél weten; het is niet uitgesloten dat deze technologie effecten heeft die we nu nog niet kunnen overzien.

De mogelijkheden en risico's zijn aldus talrijk. Sommigen zullen betogen dat het kabinet met deze visie achter de muziek aanloopt. Tegelijkertijd vragen de risico's van deze technologie om het bewust toepassen ervan. Daartoe is een (af)gewogen kabinetsstandpunt een belangrijk instrument omdat het ook de aandacht richt op wat nodig is om (generatieve) AI betrouwbaar in te zetten. Rechtsstatelijk optreden van de overheid ligt immers onder een vergrootglas.

Wat is nodig?

Eventuele inzet van (generatieve) AI vraagt in ieder geval om kennis en vaardigheden in de organisatie te brengen met betrekking tot deze technologie. Ook hier is vakmanschap vereist. Dat vakmanschap is evenzeer vereist ten aanzien van dat waar (generatieve) AI op toegepast wordt, op basis waarvan patronen worden ontwaard, namelijk de gegevens. De AI-modellen worden getraind aan de hand van grote verzamelingen gegevens. Gegevens die onbetrouwbaar kunnen zijn, niet betekenen wat is verondersteld of misschien wel zodanig gevoelig zijn dat ze niet eens mogen worden gebruikt voor dit doel. Kortom, AI toepassen vraagt ook om vakmanschap op het terrein van gegevens: gegevensbetekenis, gegevensdefinitie, gegevenskwaliteit, gegevensherkomst, bescherming van gegevens, toegang tot gegevens, delen van gegevens etc.
Meer dan ooit wordt zichtbaar dat gegevens een productiefactor zijn geworden, dat ze waarde vertegenwoordigen en dus ook, door middel van een adequate governance, beheerd moeten worden. Deze nieuwe technologie vraagt aldus expliciet aandacht voor het ambtelijk vakmanschap op het gebied van gegevensmanagement.

De aankomende AI-verordening (AI-Act, AIA) – waarover op het moment van schrijven een politiek akkoord is bereikt – zal hiertoe een aantal verplichtingen met zich meebrengen.

De providers van AI-systemen die in de categorie 'hoog risico' vallen, zullen de nodige waarborgen moeten treffen op het gebied van gegevensmanagement. Zo zal onder meer een - op levensfasen van een AI-systeem gebaseerd - risicomanagementsysteem moeten worden ingericht en onderhouden. Dat geldt ook voor een kwaliteitsmanagementsysteem dat eveneens een zogenaamd *post monitoring system* moet omvatten dat voorziet in onder meer beleid, strategieën, technieken en procedures t.b.v. compliance. Verder worden eisen gesteld aan datamanagement en datagovernance - zoals aan de kwaliteit van trainings-, validatie- en testdata. Ook schrijft de AIA een groot aantal documentatie- en loggingsverplichtingen voor. Om aan deze eisen te kunnen voldoen, zal de basis van gegevenshuishouding, -management en -beheersing op orde moeten zijn.

Gegevensmanagement is een abstracte en technische wereld. En toch van het grootste belang om te begrijpen omdat onze digitale wereld in toenemende mate op basis van gegevens functioneert.

Als een registratie van fraudesignalen wordt aangelegd, dan is van groot belang dat we de betekenis van het signaal kennen. Is er daadwerkelijk fraude geconstateerd? Is mogelijk sprake van fraude, maar nog niets vastgesteld? Is het slechts een aanwijzing die nog niet is gevalideerd? Kortom, de daadwerkelijke betekenis van een signaal moet absoluut helder zijn voor diegene die de gegevens gebruikt. Anders worden onjuiste conclusies getrokken met mogelijk zeer verstrekkende gevolgen voor burger of bedrijf.

De CDO

Deze noodzaak is breed binnen de overheid onderkend en heeft er o.a. toe geleid dat de onderdelen van het ministerie van Financiën aansluiten op het rijksbrede CDO-stelsel. CDO staat hier voor *Chief Data Officer*. De CDO is onder meer verantwoordelijk voor de kaderstelling op het terrein van (het meten van) gegevenskwaliteit, kaders voor het beschrijven en architectureren van gegevens en gegevensverzamelingen, vertaling van Europese en nationale wetgeving, kaderstelling op terrein van algoritmen, coördineren van ethische data(delings)vraagstukken en het programma 'Informatiehuishouding op orde'. Door deze functie wordt binnen onze organisatie zichtbaar dat het beheer en de beheersing van gegevens geïnstitutionaliseerd worden en een integraal onderdeel zijn gaan vormen van onze werkzaamheden.[3]
Waar kaderstelling binnen de Belastingdienst centraal door de CDO gebeurt, is de uitvoering van die kaders gedecentraliseerd, dat wil zeggen binnen de verschillende dienstonderdelen. Gegevensverzamelingen zijn qua ontwerp toegewezen aan ketens en worden in bedrijfsprocessen gebruikt door de uitvoerende directies. Die uitvoerende directies en ketens beschikken inmiddels over datastewards, die de voor gegevens verantwoordelijke directeuren ondersteunen. Bijvoorbeeld door kwaliteitsmetingen op de gegevens uit te voeren en verbeteringen te definiëren, door zorg te dragen voor een adequate beschrijving van algoritmen, door in beeld te hebben welke gegevens precies worden vastgelegd, met welke betekenis en wie van deze gegevens gebruikmaakt.

Wendbare wetsuitvoering

Verantwoord omgaan met gegevens vraagt, naast organisatorische maatregelen, ook om een inhoudelijke koers. In 2020 is gestart met de uitvoering van het plan "Vernieuwing gegevens". Dit plan is erop gericht om onze gegevenshuishouding weer op orde te krijgen en is gebaseerd op het concept van de "wendbare wetsuitvoering". Wendbare wetsuitvoering houdt in het op een gestructureerde manier vertalen van wetgeving naar de (digitale) uitvoeringspraktijk. Dat vertalen gebeurt bijvoorbeeld met behulp van de techniek "wetsanalyse".[4] De wetsanalyse vraagt om een multidisciplinaire samenwerking tussen juristen, uitvoeringsdeskundigen, kennismodelleurs en softwareontwikkelaars en leidt tot begrips- en regeldefinities (zoals algoritmen) die aantoonbaar en uitlegbaar zijn afgeleid van onze wettelijke taak. Het draagt daarmee bij aan de toenemende roep om uitlegbaarheid en transparantie ten aanzien van gegevensgebruik en de werking van algoritmen. Het bevordert aldus het aanzien en de rechtsstatelijkheid van de overheid.

Uiteindelijk streven we naar "wendbaar wetgeven". Dat houdt in dat al tijdens het wetgevende proces rekening wordt gehouden met de uitvoeringsaspecten van de op te stellen wet, met de bedoeling deze uitvoering optimaal aan laten sluiten op de bedoeling van de wetgever. Met andere woorden: reeds in de wetgeving zorgen voor uitlegbare normen en concepten die aldus een kader voor verdere uitwerking in ICT-voorzieningen vormen. Deze methodiek is door de Eerste Kamer ook omarmd in een debat over grip op algoritmische besluitvorming bij de overheid (plenaire vergadering Eerste Kamer van 21 maart 2023).[5]

De techniek van wetsanalyse is nader uitgewerkt in een handleiding en een leidraad "Wetsanalyse in de praktijk". Ook de manier waarop begrippen vanuit de wettelijke context kunnen worden omgevormd tot gegevensdefinities en logische en technische gegevensmodellen, is uitgewerkt in de "Verticale Datadefinitie Architectuur (VDA)" met bijbehorende methoden en technieken.
De gereedschapskist is dus goed gevuld om onze basis op orde te krijgen. Niet als doel op zich, maar juist om een gezonde basis te bieden voor nieuwe technologie en om duurzaam aan onze verplichtingen als overheid te voldoen, bijvoorbeeld op het terrein van uitlegbaarheid, verantwoording en compliance met o.a. de AVG.

Gegevensdeling

De kennismodellen en gegevensdefinities die met behulp van de VDA tot stand komen, worden opgeslagen in de zogenaamde modellenbibliotheek. In deze bibliotheek bouwen we aan het inzicht in, en overzicht van, alle gegevens waarover we beschikken, de betekenis van deze gegevens en uit welke wetgeving deze gegevens afkomstig zijn. Alle grote uitvoeringsorganisaties zijn met vergelijk-

bare ontwikkelingen bezig. Daarmee ontstaat uiteindelijk inzicht in de gegevenspositie van de Nederlandse overheid. En dat is weer onontbeerlijk voor het aanpakken van de maatschappelijke vraagstukken die zich niet beperken tot een domein of ministerie.
In onze huidige digitale samenleving zijn we eraan gewend om altijd te beschikken over realtime informatie: actueel, correct en op elk moment opvraagbaar. Om dit mogelijk te maken, hebben aanbieders hiervan slimme oplossingen nodig om de gegevens snel, veilig en gericht te kunnen delen met gebruikers van hun diensten. Processen van veel overheidsorganisaties zijn vandaag de dag nog gebaseerd op het kopiëren en verzenden van (vaak enorme) datasets. Intern maar ook extern. En dat terwijl die slimme oplossingen er wel zijn. Het distribueren van kopieën van datasets is ontstaan in een tijd waarin de mogelijkheden om data te delen nog beperkt waren. Het periodiek verzenden van een hele dataset naar één organisatie of afdeling was de makkelijkste en veiligste manier om de gegevens te verstrekken. Tegenwoordig kunnen we door middel van API's (*application programming interfaces*) op een gecontroleerde en gerichte manier datasets bevragen, waarbij de veiligheid en gegevensintegriteit geborgd zijn door autorisatie en logging van toegang.[6]
Het plan "Vernieuwing gegevens" geeft mede richting aan deze (technische) doorontwikkeling, waardoor een beter beheersbaar gegevenslandschap ontstaat.

Resumerend

Generatieve AI is niet meer weg te denken. Het zal bestaande functies beïnvloeden maar zal ook aandacht vragen voor het investeren in het op orde brengen van de basis en het vakmanschap dat daarbij hoort. Door begrips- en regeldefinities met behulp van wetsanalyse te vertalen naar de uitvoeringspraktijk, wordt een brug geslagen tussen taal en techniek en ontstaan besluiten en voorzieningen die uitgelegd en verantwoord kunnen worden.
Of je nu werkt in het toezicht, de opsporing, IV of administratieve processen: je werkt altijd met gegevens en informatie. Zoals beleidsstukken, beschikkingen, plannen en bijvoorbeeld ook persoonsgegevens. Informatie is van onschatbare waarde voor onze organisatie. Recent is een themapagina 'Omgaan met informatie, gegevens en analytics' op het intranet van de Belastingdienst vernieuwd en voorzien van actuele informatie.[7]

In de Meerjarenvisie zijn ook randvoorwaarden beschreven waar aandacht aan moet worden besteed om de visie te kunnen realiseren. Een van die randvoorwaarden is 'Gegevens en Analytics'. De investeringen in onze gegevenshuishouding, de kwaliteit van onze gegevens en het beheer en de beheersing van die gegevens dragen dus direct bij aan de realisatie van onze meerjarenvisie! Meer hierover kan je lezen op intranetpagina https://intranet.belastingdienst.nl/belastingdienst/files/2020/11/Meerjarenvisie-Belastingdienst.pdf

Noten

1. https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2024/01/18/kabinet-presenteert-visie-op-generatieve-ai
2. https://nl.linkedin.com/posts/alexandravanhuffelen_in-nauwe-samenwerking-met-vele-departementen-activity-7153724348854370306-_xXU
3. Zie bv https://ibestuur.nl/artikel/chief-data-officer-in-publieke-dienst/ en https://www.digitaleoverheid.nl/led-nieuws/chief-data-officer-cdo-aanjager-van-de-datagedreven-organisatie/
4. Wetsanalyse - Voor een werkbare uitvoering van wetgeving met ICT. Geschreven door Anouschka Ausems, John Bulles, Mariette Lokin. Uitgeverij Boom Juridisch ISBN 9789462909373 | 1e druk |
5. https://www.eerstekamer.nl/verslag/20230321/verslag onderdeel "Grip op algoritmische besluitvorming bij de overheid"
6. Zie ook https://www.digitaleoverheid.nl/data-bij-de-bron/
7. https://intranet.belastingdienst.nl/omgaan-met-informatie-gegevens-analytics/belang-van-goede-informatie-gegevens-en-analytics/ (Interne Belastingdienst link).

Traject voor ontwikkeling van èn door medewerkers in de VPB

door Marcel Vermeer
Inspecteur Vpb bij Grote Ondernemingen Noordoost

Vier jaar geleden zag ik veel collega's met pensioen gaan. Omdat ik zelf ook net de 60 gepasseerd was ging ik nadenken over de overdracht van mijn werk. Ik behandelde als inspecteur Vpb grote- en topposten bij GO Groningen. Ervaren opvolgers in de leeftijdscategorie 55 plus hebben al een vergelijkbaar werkpakket en collega's in de leeftijd 40 – 55 jaar zijn dun gezaaid. Dit lijkt een gevolg te zijn van een decennia lange vacaturestop in de jaren '90. Naast een gat in de leeftijdsopbouw is daarmee o.a. ook de opleidingsstructuur verloren gegaan. De komende 5–10 jaar zal de uittocht zich voortzetten en ik ben er één van. Ik constateerde in 2021 dat niemand aan mijn stoelpoten zat te zagen en zag dat ook niet op korte termijn gebeuren.

Maar bij nadere beoordeling van de beschikbare collega's werkzaam in de Vpb is er zeker hoop. De laatste jaren zijn bij ons verschillende jonge inspecteurs ingestroomd. Het viel mij op dat deze collega's allemaal in een niche van de Vpb zijn geplaatst (VBI, FBI, DBO, Non-profit, Woningbouwcoöperaties, CGVP, etc.). Dat was namelijk een eenvoudige methode om ze heel snel productief in te zetten. Leuk voor het management, maar ook goed voor de ontwikkeling van de jonge collega's? Ik denk van niet. Zelf ben ik bij MKB begonnen, na een horizontale F-opleiding en vervolgens het OIF, het voor oude rotten bekende Opleidings Instituut Financiën (en dit lijkt weer terug te komen, zeer wenselijk, maar dit terzijde). Bij MKB werd ik zeer breed ingezet voor IB, Vpb en soms ook andere klussen. Daar ben ik juist breed opgeleid en heb ik mij pas later gespecialiseerd toen ik bij GO ging werken.

Naast deze jonge inspecteurs zijn er ook goede ervaren F-collega's, die graag de stap naar een I-functie willen maken. Ik heb mijn constateringen besproken met vaco, teamleider en directeuren. Ik wilde wel proberen om deze nieuwe medewerkers in een ontwikkeltraject een zetje te geven, als zij dat zelf ook willen. Tenslotte heeft iedereen recht op het ontwikkelen van talenten, ook als je niet meteen als topper wordt erkend. Dit plan werd positief ontvangen door het management en ik kreeg ruimte en tijd om dit op te zetten.

Na een belangstellingsregistratie, waarbij talent, kennis, ambitie, inzet en doorzettingsvermogen als key-kwaliteiten zijn benoemd, hebben we met 6 ontwikkelkandidaten een groep opgestart. Het was mei 2021. Het project zou 2 jaar duren, waarbij veel facetten die van belang zijn voor het goed functioneren van een inspecteur aan de orde zouden komen.

In de eerste fase is aandacht geweest voor de bestaande situatie van de kandidaten. Sterke en zwakke punten, 360 graden feedback en andere tools om uiteindelijk een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) te kunnen maken. Welke doelen heb ik op korte en middellange termijn en hoe kan ik dat bereiken. Een doel kan zijn lidmaatschap van een kennisgroep, doorgroeien naar een vta-functie of behandeling van grote GO-posten. Het commitment van het management is gezocht en gekregen, want de kandidaten hebben tijd nodig om zich te ontwikkelen en dat zal in eerste instantie ten koste van de productie gaan. Het management moet dat ondersteunen.

Waaruit bestond de begeleiding?

- Tweewekelijkse bijeenkomsten waarbij één van de kandidaten 3 maanden organisator en voorzitter van de groep was. Tijdens de bijeenkomsten werden casus en jurisprudentie besproken. Daarbij was veel aandacht voor rechtsstatelijkheid, onderhandelingsruimte en menselijke maat. Kandidaten oefenden met presenteren, bijvoorbeeld over nieuwe wetgeving. Deze presentaties werden later in de vakgroepen gehouden. Daar leer je van.
- Elke kandidaat kon meelopen met een ervaren Vpb-collega die (bij voorkeur) een toppost behandelt. Dat houdt in deelnemen aan klantsessies, meelopen bij vooroverleg, aangiftebehandeling, periodieke besprekingen met de klant, etc. en ook zelf deelonderwerpen behandelen. Hieruit blijkt dat ook de hulp van ervaren

collega's essentieel is en dat draagvlak bij collega's een grote invloed op het succes heeft.

- "Specials": regelmatig zijn voor en door de deelnemers bijzondere (werk-gerelateerde) uitjes georganiseerd. Denk aan gesprekken met een belastingadviseur, een bedrijfsjurist, een rechter. We zijn bij een zitting van een Gerechtshof geweest en hebben een bezoek gebracht aan het Ministerie. We hebben een dag meegekeken bij een kennisgroep en het LVO Vpb. We hebben verschillende lezingen over bijvoorbeeld Europees belastingrecht en introductie waardering van ondernemingen gehouden. De lijst is nog veel langer. Interessant en leerzaam om te doen.
- De kandidaten volgden cursussen die kennis en vaardigheden bevorderen. (Dat kan overigens iedere medewerker doen, maar gebeurt het ook?)
- Er was veel aandacht voor onderlinge feedback. Daar hebben de kandidaten een cursus voor gevolgd. Er ontstond daardoor veel vertrouwen en een uitstekende samenwerking binnen de groep.

De resultaten?

In april 2023 is het eerste traject afgerond. Inmiddels zijn 4 van de 6 kandidaten lid van een kennisgroep. De F-medewerker heeft een I-functie. Sommigen zijn docent voor de belastingacademie geworden. Alle deelnemers hebben een meer uitdagend werkpakket gekregen en werken aan hun lange termijn doelen. Ze kunnen hun taken nu veel beter uitvoeren. Ze zijn beter in staat om hun verantwoordelijkheid als inspecteur Vpb uit te voeren.
Na beëindiging van het traject hebben de kandidaten zelf een groep met jonge Vpb-medewerkers opgestart om maandelijks te blijven overleggen. Bij die groep hebben andere F- en I medewerkers van GO-Groningen zich aangesloten. Daardoor wordt de samenwerking en sociale cohesie binnen onze unit bevorderd.

En misschien wel het allerbelangrijkste: De medewerkers hebben meer plezier in het werk bij de Belastingdienst gekregen. Ze worden meer gewaardeerd en gezien. Er wordt in hen geïnvesteerd. Door talent binnen de Belastingdienst kansen te geven kunnen wij ze boeien en daarmee binden.

Epiloog:

Natuurlijk zouden sommige kandidaten zonder traject ook wel boven komen drijven, maar een traject helpt en versnelt die ontwikkeling en geeft iedereen kansen.
Voor het slagen van zo'n traject zijn een aantal randvoorwaarden, waarvan ik de belangrijkste noem.

- Management dat investeert in medewerkers en dat faciliteert (tijd) en stimuleert. Ik heb die steun ervaren.
- Een ervaren begeleider die er zin in heeft. Ik heb het erg leuk gevonden. Een stimulans aan het einde van mijn loopbaan.
- 6-8 serieuze kandidaten die regelmatig op hetzelfde kantoor werken. De tweede groep die in april 2023 is gestart en op verschillende noordelijke kantoren werkt heeft veel meer moeite met de binding en groepsvorming.

Dit zou een uitstekende begeleiding kunnen zijn om in de toekomst jonge collega's, na een 2 jarige startopleiding bij het nieuwe "OIF", van een doorstart te kunnen voorzien om hun talenten verder te ontwikkelen binnen de Belastingdienst.
Voor zover ik weet wordt er op directieniveau nagedacht over de mogelijkheden van soortgelijke trajecten. Maar als jij als ervaren inspecteur een bijdrage zou kunnen leveren, waarom zou je dan niet gewoon beginnen, bijvoorbeeld door het laten meelopen van een junior bij jouw grootste posten?

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

Waarom kunstmatige intelligentie (AI) het beroep van fiscalist drastisch gaat veranderen

door Marcel Jakobsen
Chief Digital Officer PwC Nederland

In november '23, tijdens een sessie over kunstmatige intelligentie op de EDP Audit Vaktechnische dag van de belastingdienst, vroeg ik aan de zaal wie er al met AI in aanraking was gekomen of er mee geëxperimenteerd had en meer specifiek: is AI een hype of gaat AI ons vak significant beïnvloeden. De mensen die het al regelmatig gebruikten konden de stelling onderschrijven dat dit (van 'wellicht' tot 'zeker') wel impact zou gaan hebben op het vak, maar de meesten in de zaal waren nog niet overtuigd. Vergelijking met de initiële hooggespannen verwachtingen rondom Blockchain en Metaverse was snel gemaakt. Een beeld dat niet specifiek is voor de belastingambtenaren in de zaal. Ook binnen PwC of fiscale afdelingen bij klanten van PwC kreeg ik de afgelopen maanden soortgelijke beelden terug op deze vraag.

Marcel Jakobsen is Tax Partner en Chief Digital Officer bij PwC Nederland. Hij studeerde fiscaal recht aan de universiteit in Tilburg, was als fiscalist werkzaam bij onder meer De Brauw, Freshfields en sinds 2004 als belastingadviseur verbonden aan PwC waar hij onder meer AEX en Midkap bedrijven adviseerde over hun wereldwijde fiscale strategie. In 2015 trad Marcel toe tot het fiscale bestuur van PwC met als portefeuille Transformatie en Technologie. Sinds mei 2023 vervult hij de rol van CDO.

Blown away door Harvey

Als verantwoordelijke voor de digitale strategie van PwC, ben ik bovengemiddeld geïnteresseerd in technologische ontwikkelingen in het algemeen en sinds januari 2023 in generatieve kunstmatige intelligentie (hierna *GenAI*) in het bijzonder. Ik weet nog heel goed dat ik op een zonnige dag in maart (23 maart 2023 om precies te zijn) in Londen was om een presentatie van twee 'Tech Nerds' (eind 20/begin 30, sneakers, spijkerbroek, wilde haardossen) uit Amerika bij te wonen. Zij hadden jaren gewerkt bij OpenAI, waren betrokken bij de ontwikkeling van de eerste versies van ChatGPT en waren nu een nieuw bedrijf voor zichzelf begonnen genaamd Harvey (jazeker, een verwijzing naar de bekende advocaat in de Netflix serie "Suits"). Zij lieten mij die dag hun eigen versie van ChatGPT zien waar complexe juridische vraagstukken ingebracht konden worden. Na het stellen van een juridische vraag begon het platform op gedetailleerde wijze memoranda te schrijven met bizar goede antwoorden. Het kon documenten vergelijken en zelfs vragen over (meerdere) documenten die in het platform waren opgeladen minuscuul beantwoorden in een memo met antwoorden op deze vragen. De woorden die het memo gingen vormen kwamen in een vloeiende beweging één voor één op het grote scherm. De antwoorden gingen gepaard met voetnoten met (doorklikbare) verwijzingen naar frases in de documenten waar deze beweringen op gebaseerd waren. Ik was ondersteboven. Gefascineerd, onder de indruk, enthousiast. Pas in de dagen erna werden deze euforische emoties gemengd met verontrusting, zorgen en zelfs angstig over de toekomst van ons vak. Stiekem had ik een filmpje gemaakt en aan een aantal collega's gestuurd. Het filmpje ging viraal op kantoor. Gaan wij als juristen of fiscalisten vervangen worden door kunstmatige intelligentie? Ik kon het ineens niet meer uitsluiten. Ik was van twee zaken in het bijzonder onder de indruk: de belangrijkste beperking van ChatGPT (geen bronverwijzing) was gedeeltelijk verholpen maar vooral de snelheid waarmee Harvey het ChatGPT platform al verbeterd had. En we staan nog maar net aan het begin van deze nieuwe ontwikkeling...waar gaat dit allemaal naartoe[1]?

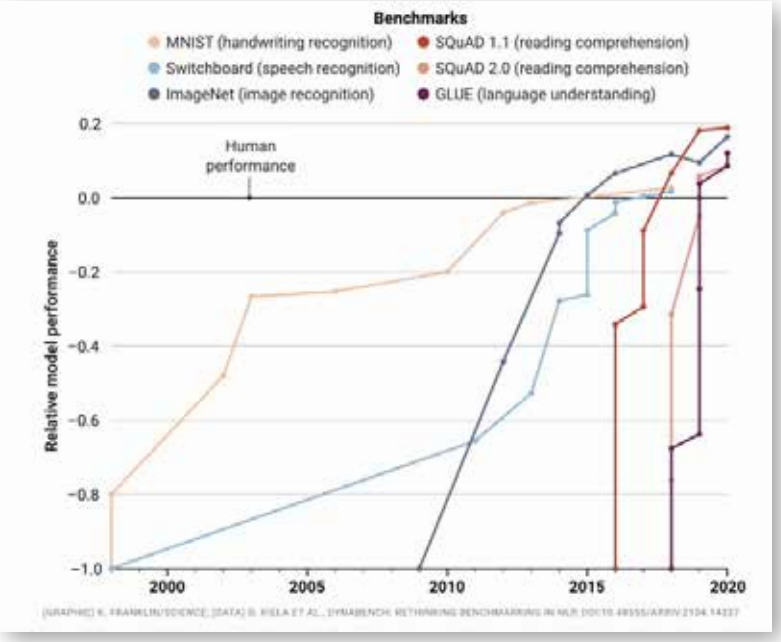
Een korte intro van GenAI

Large Language Models (LLMs) zijn grote rekenmodellen die door grote hoeveelheden data (van het internet) te analyseren getraind en in staat zijn om vragen te beantwoorden door woorden te voorspellen. Naar aanleiding van een vraag/instructie (een prompt) reageert het model door het meest waarschijnlijke woord aan te vullen totdat er een antwoord op de gestelde vraag gegeven wordt. De modellen hebben zich inmiddels (bijna) alle talen en dialecten

meester gemaakt. Niet alleen tekst, maar ook afbeeldingen, geluid, video's, (software)code kunnen nu op soortgelijke wijze gegenereerd worden. Voor meer detail verwijs ik naar het onlangs door het kabinet gepubliceerde document: Overheidsbrede visie GenAI.[2]
Om een model te trainen en te ontwikkelen moet een bedrijf hele diepe zakken hebben. Het zijn dan ook vooral de grote Amerikaanse tech bedrijven die foundational models hebben gelanceerd (OpenAI, al dan niet via Microsoft, Google, Meta/Facebook, Anthropic). Vervolgens is er een enorme hoeveelheid bedrijven die de foundational models als basis gebruiken en door-ontwikkelen voor specifieke taken en industrieën. Het voornoemde Harvey is daar een mooi voorbeeld van. Maar ook Dall.E en Pika.art (visualisaties), HeyGen (video), Github CoPilot (software codering), Microsoft CoPilot (assistenten in Word, PowerPoint, Mail en Teams), GPT Enterprise (het maken van eigen LLM toepassingen in de vorm van appjes). Het is fascinerend hoe de hele technologie industrie zich stort op GenAI en toepassingen daarvan.
Er is niet sprake van een AI-golf maar van een AI-tsunami. Deze enorme AI golf spoelt over ons heen, is niet te stoppen en meerdere golven zullen nog volgen.[3]

Hoe goed zijn de computermodellen?

Kijkend naar het volgende plaatje[4] is de computer op individuele taken al veel beter dan de mens. Sinds 1998 is er een enorme inhaalslag geweest van de prestatie van de computer op de mens in verschillende taken zoals handschrift-, tekst-, en beeldherkenning en tekstbegrip en taalbegrip. Het op niveau brengen van een combinatie van taken om zo menselijke taken over te nemen lijkt dan ook nabij te zijn (Artificial General Intelligence (AGI)).[5]



Figuur 1 Benchmark saturation over time for popular benchmarks, normalized with initial performance at minus one and human performance at zero.

Wat kan GenAI voor ons als fiscalist betekenen

Op 22 september 2023, publiceerde Harvard Business School een fascinerend onderzoek over de impact van AI op kenniswerkers.[6] Een verzameling kennisspecialisten werd verdeeld over 2 groepen. Eén groep kreeg toegang tot AI-tools en de andere groep niet. De groep met AI presteerde stukken beter: deze groep kon 12.2% meer taken aan, werkte 25.1% sneller en leverde een output dat 40.1% beter van kwaliteit was.
Modellen als ChatGPT kunnen al fantastisch samenvatten, vertalen, teksten verbeteren of aanvullen of inkorten. MS CoPilot kan Word documenten redigeren, Word documenten omzetten in PowerPoint presentaties (inclusief Visuals, speaker notes). Virtuele meetings worden schriftelijk vastgelegd, worden samengevat, inclusief actielijsten desgewenst op naam van de persoon die de acties moet gaan nemen.
Chatbots kunnen call centra of andere interactieve taken overnemen. Denk bijvoorbeeld aan de belastingtelefoon. Een LLM gedreven Chatbot die put uit de juiste data, zou wel eens kwalitatief beter en veel bereikbaarder kunnen zijn ten opzichte van de huidige opzet van de belastingtelefoon.
LLMs kunnen jurisprudentie samenvatten, vertalen, interpreteren. Contracten opstellen, vergelijken, interpreteren. Fiscale memo's opstellen, fiscale verzoeken opstellen. Benchmark rapportages opstellen, industrie analyses maken, risicoprofielen. Bezwaarschriften opstellen. Bezwaarschriften beoordelen.
In de toekomst gaat een "Chat" een belastingplichtige helpen een beroepsschrift op te stellen en gaat een andere "Chat" de rechter helpen het beroepsschrift te beoordelen en een concept uitspraak te redigeren. Chat gaat chat beoordelen en beantwoorden. Het gebruik van AI kent allerlei (ethische) risico's en bezwaren.

Risico's en nadelen van Generatieve AI

Voornoemde kabinet's visie gaat uitgebreid in op diverse geopolitieke, maatschappelijke en economische risico's van GenAI. Een aantal specifiek gericht op LLMs vanuit gebruikersperspectief:

1. LLMs zijn getraind op publieke data van het internet. Die data is soms niet altijd juist of op verschillende momenten in de tijd ontstaan, waardoor deze data onjuist, incompleet of achterhaald is.
2. LLMs hebben geen mechanisme om onnauwkeurigheden of ongepaste informatie te negeren.
3. LLMs zijn getraind op publieke data van het internet, waardoor systematische voorkeuren zijn ontstaan en antwoorden dus niet neutraal of zonder voorkeuren zijn. Discriminatie, politieke voorkeuren etc. liggen dan op de loer.
4. Onbedoeld delen van vertrouwelijke/gevoelige data kan gebruikers verleiden tot overtreding van data protectie/data privacy regelgeving. Ook kunnen auteursrechten, merkrechten, portretrechten geschonden worden, doordat de LLMs mogelijk de (training)data onrechtmatig verkregen hebben.

5. Het is in veel gevallen onduidelijk hoe de LLM zijn antwoorden bedacht heeft. Er missen bronverwijzen en de LLM is een soort "black box". De antwoorden kunnen soms zo stellig of juist lijken maar gebaseerd zijn op onjuistheden of volstrekt verzonnen ('hallucinaties').
6. Het trainen van de modellen en het generen van antwoorden kost veel energie, koelwater en levert dus negatieve effecten op klimaatverandering.

Stappen om AI op een verantwoorde wijze te gaan gebruiken als hulpmiddel

In het omarmen van (Gen)AI in het fiscale domein zie ik grote voordelen. Zolang de gebruiker zich bewust is van de nadelen/risico's van (Gen)AI en de tools op een verantwoorde manier gebruikt, is er veel (tijds)winst te behalen en kan AI helpen sneller, betere uitkomsten te realiseren. Ik heb daarbij de volgende suggesties:

1. Pas op met gebruik van Publieke AI tools. Voor zakelijk gebruik is het belangrijk om de tools in een private cloud, c.q. veilige omgeving, onder te brengen. Vraag je ook goed af waar de data opgeslagen wordt bij toepassing van AI. Is een Amerikaanse omgeving in het specifieke geval wenselijk of liever een Europese?
2. Pas AI-tools toe die goed bij je IT-omgeving passen. Relevant is welke cloud omgeving wordt gebruikt en welke mails/document/presentatie applicaties.
3. Zie de AI-tooling als een assistent, een Copiloot. Hanteer zelf de spreekwoordelijke stuurknuppel en laat AI je assisteren. Blijf zelf verantwoordelijk voor het resultaat en wees je bewust van internetvoorkeuren, hallucinaties en andere onjuistheden.
4. Hoe beter je de vragen stelt aan de AI, hoe beter het antwoord is dat je krijgt. Prompting is een nieuwe vaardigheid die je je zal moeten aanleren. Op internet zijn veel goede prompting instructie video's te vinden. Ook kan het helpen om een prompting database aan te leggen met succesvolle of nuttige uitvragen.
5. Ga met je team/omgeving brainstormen waar AI geschikt is om processen/taken te verbeteren/automatiseren. Welke maatregelen moet je daarbij nemen om bepaalde risico's te mitigeren.
6. Begin met Backoffice AI (dus intern, als Copiloot). Wanneer een oplossing echt geschikt is en accuraat genoeg is dan kun je Frontoffice AI (voor je klanten) overwegen in te zetten.
7. Zorg bij use cases, waarbij je AI gaat inzetten, dat je voldoet aan alle (nieuwe) wet- en regelgeving. Denk bijv. aan de AI Act, Product Liability & AI Liability Directive, Data Governance Act, GDPR (General Data Protection Regulation) etc.
8. Houd rekening met de environmental footprint van je AI gebruik. Probeer modellen te gebruiken die passen bij de taak. De verwachting is dat er snel kleinere modellen beschikbaar gaan komen. Is gebruik van groene stroom van het datacentre dat gebruikt wordt een optie?
9. Zorg ervoor dat de uitkomsten gekoppeld kunnen worden aan betrouwbare bronnen. Referenties, het creëren van een audit-trail en onderbouwing van de uitkomsten gaat steeds belangrijker worden om goede toepasbaarheid te garanderen.
10. AI zonder goede databronnen is ondenkbaar. Een goede datastrategie, data infrasructuur wordt de komende tijd steeds belangrijker.

Conclusie

Ik denk dat AI de meest disruptieve ontwikkeling is die ik in mijn carrière als fiscalist heb meegemaakt. Ons vak krijgt een enorme productiviteitsboost. Backoffice AI moet zo snel mogelijk omarmd worden en we moeten niet bang zijn voor de beperkingen die we nu met LLMs nog zien. De ontwikkelingen en verbeteringen gaan zo snel, dat het niet de vraag is of de fiscalist AI moet gaan gebruiken maar wanneer. AI op een verantwoorde manier inzetten zou ik zo snel mogelijk stimuleren te beginnen in de backoffice als hulpmiddel. Prompting gaat een nieuw onderdeel in de gereedschapskist van de fiscalist worden.

AI zal onder meer: commerciële business modellen gaan veranderen, arbeidsmarkt schaarste verminderen, wachtrijen van callcenters oplossen en werkdruk in de rechterlijke macht verlichten. Het beoordelen en verwerken van documenten, contracten, jurisprudentie en vakliteratuur vergemakkelijken. Wel zullen we ons bewust moeten zijn van het feit dat fiscale wetgeving zo veranderlijk en complex is, dat LLMs op het fiscale domein bovengemiddeld verkeerde conclusies zal blijven trekken. Doorontwikkeling van de modellen zal dat gaan verbeteren, maar mijn verwachting is dat dit risico ook in de toekomst zal blijven bestaan. Elke fiscalist zal moeten blijven investeren in een vaktechnische basis om gevolgtrekkingen van AI te blijven controleren.

Noten

[1] Ter illustratie over de snelheid hoe GenAI zich aan het ontwikkelen is: ChatGPT 3.5 haalde nog onvoldoendes voor VWO examens en BAR exams (tentamens om advocaat te worden in de Verenigde Staten). ChatGPT 4.0 behoort tot de beste studenten en zit op cum laude niveau van een grote diversiteit aan examens.

[2] https://open.overheid.nl/documenten/9aa7b64a-be51-4e6a-ad34-26050b8a67ef/file

[3] Een fascinerend boek over de AI golf is "The Coming Wave" van Mustafa Suleyman.

[4] https://www.semanticscholar.org/paper/Dynabench%3A-Rethinking-Benchmarking-in-NLP-Kiela-Bartolo/77a096d80eb4dd4ccd103d1660c5a5498f7d026b

[5] Voor een zorgwekkende kijk op AGI verwijs ik naar: https://www.existentialriskobservatory.org/unaligned-ai/

[6] HBS: Navigating the Jagged Technological Frontier. Https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/24-013_d9b45b68-9e74-42d6-a1c6-c72fb70c7282.pdf

De Anatomie van Passie

door Ashley Battle
Coördinerend specialistisch adviseur, conflictmanagement bij het team Escala, afdeling Ondersteuning Burgers en Klantbehandeling

Passie in je negen tot zes, geniaal of gek? **Nadat we werden opgeroepen om emoties een plek te geven op de werkvloer, volgt nu een ode aan passie. Het moet niet gekker worden, what is next, liefde? Iets wat je plus minus 40 uur per week doet combineren met iets waar je passie voor hebt; krankjorum! We zouden ons hele zelf maar meenemen naar het werk en ons hele zijn daar (laten) aanspreken. O jee, voel je de allesvernietigende aardschokken al?**

Maar wat is passie nou eigenlijk? We zijn meester in het rondstrooien van termen, waarvan we denken een gemeenschappelijk begrip te hebben; *"respect, vertrouwen.....menselijke maat"*. Voor de oplettenden onder ons wijst de praktijk uit dat we het vaak toch net ietsjes anders zien.

Nobelprijswinnaar en literair genie T.S. Eliot zei: *"It is obvious that we can no more explain passion to a person who has never experienced it than we can explain light to the blind"*.

Volgens Eliot valt passie haast niet uit te leggen, je moet haar ervaren. Prachtige taak die de redactie van het Informatief mij gegeven heeft. Veel mensen en veel wetteksten spreken graag in ontkenningen. Laat mij braaf de kudde volgen en beginnen met wat passie niet is.

Maandag 2 september 2013. Met twee bullen op zak en een glimlach op mijn gezicht loop ik de trappen op van het hoofdkantoor van KPMG. Mijn eerste vaste contract. Het kolossale pand doet denken aan een cruiseschip waar ik aan boord stap. Het voelt als een triomf: *"hier ga ik partner worden"*. Klaar voor avontuur zet een allesoverheersende ambitie de koers uit. Het studentenkot verruil ik voor een gloednieuwe villa en de Volkswagen Up voor een snelle Volvo. Adviezen schrijven, lezingen geven, discussies voeren over declarabele uren en meer totdat...ik genoodzaakt was mijn leasebak te parkeren op de vluchtstrook, omdat ik geen lucht kreeg.
As always is mijn lijf allesbehalve subtiel. Terugkijkend ben ik dankbaar. In het nu kon ik het niet overzien. *Is dat niet vaak zo?* Nog een paar weken met schimmige klachten gingen voorbij, totdat duidelijk werd dat ik niet koste wat kost mee hoefde te reizen naar een bestemming waar ik niets te zoeken had. Ik constateerde dat er slechts ruimte was voor mijn persoon wanneer die ruimte kon worden vertaald in een aan de klant te factureren bedrag. Ik constateerde dat de invulling van mijn 'zeven tot zeven' gebaseerd was op het idee, dat het nastreven van status en veel geld is waartoe ik op aarde ben. Maar wanneer je motor moet draaien op externe bevestiging, ben je nooit content. De buurvrouw of buurman doet het altijd beter. Om terug te komen op die villa: nog voordat het schilderwerk was opgedroogd, zoemden de schetsen van het volgende paleis al door mijn hoofd. Meer, groter en sneller maken niet gelukkiger. Ik moest het zelf ervaren om het te snappen. Thanks Eliot.

Maar wat dan wel? Ik trapte op de rem en gooide het roer om. De volgende afslag? De leasebak verruilen voor een traineeship met ov-pas. En daar snapte mijn omgeving dan weer niks van.

Het begrip volgde vanzelf toen die lach weer vast onderdeel werd van mijn gelaat. Michael Schumacher zei: *"once something is a passion, the motivation is there"*. Ja! Dit voelde ik. Stukje bij beetje werd ik meer mezelf; de vrouw die voor de wekker opspringt omdat ze zin heeft in de dag. Ook ervoer ik het effect van de aanwezigheid van die driver om mij heen. Ongeacht op welk kantoor ik kwam, ik ontmoette er veel collega's met een niet aflatend enthousiasme. Niet vanwege salaris of de aansporingen van klant of chef, maar vanwege een vuur dat brandt van binnenuit. Prachtig.

Schumacher zag het goed: passie is de brenger van motivatie, de intrinsieke variant. De variant die ervoor zorgt, dat je niets nodig hebt om in beweging te komen; dat gaat zowaar vanzelf. Dat is een motor die draait op positieve energie. Die is te onderscheiden van extrinsieke motivatie. De spreekwoordelijke wortel of de stok: sociale acceptatie of uitsluiting en ook het geliefde 10-punten systeem van ons onderwijs. Deze bekrachtigingswijzen kunnen ons in potentie motiveren. Keerzijde: dit heeft zijn prijs. Onderzoek wijst uit dat ze de van nature aanwezige intrinsieke motivatie zelfs ondergraven. Oppassen dus.
In verschillende functies was ik werkzaam, maar bij Grote Ondernemingen klikte het echt. In het kielzog van de toeslagenaffaire gaf ik workshops over gedrag binnen het cultuurtraject Professionele Werkrelatie. De mooiste gesprekken met collega's en burgers en bedrijven voerde ik hier. Wanneer de verbinding er was, volgde draagvlak vanzelf. Dit was wat betekenisvol zijn inhield en hier wilde ik meer van. De overstap van Big4 naar Belastingdienst was goud. Mijn hart zette de koers uit.

"Passion is vital, but you've got to have a strategy". Als iemand een toonbeeld is van wat je met passie kunt bereiken, is het Obama wel. Ik zal er niet om liegen, ik ben fan. Passie is vitaal, maar is passie alleen voldoende? Nee, een enkel ingrediënt maakt geen sterrengerecht. Onderdeel van mijn strategie na een decennium fiscaliteit, was een loopbaantraject. *Stap één*. Één van de mooie instrumenten die de Belastingdienst te bieden heeft en aanrader voor wanneer je het even niet meer zeker weet. De sessies met mijn coach gaven mij inzicht in thema's die voor mij er echt toe doen, simpel: de mens en haar gedrag in al zijn complexiteit én schoonheid.
Een mooie bevinding en dan... maar ik was toch fiscalist? Gedag zeggen tegen het bekende, tegen zekerheid, afscheid nemen van een stukje identiteit? Die wettenbundel voorgoed dicht was een optie, maar die combineren met mijn inzicht een betere. Tijdlijn en carrièrestappen stippelde ik uit. *Stap twee*. Meestal nemen we een korte horizon; wat kan ik in een jaar doen? Zonde. De meest waardevolle projecten laten zich niet vatten binnen de jaargrens. Bedenk wat je in twee, vijf en zelfs tien jaar kan doen en je mogelijkheden groeien gestaag. Je kunt je laten omscholen, promoveren, een start-up tot succes transformeren, een taal leren en emigreren. Ik ging voor dat eerste. Deels dan. *Stap drie*.

Die carrière is leuk; inmiddels ben ik ook moeder. Dit stond niet in het stappenplan. Alhoewel geen onderdeel van de strategie - van het ouderschap geniet ik immens. Mijn 15 maanden oude dochtertje verrast, daagt uit en brengt me in het nu. De clichés zijn waar: de liefde die je vanaf moment één verbindt, die kunnen alleen dichters onder woorden brengen. Een andere vorm van passie. En dat brengt de stand op drie rollen: moeder, ambtenaar, student.
Naast de bachelor psychologie waar ik eens in de twee maanden voor naar de Zuidas afreis om een tentamen te maken, werk ik vanaf juni 2022 als conflictdeskundige en coördinerend adviseur bij Team Escala. *Stap vier*. Dit team, dat kennis van gedragsdeskundigheid en fiscaliteit combineert, draagt bij aan een Belastingdienst die conflictvaardiger is, aanspreekbaar en empathisch en in verbinding staat met de maatschappij. Loop je vast in een casus vanwege een conflict, dan staan wij je heel graag bij. Leuke bijkomstigheid van een opgelost conflict is een versterkte en bestendige compliance. En laat dat nou toevallig de handhavingsstrategie van de Belastingdienst zijn. Over onze strategie: samen met collega Ron Dautzenberg ben ik penvoerder van een contourennota waarin de doorontwikkeling van ons team tot Expertisecentrum Conflictmanagement voor de Belastingdienst wordt geschetst. En zo boeit elke rol me op een andere manier. De gemene deler: ik geniet.

Anno nu wil ik me een functie zonder passie niet voorstellen. En toch zijn de overtuigingen die stellen dat plezier en werk niet samen hoeven/kunnen gaan nog alomtegenwoordig. Alsof die twee niet samen kunnen. Overtuigingen, even bruikbaar als een zaklamp voor een blinde. De tijd waarin één van ons vast zat aan een energievretende baan en/of baas is niet meer. Als je op dit moment iets doet waar je geen plezier in hebt, is dat jouw eigen keuze. Hier raak ik misschien een gevoelige snaar, maar ik nodig je uit. Zie het voordeel van deze stelling: jij bent degene die het roer kan omgooien.

Net als velen van ons koos en blijf ik kiezen voor passie. En, zonder de titel uit het oog te verliezen, wat is de anatomie van passie dan? Een wiskundige formule zou ik er niet op loslaten. Je moet het voelen. Weten wat jou in beweging zet, wat je inspireert, waar je waarde aan hecht. Voor mij bleek het zoiets als positieve energie, zuurstof. De laatste keer dat ik iets zonder passie deed, benam dit mij vrij letterlijk de lucht. Vitaal dus, in de woorden van Obama. Het toeval wil dat ik onlangs las dat er een correlatie is tussen positieve emoties en een verlaagde kans op kanker en hart- en vaatziekten. Er zijn dus nog gezondheidsvoordelen ook! Dus nee, die vernietigende aardschokken, die voel ik niet.

Impressieverslag: "ToeStand van ToeZicht"

VHMF afdeling Noord-Holland Utrecht, 8 november 2023

door Michiel van Kerkhof
Adviseur selectie en detectie/internationale gegevens uitwisseling

Op 8 november 2023 vond in Amsterdam de najaarsvergadering plaats van de afdeling Noord-Holland Utrecht van de VHMF. De afdeling had er deze keer voor gekozen om stil te staan bij de toestand van ons toezicht.

De directe aanleiding voor deze bijeenkomst waren signalen die we van MKB Amsterdam ontvingen, dat er te weinig tijd is voor fatsoenlijke aanslagregeling. Navraag leerde ons dat deze problematiek speelt in de gehele Randstad. Het DBA-onderwerp is gekozen omdat in 2025 het handhaving moratorium gaat verdwijnen en er een wetsvoorstel ligt dat de problematiek helderder in kaart brengt. Om ons heen zien we dat de ZZP-problematiek maatschappelijk zeer actueel is. Het aantal ZZP'ers is geëxplodeerd sedert het moratorium. Tenslotte is als laatste onderwerp gekozen voor de controle. De controlemedewerker moet eerst naar een lange opleiding alvorens hij of zij aan de slag kan. Ook vraagt de toenemende digitalisering om een nieuwe kijk op dit vakgebied.
Een drietal sprekers gaf ieder op zijn eigen wijze invulling aan het door ons gekozen thema "ToeStand van ToeZicht".
De volgende deelonderwerpen en sprekers kwamen voorbij:

1. Wanneer gaan we weer aangiften regelen? door Christophe Rabouw (VACO Vpb, MKB Amsterdam)
2. Handhaving arbeidsrelaties; een mission possible? Door John Piepers (Programmamanager handhaving arbeidsrelaties)
3. Kansen in de controle door Ruben Koeckhoven (VACO Controle, GO NoordWest)

Wanneer gaan we weer aangiften regelen?

Christophe begon zijn inleiding met een interessant inkijkje in de verkiezingsprogramma's van een aantal politieke partijen op het gebied van belastingen. Een opvallend gebrek bij veel van de genoemde plannen is dat er niet bij staat hoe die uitgevoerd zouden moeten worden. Nog meer plannen met hetzelfde aantal mensen helpen ons niet om de uitvoering op het gewenste niveau te krijgen.
Vervolgens ging Christophe in op het jaarplan MKB en de aanslagregeling. Met 417 fte moeten wij toezicht houden op 915.461 belastingplichtigen. Dit komt omgerekend neer op 11,5 minuut per aangifte, waarbij niet alleen de aangifte moet zijn bekeken, maar ook bezwaren afgehandeld, beschikkingen verleend en vooroverleg afgerond. Binnen die beperkte tijd moeten we keuzes maken voor het beoordelen van aangiften (uitworp en selectie geoefend oog, traditionele behandeling) en de daaropvolgende kantoortoets (uitvragen van aangiften, eventueel corrigeren, opleggen aanslag). De uitkomst van dit proces is dat uiteindelijk een beperkt aantal aangiften daadwerkelijk traditioneel wordt behandeld. Bezwaar, vooroverleg en beschikkingen hebben voorrang op het proces van de aanslagregeling. Christophe ziet daarom een risico in het proces van de aanslagregeling.
Binnen de gekozen prioriteiten staat bezwaarbehandeling nu bovenaan. Christophe stelt voor bewust tijd te alloceren voor onze corebusiness, het behandelen van aangiften. Met behulp van eenvoudige hulpmiddelen zoals de bekende Eisenhowermatrix, neemt hij de zaal mee en laat hij zien dat op basis van de uitkomst van die matrix juist aandacht besteed dient te worden aan de aangiftebehandeling.
Christophe staat vervolgens stil bij de uitvoeringstoetsen, waarbij we tegenwoordig input mogen leveren. Het is ronduit positief dat we mee kunnen denken over uitvoeringsaspecten van nieuwe wetgeving. Tegelijkertijd is dit lastig op het moment dat toch moeilijk uitvoerbare wetgeving wordt geïntroduceerd. Een bekend voorbeeld was bijvoorbeeld de spoedreparatie artikel 13l Wet op de vennootschapsbelasting 1969, waarbij we aan hebben gegeven dat deze spoedreparatie niet uitvoerbaar is, omdat de benodigde toezichtexpertise niet op korte termijn beschikbaar zal zijn en toch is de spoedreparatie er in de volle omvang van gekomen. Daarnaast eist veel nieuwe wetgeving onze aandacht op. Ook bij MKB handhaven we op het terrein van ATAD 1, ATAD 2 en Pillar 2.
Op het eind van zijn verhaal neemt Christophe ons mee in drie mogelijke oplossingsrichtingen:

- belastinginspecteurs moeten zich meer verenigen en laten gelden bij onze leidinggevenden wanneer het aankomt op de inrichting van ons werk: hoeveel tijd mag opgaan aan overhead ten opzichte van handjes aan het bed? Management en medewerkers moeten zich beter verenigen!
- slecht uitvoerbare wetgeving moeten we niet langer willen oplossen in de uitvoering.
- de invloed vanuit de politiek is groot; het is daarom een goed idee dat belastinginspecteurs (op georganiseerde wijze) direct contact hebben met de politiek.

Handhaving arbeidsrelaties, een mission possible?

John begon zijn inleiding met de constatering dat sprake is van een maatschappelijk probleem. Er is sprake van krapte op de arbeidsmarkt, waardoor de vijver om uit te vissen voor bepaalde sectoren gewoon niet groot genoeg is, denk bijvoorbeeld aan kinderopvang en de zorg. Ook de Belastingdienst als opdrachtgever heeft met deze problematiek

te maken. Het onderwerp kent daarbij een lange geschiedenis. Op 1 mei 2016 is de wet DBA (deregulering arbeidsrelaties) ingevoerd als vervanger van de VAR (verklaring arbeidsrelatie).

In 2022 verscheen een rapport van de Algemene Rekenkamer[1] waarin de uitdagingen voor de handhaving zijn beschreven. Daarbij zijn vier elementen onderkend die de kern van het probleem voor de handhaving bepalen. Deze vier elementen tezamen brengen John tot de vraag of er sprake is van een mission impossible of misschien toch een mission possible.
Het kabinet wil langs drie sporen de (vermeende) schijnzelfstandigheid tegengaan:

1. gelijker speelveld tussen werknemers en zelfstandigen;
2. verduidelijk regels beoordeling arbeidsrelatie en rechtsvermoeden;
3. verbetering van handhaving op schijnzelfstandigheid en afschaffen handhavingsmoratorium per 1 januari 2025.

In 2023 heeft de Belastingdienst met de daadwerkelijk ingezette toegezegde capaciteit concreet invulling gegeven aan het versterken en verbeteren van de handhaving. Daarnaast zijn verkenningen tot "samenwerking met de markt" uitgevoerd. 2024 staat in het teken van de weg naar opheffing van het handhavingsmoratorium, met als stip op de horizon in 2026 een reguliere handhaving. Daarbij zal het gedrag van marktpartijen mede bepalend zijn voor de inzet van onze handhavingsinstrumenten.
John uit de wens om anders om te gaan met "zekerheid vooraf" in relatie tot dit onderwerp. Het verleden heeft ons geleerd dat de praktijk bij de uitvoering van werkzaamheden eigenlijk altijd afwijkt van de geschetste feiten en omstandigheden voorzien bij aanvang van een arbeidsrelatie. Nu de kwalificatie van de arbeidsrelatie afhankelijk is van de feiten en omstandigheden bij de uitvoering van de werkzaamheden, zijn goed bedoelde initiatieven zoals modelovereenkomsten niet de oplossing.
Belangrijk is dat de Belastingdienst weer zichtbaar wordt vanuit handhaving. Onder andere de vakbonden hebben aangegeven dat je als toezichthouder gewoon van de wal af moet komen. In verschillende sectoren lijkt er beweging te komen en gaat men, samen met andere partijen, op zoek naar alternatieve oplossingen.
Het aanstekelijk enthousiasme van onze inleider geeft ons de hoop dat het aan onze John niet zal liggen. Als iemand deze mission possible kan maken is hij het wel.

Kansen in de controle

Ruben begon zijn inleiding met een verwijzing naar een door hem geschreven artikel in Informatief dat in het voorjaar van 2023 is verschenen. Dit artikel was voor ons ook de directe aanleiding om Ruben vandaag als spreker te vragen.
Vandaag neemt Ruben ons mee in de toekomst van de controle en AI (Artificial Intelligence). Het verhaal gaat over controle en voorbeelden uit de controle, maar is ook toepasbaar in onze andere vakgebieden. Zijn presentatie is voor een groot deel gemaakt met behulp van ChatGPT.
In zijn presentatie combineert Ruben drie onderwerpen (opleiding, complexiteit en AI) die elkaar heel sterk raken en beïnvloeden.
Ruben stelt zich de vraag of onze (interne) opleidingen nog wel voldoende aansluiten op de praktijk en de toekomst. We zien dat data-analyse steeds belangrijker wordt. Zouden we er in de controle ook niet voor kunnen kiezen om meer data analisten in te gaan zetten, of hier in ieder geval mee te gaan pionieren? Onze controlemedewerkers moeten in ieder geval ook zelf vaardig worden in het toepassen van data-analyse.
In de praktijk missen we nu soms passende tooling. Het heeft bijvoorbeeld heel veel moeite gekost om een werkende cryptotool aan te schaffen. Ook vraagt Ruben aandacht voor het verschijnsel 'complexiteit' en de samenhang hiervan met de wijze waarop KiezenPrioriterenToedelen (KPT) is geïmplementeerd bij GO. Men ging aanvankelijk uit van een perfect keuzeproces waarbij alle variabelen bekend zouden kunnen zijn. Dat is onhaalbaar gebleken in onze complexe realiteit. Maar beperkte bijsturing en iets beter inzicht zijn wel mogelijk met de basisregels die we nu afspreken.
Ruben waarschuwt voor het gebruik van ChatGPT, maar laat op het eind van zijn bijdrage wel zien hoe je met behulp van dit middel heel snel een heel aardig antwoord op allerlei vragen tevoorschijn kan toveren. Hij maakt een mooi bruggetje naar de inleidingen van Christophe en John. Hoe en wanneer kunnen we weer aangiften regelen? De laatste zinnen van het uitgebreide antwoord luiden als volgt: "Na het behandelen van dringende kwesties en het stabiliseren van de situatie, kun je terugkeren naar de kerntaak van aangiften regelen. Zorg ervoor dat je een duidelijk plan hebt om deze taak op te pakken en te voltooien. Het is belangrijk flexibel te zijn en te reageren op veranderende omstandigheden. In crisissituaties kan het nodig zijn tijdelijk af te wijken van de kerntaak, maar uiteindelijk moet het doel zijn terug te keren naar normale operationele processen zodra de omstandigheden dit toelaten. Samenwerking en een goed doordachte strategie zijn essentieel om deze overgang soepel te laten verlopen."
Op het eind van zijn bijdrage geeft Ruben het volgende resumé voor kansen in de controle op de drie behandelde onderwerpen:
opleidingen: korte, leuke, inspirerende modules, veel extern;
complexiteit: kort cyclisch werken, ruimte voor nieuwe producten, ontwerp basisregels;
AI: basis = data-analyse, naar volledige controle door AI?
Maar vooral: wees creatief, experimenteer (voorzichtig) en inspireer!

Met dank aan onze inspirerende sprekers kijken we terug op een zeer geslaagde bijeenkomst met genoeg stof tot nadenken.

Noten

[1] Een focusonderzoek gepubliceerd over de handhaving op het gebied van schijnzelfstandigheid door de Belastingdienst. Met dit onderzoek heeft de ARK getracht duidelijkheid te bieden over het antwoord op de vraag waarom de Belastingdienst worstelt met het fiscaal onderscheiden van en het handhaven bij schijnzelfstandigheid.

De YIN geeft een boost voor jouw vakmanschap van de toekomst

Door Timo Dolderman,
Inspecteur vennootschapsbelasting bij GO in Den Haag en voorzitter van de Nederlandse YIN branch

Het Young IFA Network (YIN) zet zich in om de deelname van belastingprofessionals in het fiscale debat gedurende de eerste fase van hun carrière te stimuleren.

DE INTERNATIONAL FISCAL ASSOCIATION (IFA)

De YIN maakt onderdeel uit van de International Fiscal Association (IFA). De IFA (opgericht in 1938 in Den Haag) is de enige wereldwijd actieve, neutrale en onafhankelijke organisatie die zich richt op de bestudering en bevordering van het internationaal belastingrecht. De oprichters voorzagen een toekomst met een toenemende internationalisering van de wereldeconomie. Hiermee zou ook belang voor de verdere ontwikkeling van het internationale (belasting)recht groeien. Een treffende voorspelling. De ontwikkeling van het internationale belastingrecht is de laatste decennia in sneltreinvaart gegaan. Veel van de hedendaagse fiscale problematiek heeft een internationaal karakter of moet worden beoordeeld vanuit een wetgevingskader met een internationale oorsprong. Onderzoek, discussie en samenwerking met belastingexperts over de grens blijft cruciaal voor de ontwikkeling van ons vakgebied in de toekomst.

De IFA is een netwerk van 13.000 experts verspreid over 118 landen en verdeeld onder 73 lokale verenigingen. De leden zijn werkzaam in de volle breedte van het fiscale werkgebied. Ze zijn afkomstig uit zowel de publieke als de private sector. Wetenschappers, inspecteurs, (Europese en nationale) wetgevers, belastingadviseurs, rechters en andere specialisten die ieder vanuit hun eigen achtergrond met elkaar in gesprek gaan over de ontwikkeling van het fiscale recht. Dat leidt tot interessante en vruchtbare discussies.

YOUNG IFA NETWORK (YIN)

De YIN zet zich in om jonge fiscaal specialisten een plek op het podium te geven en ze actief deel te laten nemen aan debatten (onder andere) binnen de IFA. Dat is belangrijk, want in de ongewisse toekomst van het fiscale speelveld kunnen we in ieder geval met zekerheid voorspellen dat de jonge fiscalist van nu daar een cruciale rol in zal vervullen.

We hebben veel goede jonge fiscale experts in Nederland. De fiscale bachelors en masters op de Nederlandse universiteit zijn wereldwijd toonaangevend. Het is vrij uniek dat studenten al zo vroeg in hun curriculum zich kunnen specialiseren op het fiscale vakgebied. Daarmee hebben Nederlandse studenten en startende fiscalisten een voorspong op hun buitenlandse peers. Onze jonge onderzoekers, adviseurs, wetgevers en inspecteurs verdienen een stem binnen de gevestigde orde. Een frisse blik levert nieuwe perspectieven en creatieve oplossingen op: een inclusiever debat. Spreektijd op het podium is soms alleen best lastig zonder de juiste ingangen. De YIN heeft deze ingangen, wij helpen deze jonge experts. Dit doen we op onze eigen seminars, op (internationale) conferenties van de IFA en binnen het fiscale debat in bredere zin.
In lijn met deze brede doelstelling organiseert de YIN in Nederland jaarlijks diverse seminars en bijeenkomsten. De ene keer met een focus op een internationaal georiënteerd fiscaal onderwerp vanuit een Nederlands perspectief, de andere keer met één of meer buitenlandse zusternetwerken.
Daarnaast zijn we er trots op dat de YIN al vanaf oprichting in 2005 een platform kan bieden voor onze doelgroep om ook buiten de landsgrenzen een netwerk van vakgenoten op te bouwen. Dat is niet alleen leuk, maar in het huidige tijdsbestek ook ontzettend handig. De internationale en Europese wetgeving heeft inmiddels invloed op alle deelgebieden binnen het belastingrecht. Een adviseur kan geen advies geven zonder zich te vergewissen van de buitenlandse impact van zijn advies, de bedrijfsfiscalist heeft te maken met de internationale lappendeken van regels en ontwikkeling en de wetgever stemt zijn beleid en wetgeving steeds verdergaand af op de behandeling van het vraagstuk in het buitenland. Maar ook de inspecteur opereert meer en meer in overleg en afstemming met buitenlandse collega's. En terwijl het voor fiscalisten binnen internationale organisaties laagdrempeliger kan zijn om met (buitenlandse) experts en vakgenoten in contact te komen, is dat voor fiscale specialisten binnen de overheid in veel gevallen uitdagender. Dat betekent niet dat dit contact voor hen minder noodzakelijk is. Integendeel, voor jonge inspecteurs is het contact met buitenlandse vakgenoten essentieel om ook in de toekomst te excelleren. Dit geldt niet alleen voor de inspecteurs en wetgevers die op dit moment al dagelijks bezig zijn met internationale vraagstukken, maar ook voor diegenen die meer nationaal georiënteerd werken. Dat kan namelijk in de nabije toekomst zomaar eens snel veranderen. En daar willen we op voorbereid zijn.

DOE MEE!
Mede om deze redenen willen wij ons als YIN de komende tijd onder andere richten op het uitbreiden van ons bereik onder jonge fiscalisten (< 40 jaar) binnen de Belastingdienst en het Ministerie van Financiën. Deelnemen aan onze seminars en bijeenkomsten kan op laagdrempelige wijze. Een mooi begin daarvan is door een kijkje te nemen op onze website **https://www.ifa-nl.org/the-dutch-yin-branch/** of door onze LinkedIn account te volgen (YIN Netherlands). Een makkelijke eerste bijdrage aan jouw vakmanschap in de toekomst. We hopen snel met elkaar in contact te komen.
Naast de bijeenkomsten van de YIN ga ik zelf ook naar de VHMF bijeenkomsten, een mooie ontmoetingsplek voor jonge fiscalisten. Jonge fiscalisten zijn bij de VHMF van harte welkom, zie de website **www.vhmf.nl**!

Addressing Discrimination in Artificial Intelligence

Federica Picogna, PhD student at Nyenrode Business Universiteit
Jacques de Swart, Professor of Applied Mathematics at Nyenrode Business Universiteit
Ruud Wetzels, Professor of Data Science at Nyenrode Business Universiteit

In recent years there has been a rapid development of Artificial Intelligence (AI) and an increase in its use by humans. More specifically, there has been a focus on its ability to assist and even replace humans in the decision-making process. Although this creates opportunities for increasing efficiency and transparency in decision making, it can also be risky for both citizens, businesses, as well as the government.

For example, the Netherlands Enterprise Agency (RVO) uses an algorithm to facilitate the assessment of grant applications submitted for the government's *Tegemoetkoming Vaste Lasten* (TVL) scheme. This program aims to reimburse business owners for fixed costs incurred due to the government's measures to combat the COVID-19 pandemic. The use of this algorithm allows for an efficient processing of grant applications, ensuring quick disbursement of funds for applications classified as low-risk.
However, the use of the algorithm also poses the risk of public funds being misused or improperly allocated when a high-risk application is mistakenly categorized as a low-risk one. This could have negative repercussions for the government. Simultaneously, if a low-risk application is mistakenly classified as a high-risk one, manual scrutiny of the application is required, causing delays in fund distribution and additional losses for business owners.

The increasing awareness of the risks associated with the use of AI system, as well as the need to mitigate these, has led to a demand for accountability in its usage. It is also the auditor's responsibility to identify any improper use of AI in the decision-making process, following benchmark regulations such as the European AI Act.

The auditor, therefore, will engage in Responsible AI. This field involves the application of a series of techniques for a better understanding of the decision-making process and its output. In this way, it is possible to enhance transparency and ensure that the output does not lead to discriminatory actions. Discrimination, in this context, is a sociological term that refers to the unfair and unequal treatment of individuals in a certain group based solely on their affiliation with that group, depriving the members of one group of benefits accessible to other groups. For example, in the case of an algorithm used by the RVO or other agencies that grant applications, it can be possible that there is discrimination when applications with a history of immigration are more frequently classified as high-risk compared to those without such a history.

In the context of Responsible AI, a machine learning algorithm for classification needs to simultaneously optimize utility for a specific purpose while preventing discrimination against protected population subgroups. To date, there are various statistical measures to assess discrimination in the outcome of an algorithm. These measures, used by the auditor, are known as fairness measures. For example, in the case of the algorithm used by the RVO, an auditor might consider verifying the absence of discrimination by comparing the rates of applications correctly classified as high-risk for those with and without an immigration history.

The presence of various fairness measures with the same overall objective is linked to the fact that, depending on the situation, certain measures may be more suitable than others, given their distinct properties. However, the hasty

development of these measures has had some negative repercussions. In fact, numerous measures, despite having different names, are essentially the same, adding further difficulty when the auditor must choose among them. Furthermore, auditors may not possess an advanced statistical education. Coupled with the constant evolution of these statistical tools and the absence of consensus in defining discrimination, bias, and fairness, significant confusion arises. This confusion can result in drawing inaccurate conclusions about the existence or absence of discrimination, potentially leading to severe consequences.

Hence, there is a demand for innovation in this field, not only to address the aforementioned challenges but also to correctly guide auditors in determining the presence or absence of discrimination.
From these needs arises the doctoral project, promoted by Nyenrode Business Universiteit and in which we are involved, with the goal of developing advanced Bayesian statistical methods within the responsible AI domain. Subsequently, these methods will be easily accessible to auditors through the open-source program JASP that will enable the simplest approach to the problem, eliminating the technical programming difficulty associated with it.

The main goal is to develop a decision workflow that can guide auditors in selecting the most suitable fairness measures based on the context under consideration. To help users choose the best fairness measures, we suggest using interactive questions that guide them to a subset of measures tailored to their needs. This is particularly necessary since fairness measures can be mutually exclusive, highly context-dependent, and quite complex. When asking these questions, we follow the principle of transitioning from general inquiries to progressively more specific ones.

This workflow is intended to be used for audit purposes, especially by those without a strong statistical background. However, determining the most suitable measure for a specific case study requires comprehending the properties and aspects that are important to capture and adhere to, particularly those respected by the statistical characteristics of the measures. In this context, a comparison between various scenarios becomes essential, as does the exchange of ideas and collaboration across diverse knowledge domains.

Noten

[1] Algemene Rekenkamer, "An audit of algorithms: Nine algorithms used by the Dutch government," May 2022.

Kom naar de ALV en laat je stem horen

Het bestuur van de Vereniging van Hogere ambtenaren bij het Ministerie van Financiën nodigt alle leden van harte uit tot het bijwonen van de algemene ledenvergadering voorafgaand aan het symposium op **18 april 2024**. Deze vindt evenals het sympoium plaats in de Julianazaal van de Jaarbeurs te Utrecht van 9.30 - 12.00 uur met aansluitend de mogelijkheid tot een lunch van 12.00 - 13.00 uur.

Inschrijving kan eenvoudig via **www.vhmf.nl**. Daar kunt u ook aangeven of u gebruik wilt maken van de lunch.

Het bestuur stelt uw komst zeer op prijs!

Schrijf je nu in op www.vhmf.nl

Mutaties Ledenbestand

Naar postactief

1-5-2023	R.H.I.M. Raanhuis
01-02-2024	Dhr. H.J.M. Angenent
01-10-2024	Mevr. A.P.E. Benda
16-05-2024	Dhr. G.H. Blankestijn
01-01-2024	Dhr. H.H. Hoeben
01-01-2024	Dhr. R.G.M. van der Meer
14-04-2024	Dhr. H.H. Schrör
01-01-2024	Dhr. J. Gelok
01-03-2024	Dhr. W.H.J.M. Feliks
07-02-2024	Dhr. J.J. Tukker

Overleden

17-5-2023	P.E. Roelofs
11-10-2023	Dhr. J. ten Brink
12-2-2024	B. Plomp

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)

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

O Adreswijziging M.i.v.: _____

O Postactief lid M.i.v.: _____

O Buitengewoon lid M.i.v.: _____

O Beëindiging lidmaatschap M.i.v.: _____

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

Datum, _____ Handtekening, _____