

informatief

106

juli 2024



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

Verslag ALV en Symposium VHMF 2024

Interview met Jan van Setten

Met dank aan de dagvoorzitter:

Jan Mels

Met dank aan de sprekers:

Antonia Wiegman

Albert Bomer

Sezen Tas

Hans Homringhausen en Nicolette Fidder





Bestuurssamenstelling

Voorzitter

mr. J. Glazenburg (Jurjen)
Belastingdienst/kantoor Arnhem

Secretaris

P.M.H. Soomers (Paul)
Belastingdienst/kantoor Arnhem

Penningmeester

D. Baegen (Dennis)
Belastingdienst/Douane Amsterdam

Leden

V. van den Eeden (Vincent)
Corporate Dienst Vaktechniek Brieven en beleidsbesluiten
DG Belastingdienst / Ministerie van Financiën

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

Drs. E.C. de Reijer RA (Erik)
Belastingdienst Douane

mr. R.H.J.A. Roodenrijs (Rob)
Belastingdienst/Douane/Landelijk kantoor Rotterdam

F.A. van Wuijckhuise RE RA (Frank)
Belastingdienst/Douane Arnhem

Kaderlid

mr. J. Eveleens (Joost)
Belastingdienst Directie GO

Bankrekening

NL53 INGB 0000 444102
Alleen voor leden uit het buitenland:
BIC: INGBNL2A t.n.v. VHMF

Ledenadministratie

ledenadministratie@vhmf.nl

Correspondentieadres

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

Vormgeving en druk

HPC Drukkerij bv, Duiven

Redactie

T.W.M. (Theo) Kaspers



Jurjen Glazenburg
voorzitter



Paul Soomers
secretaris



Dennis Baegen
penningmeester



Vincent van den Eeden



Joost Eveleens



Ine Meulendijks



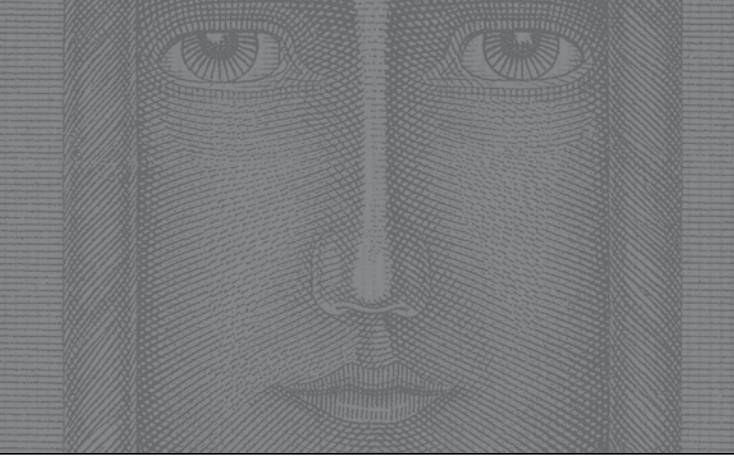
Erik de Reijer



Rob Roodenrijs



Frank van Wuijckhuise



Vanuit het bestuur

Inhoud

- 03 Vanuit het bestuur
- 05 Jaarrede van de VHMf door Jurje Glazenburg
- 08 Verslag Algemene ledenvergadering VHMf 2024
- 12 Column | De gêne van Charlene
- 13 Verslag Symposium VHMf Toekomstbestendig Vakmanschap
- 25 Nawoord Symposium VHMf Toekomstbestendig Vakmanschap
- 26 Interview met Jan van Setten

De foto's van de ALV en het Symposium VHMf zijn gemaakt door Cuno Wegman. Het bestuur van de VHMf is hem hiervoor zeer dankbaar.

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

Na een geslaagde algemene ledenvergadering (ALV), een fantastisch symposium en een mooie seniorendag gaat het leven gewoon verder. We hebben een nieuw bestuurslid (welkom Erik) en een kaderlid dat de portefeuille "jong" krijgt en meeloopt met het bestuur (welkom Joost). Beiden stellen zich voor in deze Informatief. En we hebben twee nieuwe ereleden Wilma Kamminga en Gerard van Lith. Beiden gefeliciteerd!

Dat het leven weer verder gaat merk je ook aan de ergernissen die opkomen: rapporten die collega's vrijpleiten verdwijnen in lades (maar komen daar ook weer uit), en (minder ernstig, maar toch) onterechte beschuldigingen in het FD over de Belastingdienst in het kader van DAC7, de meldingsplicht voor transacties op internet. Registeraccountant (sic) Marjan Heemskerk, oprichter van thehappyfinancial.com, zegt daarin over de vraag wanneer je precies belast wordt over verkopen op Marktplaats: 'De Belastingdienst houdt het vaag omdat het afhangt van de precieze omstandigheden. Ik vind dat zelf ook irritant'.¹ Nee, de Belastingdienst houdt dat niet vaag: het is vaag! Onze wetgever houdt dat vaag en de rechter volgt dat. Moet de Belastingdienst dan richtlijnen geven zodat iedereen precies langs de lijntjes gaat lopen – en daarmee de zorgvuldige formulering van én de wetgever én de rechter ongedaan maken? Deze formulering biedt mogelijk juist ook ruimte. En die zou de Belastingdienst best kunnen nemen – en tegelijkertijd richting wetgever aangeven waar het werkelijk niet gaat. Maar zo'n kleine, en door het FD niet weersproken, opmerking getuigt van een beperkt begrip door iemand die beter zou moeten weten, en erger nog, ondergraaft het gezag van de Belastingdienst, die weer wordt neergezet als een dienst die de gewone burger bewust dwars zit. Ergerlijk.

Daarna merkt Heemskerk overigens nog op "De meeste mensen die zich ongerust maken, hoeven dat niet te doen". (...) Alle onlineplatforms moeten het pas melden bij de Belastingdienst wanneer iemand meer dan 30 keer per jaar iets verkoopt of een jaaromzet heeft van meer dan € 2000. Die regels gelden per platform, dus als je actief bent op drie



onlineplatforms en bij alle drie € 1900 in een jaar verdient, komt die informatie niet bij de Belastingdienst terecht.” Alsof de belastbaarheid van deze transacties iets te maken heeft met de vraag of de Belastingdienst weet dat je inkomsten hebt. Je zou hierin een oproep tot belastingontduiking kunnen zien. Lekker professioneel allemaal.

Genoeg geërgerd. Tijdens de ALV heeft het bestuur aangekondigd dat we de leden op gaan zoeken om met ze te praten over de toekomst. Houd onze nieuwsbrieven in de gaten voor de data van deze bijeenkomsten – de eerste is in september.

Recent was een afvaardiging van het bestuur bij een bijeenkomst van de Belangenbehartiger Belastingplichtigen en Toeslaggerechtigden. Die is er nog niet, maar er is wel een zogenaamde kwartiermaker aangesteld. Bij deze bijeenkomst beschreef de voormalige Taxpayer Advocate van de Verenigde Staten, Nina Olsen, een dame die zeer stevig in haar schoenen lijkt te staan, de manier waarop zo'n instituut in de V.S. werkt: de medewerkers van de Taxpayer Advocate hebben toegang tot alle systemen en brengen het standpunt van de burger in bij alle beleid dat de burger raakt. En is, met gevoel voor ambtelijke verhoudingen, de Taxpayer advocate, vertaald naar Nederlandse termen, ondergebracht onder de DG, maar benoemd door de SG.

Gezien de recente geschiedenis van de de Dienst Toeslagen en de Belastingdienst begrijp ik de roep om zo'n belangbehartiger – waarbij we natuurlijk ook al een Inspectie Belastingdienst, Toeslagen en Douane. En de Ombudsman. Aan de andere kant, indien de conclusie is dat het belang van de burger onvoldoende wordt meegewogen in politiek, beleid en uitvoering, komt de vraag op wat dat zegt over het ambtelijk apparaat. Juist daar zou, vanuit de rechtsstate-

lijkheid, toch juist het belang van de burger mee moeten wegen/hebben gewogen? Is het feit dat zo'n taxpayer advocate nodig wordt gevonden dan niet eigenlijk een teken dat ambtenaren hier niets over hebben durven zeggen, dan wel dat hun opmerkingen niet zijn gehoord? Wat zegt dat over hun taakopvatting, dan wel de mogelijkheden die zij hebben gekregen hun taak goed uit te voeren? Konden zij niet volgens hun ambtseed handelen? De uitleg van P-Direkt hierbij luidt immers²:

“Ik zweer/beloof de Koning en de Grondwet trouw te zijn en Nederland als goed ambtenaar te dienen.” Dat betekent:

- Ik werk in het algemeen belang voor onze samenleving en zet mij daar volledig voor in.
- Ik werk integer en behandel iedereen rechtvaardig, gelijkwaardig en met respect.

Als je dit leest lijkt het een beetje het paard achter de wagen spannen om een instituut als een Taxpayer Advocate in te stellen. Zou het dan niet beter zijn de rechten van ambtenaren eens goed te omschrijven, wellicht de plaats van de burger daarin nog beter vast te leggen, in plaats van het belang van de burger maar helemaal aan een ander over te laten? Het advies van de VHMf “De transparante overheid verdient een beschermde ambtenaar”³ biedt goede handvatten voor een functioneel kritisch ambtenarenapparaat.

Ik begon met ons symposium en eindig daar ook mee, namelijk door de symposiumcommissie, onze sprekers en onze dagvoorzitter Jan Melsen hartelijk te danken voor hun inzet en een prachtig symposium!

Winterswijk, 23 juni 2024

P.S. Zet 17 april 2025 vast in je agenda! De datum van de ALV en het symposium 2025!

1 FD 27 mei 2024, “Betaal je straks belasting over je Marktplaats-verkopen?”, <https://fd.nl/samenleving/1517754/betaal-je-straks-belasting-over-je-marktplaats-verkopen>

2 Zie Eed en belofte | Personele informatie Rijk | O&P Rijk P-Direkt

3 Zie De transparante overheid verdient een beschermde ambtenaar [VHMf2024].pdf

EVEN VOORSTELLEN

Sinds April 2024 ben ik in als kaderlid betrokken bij het bestuur van de VHMf en ben ik in dat kader gevraagd kort iets over mijzelf te vertellen.

Mijn naam is **Joost Eveleens** en per 1 Januari 2023 ben ik als klantcoördinator begonnen op kantoor Arnhem. Voor die tijd ben ik 8 jaar werkzaam geweest in de fiscale adviespraktijk van een Big4 kantoor in Amsterdam, Düsseldorf en London. Ik ben net 34 geworden en ik zal mij dan ook met name richten op het onder de aandacht brengen en houden van de VHMf onder de volgende generatie collega's - immers, zoals Audi ooit in een advertentie zei: *wie niet met de tijd meegaat moet met verloop van tijd gaan.*

In mijn vrije tijd houd ik van zeilen, skiën en koken en ben ik regelmatig te vinden in de bossen van Scandinavië. Ik hoop velen van jullie in de toekomst persoonlijk te leren kennen - misschien beginnend op de volgende borrel.



Jaarrede van de VHMF, zoals uitgesproken door de voorzitter, Jurjen Glazenburg, op 18 april 2024 te Utrecht

door Jurjen Glazenburg

We hebben een mooi verenigingsjaar achter de rug. Drie mooie boeken, een mooie publicatie in het WFR, een fantastisch jubileumfeest ter gelegenheid van ons 150-jarig bestaan en veel nieuwe leden. Voorwaar een mooi jaar om op terug te kijken!

Zorg

Deze Jaarrede staat echter in het teken van zorg. Zorg die het bestuur van de VHMF heeft over een groot aantal zaken. De volgende punten bespreken we:

- de bemoeienis van de politiek met de uitvoering
- het uitblijven van een discussie over vereenvoudiging van wetgeving
- de last van het verleden
- tegenspraak en medezeggenschap
- en last but not least de toekomst van de vereniging – want die is niet vanzelfsprekend. Daarom presenteren we ons plan om dit samen op te pakken.

Bemoeienis van de politiek met de uitvoering

Als ambtenaar bij Financiën volg je het nieuws op een andere manier dan gewone burgers. Misschien iets minder meegenomen in de waan van de dag en meer zoekend naar een principiële lijn op fiscaal gebied. Wij zijn met ons vak bezig, niet met politiek.

De afgelopen jaren zijn de burgers van ons land geconfronteerd met de gevolgen van directe bemoeienis van ons parlement met de uitvoering. De strenge maatregelen na de Bulgarenfraude waren niet zozeer gebaseerd op een grote hoeveelheid onbetrouwbare burgers – daar was namelijk geen sprake van – maar op incident gedreven ingrijpen van de politiek. De politiek die niet het hele plaatje wenste te zien, maar slechts een symptoom, de Bulgarenfraude, wilde bestrijden en daarbij een fors aantal burgers heeft vertrappt. De Bulgarenfraude was het begin. Het einde zien we niet, wel het nu.

Wellicht mede naar aanleiding van de Toestlagenaffaire is de partij NSC opgericht. En laat nou juist die partij recent

een motie voorstellen die rechtstreeks ingrijpt in de uitvoering, zonder te kijken naar oorzaak en gevolg. Ik heb het over de motie van de leden Idsinga en Van Eijk over de handhavings- en uitvoeringspraktijk rondom de vaststelling van fiscale woonplaats¹. Ik lees de motie even voor:

“De Kamer, gehoord de beraadslaging, verzoekt de regering de Belastingdienst intensiever te laten toetsen of voor de toepassing van onze belastingwetgeving en -verdragen een belastingplichtige die als buitenlands belastingplichtige aangifte doet, daadwerkelijk buitenlands belastingplichtig is en niet de facto een inwoner van Nederland is en de Kamer nader te informeren over de bevindingen, en gaat over tot de orde van de dag.”

De regels omtrent de bepaling van de woonplaats van een belastingplichtige zijn niet eenvoudig. Zo'n onderzoek kost dus veel mankracht. Burgers ervaren het woonplaatsonderzoek van de Belastingdienst als ingrijpend in de privésfeer², zo blijkt uit onderzoek. Reden waarom dit soort onderzoeken inmiddels 'voorzichtiger gestart' wordt.

De Tweede Kamer kan en mag de regels voor de bepaling van de fiscale woonplaats veranderen. De Tweede Kamer kan ook meer (of minder) geld ter beschikking stellen om onderzoeken te doen. Wat de Tweede Kamer echter niet kan is roepen dat de Belastingdienst intensiever de woonplaats van belastingplichtigen moet toetsen, zonder expliciet aan te geven wat de Belastingdienst dan elders moet laten liggen, laat staan dat men de regels aanpast. Dat is fiscaal instrueren vanuit populisme.

De werkelijke uitvoering moet je als wetgever en controleur overlaten aan degenen die wél de afweging kunnen maken welke taak wel en welke taak niet wordt opgepakt: professionals op de werkvloer die daarvoor zijn aangenomen en opgeleid. Als je dat niet doet krijg je ongelukken. Het feit dat juist het NSC met zo'n motie komt is een grote zorg.

Voor nu is de motie inmiddels aangepast naar een oproep een om evaluatie te doen. Ook zo'n onderzoek naar de handhavings- en uitvoeringspraktijk leidt onontkoombaar tot minder handhaving elders overigens...

Het op deze wijze in willen grijpen in de uitvoering baart het bestuur van de VHMF grote zorgen. Waar moet de Belastingdienst de volgende keer meer of juist minder aandacht

aan besteden? Moskeeën of kerken, Randstad of platteland? U mag zelf voorbeelden verzinnen.

Uitblijven van een discussie over vereenvoudiging van wetgeving

Binnen vijf jaar gaat een derde van de werknemers van de Belastingdienst, de Douane en de Dienst Toeslagen met pensioen – alleen bij de Belastingdienst al rond de 12.000 mensen in vijf jaar tijd³. Nu al is het op de arbeidsmarkt moeilijk vervanging te vinden voor vertrekkende collega's, al doen we het best goed. In de toekomst wordt dat nog moeilijker. Onze nieuwe collega's zullen het werk dus met minder mensen moeten doen. Slimmer heffen, innen, toekennen en controleren houdt echter een keer op. Bovendien is Box 3 ontaard in een hoofdpijndossier: de giftenaftrek werkt oneigenlijk gebruik in de hand, inkomsten uit arbeid worden (veel) zwaarder belast dan inkomsten uit vermogen, kleine zelfstandigen (zzp'ers) betalen aanzienlijk minder IB dan werkenden en in bepaalde gevallen loont meer uren werken niet als gevolg van toeslagen. Naast fiscale redenen, het systeem werkt gewoon niet meer, is er dus alleen al vanuit het waarschijnlijk afnemende aantal werknemers bij de uitvoerende dienst een noodzaak om wetgeving te vereenvoudigen. Ook invoering van een stelsel van Voldoening op aangifte, al lang een wens van de VHMf en haar rechtsvoorgangers omdat het veel collega's vrij zou spelen voor ander werk, is gebaat bij zo'n vereenvoudiging.

Recente nieuwe wetgeving of gepubliceerde plannen daarvoor geven echter weinig hoop. Hier wreekt zich opnieuw dat in ons parlement geen principiële discussies worden gevoerd over zaken als wie verantwoordelijk is voor een aangifte, wat de overheid zou moeten (willen) weten, of wat het verschil is tussen eigen en vreemd vermogen. Ik noem als voorbeeld van recent ingevoerde complexe regels de wetgeving omtrent het lenen van de eigen BV, de regels omtrent de eigen woning, de regels omtrent verliesverrekening en de cumulatie van regels omtrent de aftrek van rente in de Vpb. Waar het gaat om wat de overheid zou moeten (willen) weten zijn de beste voorbeelden de aftrek van specifieke zorgkosten en de giftenaftrek.

Het bestuur van de VHMf maakt zich zorgen over de mate van uitvoerbaarheid van de belastingwet, die ook nog eens complexer in plaats van eenvoudiger wordt.

De last van het verleden

Ik noemde al de last van het verleden. Bij de Uitvoeringorganisatie Herstel Toeslagen (UHT) werken inmiddels 2.100 collega's⁴. Met een beetje "pech" lijkt de bezwaarbehandeling van opeenvolgende reparaties van box 3 een enorme werklast met zich mee te brengen. Zijn we al klaar met de informatievoorziening van burgers naar aanleiding van FSV? Met ingang van 1 januari 2025 wordt het handhavingsmoratorium voor schijnzelfstandigheid opgeheven⁵, zonder dat de regels echt zijn aangepast.

Daarnaast juridiseert de samenleving. De Hoge Raad heeft, zie box 3, grote moeite met meer forfaitaire vormen van belastingheffing - die echter wel eenvoudig zijn. Het opleggen van boetes wordt moeilijker en burgers hebben het recht om te weten wat de overheid van hen weet, zonder

dat onze systemen daarop zijn ingericht. Waarom eigenlijk niet?

Steeds meer zijn we bezig te verantwoorden wat we niet doen, in plaats van dingen wel te doen. Deels terecht: om te kunnen laten zien dat onderzoeken voortkomen uit fiscale motieven valideren dat we de juiste dingen doen. Deels doen we echter ook veel om de omgeving zijn zin te geven die de professional niet vertrouwt. We hebben teveel te doen in een complexe omgeving, zonder voldoende steun. En we worden steeds minder vertrouwd.

Tegenspraak is lastig

Veel van onze leden en veel collega's nemen deel aan de medezeggenschap. Onze werkgever zou dit meer kunnen promoten – ik herinner me een afscheidsreceptie van een OR-collega waarbij zijn teamleider opmerkte dat je deze collega nooit zag. En dat hij nu met pensioen ging, maar dat er 'helaas' een andere collega uit dezelfde OR hem ging vervangen.... Terwijl medezeggenschap nu juist draagvlak schept en de medewerker zelf een bredere blik op de organisatie biedt. Zou het niet goed zijn dat je verplicht drie jaar in de OR moet hebben gezeten om manager te kunnen worden? Zo maar een idee.

Recent speelde een discussie in het Departementaal Georganiseerd Overleg over de verstrekking van semiautomatische wapens aan een onderdeel van de Douane. De Douane vervoert namelijk in beslag genomen drugs naar de afvalverbranding en er zou zo maar een drugsbaron kunnen zijn die onderweg een mogelijkheid ziet om zijn voorraad terug te halen. Het is dus volledig terecht dat degenen die deze taak uitvoeren zich veilig willen wanen en daarom het verzoek doen om sterker bewapend te worden. Op dat moment moet echter heel principieel worden nagedacht, want de veiligheid van de één is de onveiligheid van de ander.

Dan komen vragen naar boven, zoals:

- is het vervoer van drugs wel een Douanetaak?
- wil je een derde (zwaar)bewapende macht in Nederland, naast defensie en politie?
- werk je als Douane zo niet mee aan een wapenwedloop?

Ook heel belangrijk: is de Douane ingericht op dit soort wapens? Ze worden immers meegenomen in overheidsgebouwen waar ook andere ambtenaren rondlopen. Zou je het geüniformeerde deel van de Douane niet in een eigen kazerne moeten plaatsen?

Helaas is deze discussie verengd tot "moeten deze mensen niet beter beschermd worden". En dus wordt eerst het besluit genomen semiautomatische wapens aan te schaffen. Pas dan worden de vakbonden betrokken – die eigenlijk geen nee meer kunnen zeggen. Dan zijn de vakbonden uitgespeeld.

Elke vorm van medezeggenschap dient tijdig bij dit soort beslissingen betrokken te worden, juist als het aankomt op principiële keuzes. Voor het bestuur van de VHMf staat dit punt buiten kijf.

Lichtpuntjes

Om niet te somber af te sluiten: zijn er dan geen licht-

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.



puntjes? Natuurlijk wel. We krijgen veel jonge (en soms wat oudere) nieuwe enthousiaste collega's. Collega's werken goed samen om de burger te geven waar hij recht op heeft. We hebben een nieuwe CAO. We krijgen een nieuwe advocaat. De vereniging staat er goed op bij de buitenwereld, we worden weer betrokken bij NOB en RB. We begeleiden, met welwillende medewerking van de Belastingdienst, leergeschiedenissen, in samenwerking met de Rijksuniversiteit Groningen. We horen onze leidinggevenden goede dingen zeggen over de waarde van de professional.

We hebben art. 68 van de Grondwet op de kaart gezet. En we gaan elkaar nóg meer zien, om van elkaar te horen hoe we de vereniging zien.

De toekomst van de vereniging

Daarmee ben ik gekomen aan mijn vooruitblik. Vorige week heeft het bestuur de leden een stuk gestuurd waarover we het komende jaar het gesprek willen aangaan. Belangrijkste conclusie: we blijven van "de Drie V's"; Verbinding, Vertegenwoordiging en Vaktechniek. Wel worden deze anders ingevuld of uitgevoerd.

De basis hiervoor is een stuk van onderzoeksbureau Blauw dat een richting zou kunnen aangeven voor de toekomst. Eén verandering voeren we meteen door: we schrijven de naam van de vereniging, waarin we recent veel hebben geïnvesteerd, niet meer uit. Dit omdat we merken dat het woord "hogere" onbedoeld ongewenste gevoelens uitlokt; wij zijn een beroepsvereniging die zich richt op alle medewerkers die werkzaam zijn op hbo- en wo-niveau en werkzaam zijn of werkzaam zijn geweest bij het Ministerie van Financiën.

Tevens wil het bestuur graag het gesprek aan over de afdelingsstructuur, die gedragen wordt door een groep enthousiaste oudgedienden, maar die in delen van het land niet goed meer werkt. Gezien de concentratie van kantoren in een beperkt aantal gebouwen kan de VHMf de verbinding wellicht door ook een netwerk van ambassadeurs per gebouw versterken. In gezamenlijkheid kunnen dan door ambassadeurs grotere bijeenkomsten worden georganiseerd.

Een fors deel van onze leden is 50 of zelfs 60+. De natuurlijke neiging zou kunnen bestaan om dus ook daar de focus te leggen. Maar juist omdat het bestuur ervan overtuigd is dat de vereniging een belangrijke taak heeft, zal de enige meetlat voor keuzes in inzet van mens en middelen, voor het bestuur altijd de vraag zijn: "Doen we hiermee goed voor onze jongere (potentiële) leden?" In bijvoorbeeld de laatste twee CAO's vind je dit al terug.

Ook over de rol van het bestuur is, en zal worden, gesproken. Ook daar zal een vernieuwing plaatsvinden, deels omdat we dat willen en deels vanuit een natuurlijk proces.

Het bestuur van de VHMf gaat hierover graag het gesprek met de leden aan.

Ik eindig met de oproep uit het memo over de toekomst van de vereniging:

"Deze veranderingen doen we als vereniging samen. Wil je een bijdrage leveren als potentieel bestuurslid, ambassadeur, als begeleider van de gesprekken die we met elkaar gaan voeren of anderszins, meld je bij secretaris@vhmf.nl".

Als vereniging zijn we samen en blijven we samen. Daar maak ik me dan weer geen zorgen over.

1 Zie Kamerstukken II, 25 087, nr. 334, <https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/moties/detail?id=2024D13522&did=2024D13522>

2 Zie bijvoorbeeld slide 9 van <https://over-ons.belastingdienst.nl/wp-content/uploads/2022/12/Internetrapportage-opvolging-signalen-Stand-van-de-uitvoering-2021.pdf>

3 Zie Blog: "We gaan de wervingsklus klaren" | Nieuws - Belastingdienst

4 Zie UHT - Werken bij Dienst Toeslagen

5 Kabinet wil schijnzelfstandigheid in samenhang aanpakken | Nieuwsbericht | Rijksoverheid.nl

Verslag Algemene ledenvergadering VHMF 2024

door Paul Soomers

1. Opening

Jurjen Glazenburg, onze voorzitter, heet de aanwezigen welkom.

2. Binnengekomen stukken en mededelingen

Na het noemen van de namen van de leden die ons het afgelopen jaar zijn ontvallen, neemt de vergadering een moment van stilte in acht.

3. Bespreking van het verslag van de van vergadering van 18 april 2023

Het verslag is opgenomen in Informatief nummer 103. Onder dankzegging aan onze secretaris wordt het verslag door deze ALV ongewijzigd vastgesteld.

4. Financieel gedeelte

• *Financieel verslag 2023 van de penningmeester*

Voor de Algemene ledenvergadering wordt de jaarrekening gepresenteerd. De penningmeester licht er een aantal posten uit.

• *Verslag van de kascommissie*

Onze leden Rob Verhart en Gerard Koning hebben de financiële administratie van de VHMF over 2023 gecontroleerd en akkoord bevonden. Rob geeft zijn toelichting op het verslag. Hij is tevreden over de manier waarop de penningmeester onze financiële belangen beheert. En hij doet alvast een oproep voor nieuwe leden voor de kascommissie. Met een applaus voor de penningmeester en het bestuur verleent de vergadering daarop het bestuur decharge voor het door hen gevoerde beleid.

• *Vaststelling van de begroting 2024 en de jaarlijkse bijdrage 2025*

De begroting wordt op het scherm getoond. Dennis geeft aan dat 2024 in tegenstelling tot ons jubileumjaar weer een "regulier" jaar zal worden.

Dennis licht dit jaar nogmaals onze bijdrage aan de Union des Finanzpersonals in Europa (UFE) toe, de internationale federatie. Ons bestuurslid Rob Roodenrijs maakt inmiddels deel uit van het presidium van de UFE. We hebben hiermee een mogelijkheid om "Brussel" mee te beïnvloeden.

Dennis benoemt ons symposium als datgene wat we het best kunnen, maar maakt zich ondertussen ook zorgen over de prijsstijging daarvan.

Er melden zich weer meer nieuwe leden; de ledenwerfactie van eind 2023 heeft ook een positief effect gehad op het

aantal leden. Zo blijken de bestaande leden de beste ledenwerwers. We sluiten desondanks de begroting 2024 af met een tekort.

Corinda Jacobs-de Winter stelt een vraag over de post "boeken". Dennis licht toe dat de VHMF vorig jaar een aantal boeken heeft uitgegeven en ook dit jaar mogelijk op nieuwe onderwerpen hetzelfde zal doen.

Anneke Planken vraagt na of er nog een bijdrage is geweest van het Ministerie aan ons symposium. Dennis geeft aan dat het anders is dan in het verleden, maar dat het Ministerie wel bijdraagt. Die bijdrage bestaat meer uit hulp en bijstand dan uit geld.

Wilma Kamminga vraagt zich af welk bedrag we minimaal als reserve zouden moeten aanhouden als VHMF, zeker gezien deze negatieve begroting. Dennis geeft aan dat het niet ongebruikelijk is in dit soort organisaties om met ongeveer € 100.000 achter de hand minimaal twee jaar "veilig" te zijn.

Daarna het voorstel om de contributies 2025 niet te verhogen. De voorzitter concludeert dat de vergadering akkoord gaat met de begroting en contributievaststelling.

• *Benoeming kascommissie 2024*

Ons lid **Cor Zoontjes** meldt zich aan als lid voor de kascommissie voor de komende twee jaar.

Als leden voor de kascommissie 2024 worden daarom voorgesteld Gerard Koning en Cor Zoontjes. Deze benoemingen worden met een applaus bekrachtigd.

5. Bestuursverkiezing

Dit jaar hebben we twee leden bereid gevonden om zich verkiesbaar te stellen: Vincent van den Eeden (die helaas niet bij de ALV kon zijn) en Erik de Reijer. Vincent heeft zich al voorgesteld in recente Informatief. Erik zal zich in de komende Informatief presenteren. Beiden worden met applaus door de leden gekozen.

Rob Roodenrijs is als bestuurslid aftredend en herkiesbaar. Hij wordt met applaus door de leden herkozen.

Bestuurslid Paul Soomers (secretaris) is aftredend en herbenoembaar. Hij wordt met instemmend applaus van de leden herbenoemd in zijn rol.

Ook Dennis Baegen (penningmeester) is aftredend en herbenoembaar. Dennis geeft aan dat het voor hem in ieder geval de laatste termijn is en dat hij zijn termijn van drie jaar in ieder geval niet zal gaan afmaken. Hij geeft aan dat hij vindt dat het tijd is voor een nieuwe generatie in het bestuur en met die toelichting erbij wordt Dennis toch door

de vergadering herbenoemd.

Bestuurslid Jurjen Glazenburg (voorzitter) is aftredend en herbenoembaar. Dennis neemt tijdelijk even het voorzitterschap van deze ALV over en vraagt de vergadering in te stemmen met de herbenoeming. Met instemmend applaus van de leden wordt Jurjen herbenoemd in zijn rol en krijgt de voorzittershamer terug van Dennis.

6. Ereleden

Het bestuur heeft na consultatie van de afdelingsvoorzitters besloten om de leden Wilma Kamminga en Gerard van Lith te benoemen als erelid van de VHMF.

Jurjen spreekt Wilma toe:

“Elke vereniging heeft leden nodig die belangrijke zaken voor de vereniging doen. Geen bestuurslid, maar wel onontbeerlijk voor een vereniging om dat ze, soms meer en soms minder op de achtergrond, helpen om de vereniging haar doelen te laten bereiken. Het kroonjuweel van onze vereniging is ons jaarlijkse symposium. De symposiumcommissie bestaat uit een aantal stille en minder stille krachten. Samen maken ze er elk jaar weer een mooie bijeenkomst van. Maar Wilma is meer. Zij is, niet alleen, maar toch, de drijvende kracht achter de nieuwe Beroepsopleiding Belastingdienst die zo broodnodig is nu we zoveel nieuwe collega's krijgen. Wilma heeft een belangrijke rol gehad bij ons jubileumfeest, het daarvoor gemaakt Liber Amicorum en bij het boek dat verschenen is in samenwerking met de stichting Beroepseer. Ook één van de leergeschiedenissen die de VHMF samen met de Rijksuniversiteit Groningen doet zou zonder haar niet mogelijk geweest zijn.

Het afgelopen jaar heeft Wilma Kamminga het stokje van het voorzitterschap van de symposiumcommissie overgedragen. Gezien haar langjarig grote verdiensten voor de vereniging, bij de symposiumcommissie en daarbuiten, heeft het bestuur van de VHMF op basis van art. 5 onder a van de statuten besloten Wilma voor te dragen voor het erelidmaatschap van de vereniging en vraagt de vergadering haar als erelid te benoemen. Gefeliciteerd, maar vooral bedankt, Wilma!”

Bij het uitreiken van de erepenning merkt Gerard van Lith op op dat Wilma de eerste vrouw is die het erelidmaatschap van de VHMF krijgt. Wilma is dankbaar en zij hoopt dit nog jaren te mogen blijven doen.

Dennis houdt een lofrede voor Gerard van Lith:

“Het is eerder gezegd, de VHMF kan alleen functioneren als alle leden meedoen. En als er iemand is die, minder zichtbaar dan in het bestuur, een zeer grote bijdrage heeft geleverd, dan is Gerard dat wel.

We willen een paar voorbeelden noemen. Gerard is een aanjager en drager van de afdeling Zebra. Maar, en dat maakt het bijzonder, dat doet hij vooral met de gedachte dat er enthousiasme moet bij nieuwe en jongere leden om het van hem over te nemen. Dus verzamelt hij jongeren om zich heen, bij voorkeur in elk gebouw van de afdeling, en gaat dan samen aan de slag. Je ziet zijn netwerk groeien. Wat dan ook zo bijzonder is, dat hij graag een handje helpt als een collega-afdeling steun nodig heeft. Zo heeft hij op

verzoek van het bestuur een bijeenkomst in Maastricht georganiseerd. En Dat was eigenlijk meteen een succes.

Daarnaast zit Gerard in de Ondernemingsraad Particulieren. En bij de laatste verkiezingen kwam de vraag voorbij, kun jij nog wat extra kandidaten vinden? Dan komt hij meteen met vier extra VHMF leden die meedoen. Fantastisch.

Met dit erelidmaatschap willen we vooral Gerard bedanken, maar ook een beetje alle leden in het land die een handje helpen. We moeten het tenslotte samen doen.

En dan noemen we ook nog dat Gerard een uitermate prettige collega is, die graag meedenkt, meedoet en dan ook nog eerlijk en bescheiden teruggeeft wat hij goed vindt gaan.”

Ook Gerard ontvangt de bij het erelidmaatschap horende erepenning en dankt de leden.

7. Voorstellen advocaat

Dennis Baegen stelt onze nieuwe advocaat voor: Marion van den Brekel. Zij en haar kantoorgenoot Maud de Bruijn stellen zich en hun kantoor kort voor. Jacques Dijkgraaf geeft aan dat hij er vertrouwen in heeft dat Marion c.s. onze belangen net zo goed zullen behartigen als hij dat altijd heeft gedaan.

8. Jaarrede

Onze voorzitter spreekt de goedbezochte algemene ledenvergadering toe.

Deze Jaarrede staat in het teken van zorg. Zorg die het bestuur van de VHMF heeft over een groot aantal zaken. De volgende punten worden besproken:

- de bemoeienis van de politiek met de uitvoering
- het uitblijven van een discussie over vereenvoudiging van wetgeving
- de last van het verleden
- tegenspraak en medezeggenschap
- de toekomst van de vereniging – want die is niet vanzelfsprekend. Daarom presenteren we ons plan om dit samen op te pakken.

Jurjen eindigt met de oproep uit het memo over de toekomst van de vereniging:

“Deze veranderingen doen we als vereniging samen. Wil je een bijdrage leveren als potentieel bestuurslid, ambassadeur, als begeleider van de gesprekken die we met elkaar gaan voeren of anderszins, meld je bij secretaris@vhmf.nl. “Als vereniging zijn we samen en blijven we samen. Daar maak ik me dan weer geen zorgen over.”

De uitgesproken jaarrede tref je integraal in deze Informatief aan.

9. Afscheid Jacques Dijkgraaf en Jan Hut

Dennis spreekt een dankrede uit voor Jacques:

“Niet iedereen kent Jacques, want als het goed gaat heb je Jacques niet nodig.” Jacques is voor de VHMF als onze advocaat altijd een rots in de branding geweest. Zowel voor vragen vanuit het bestuur alsook voor vragen vanuit bijvoorbeeld het georganiseerd overleg. Hij heeft ons

bijgestaan bij alle grote dossiers van de afgelopen decennia: uitstroomregeling, fiscale integriteit, toeslagenaffaire en parlementaire enquête.

Leden die ondersteuning nodig hadden, waren blij met de inzet, kennis, kunde en betrokkenheid van Jacques. Jacques bleef altijd zoeken naar een oplossing en dat past ook bij onze vereniging. De VHMF wenst Louise en Jacques een fantastisch mooie tijd.

Jacques reageert dat hij een dankbaar mens is. Zijn werk is zijn hobby geweest en hij heeft het de afgelopen 20 jaar samen met zijn vrouw Louise mogen doen.

De kern van zijn werk is niet de wet uitleggen, maar proberen perspectief te schetsen. Jacques dankt het bestuur voor de hele fijne samenwerking. Hij heeft er alle vertrouwen in dat Marjon en Maud ons heel capabel zullen bijstaan.

“Het gaat jullie goed”

Na de pauze gaat de vergadering verder met het afscheid van Jan Hut, wederom via een dankrede van Dennis:

Jan Hut is meer dan 26 jaar onze vertegenwoordiger op rijksniveau geweest. Hoewel Jan in dienst is van de CMHF voelt hij toch als “onze” Jan. We danken hem voor alle inspanningen. Hij heeft écht invloed gehad op de arbeidsvoorwaarden van onze leden. Jan was goede vertegenwoordiger voor ons omdat we elkaar kenden: hij wist wie en wat hij vertegenwoordigde! Ook Jan werkte vooral vanuit de kracht van het argument. We wensen Jan veel plezier en gezondheid na zijn aanstaande pensionering.

Jan verhaalt over de mooie CAO's die bij de afgelopen tien jaar voor ons heeft weten af te sluiten.

Na jaren van eindeloze nullijnen. De sfeer met onze vereniging en de leden bleef altijd constructief. Dus heeft Jan bijzonder aan ons gewaardeerd: de kracht van het argument.

“Dankjewel”

10. CAO

Dennis licht kort de gang van zaken rondom de totstandkoming van de CAO toe.

De bonden in de rijkssector werden in november vorig jaar overvallen. Het gevoel bij de bonden was dat men, vanwege de toen aankomende verkiezingen, potentiële kiezers proberen om te “kopen” met een nieuwe politie-CAO. Dat lijkt gewoon te toevallig. En daarom was dit voor de CAO partijen voor de CAO Rijk natuurlijk meteen een aanleiding om te zeggen “dan kunnen wij dat ook”. Immers, als politiemensen meer moeten betalen voor hun boodschappen, moeten onze leden ook meer betalen voor hun boodschappen. Daarna is alles eerst informeel voorbereid. En daarna twee weken formeel heel hard werken om de CAO te kunnen bereiken. In eerste instantie was de gedachte om de politie-CAO over te nemen. Dan waren we heel snel klaar en hoefden we niet veel tijd aan de onderhandelingen te besteden. Echt wel heel bijzonder. Uiteindelijk is dan dus deze CAO ontstaan – en is dit het langste akkoord van allemaal geworden.. Gelukkig dus op tijd, voordat de huidige afgelopen is.

Dennis legt uit wat er nu voor ons geldt. Het belangrijkste: alles wat niet verandert, blijft bestaan. Dus: FPU blijft bestaan. onkostenvergoedingen blijven bestaan. Gewoon omdat daarover niets staat in het onderhandelaarsakkoord. Daar waren veel misverstanden over.

Er zal een nieuwe doorlopende tekst zal komen, die wordt gepubliceerd op www.caorijk.nl.

Yvonne Ootes complimenteert Dennis over de snelheid waarmee de CAO tot stand is gekomen en de daarin opgenomen salarisverhoging. Ze begrijpt dat er bruto bedragen worden uitgekeerd, vanwege het nivellerend effect. Maar ze vraagt zich af of die bij toekomstige CAO's wel mee worden genomen, of is dat alleen die 8,5%?

Dennis geeft aan dat die bruto bedragen daar helemaal buiten vallen. Het betreft eigenlijk een compensatie van een inflatie die in het verleden tot stand is gekomen. Natuurlijk loopt dat ook door naar de toekomst. Die bruto bedragen lopen inderdaad niet door naar de toekomst. Dat is natuurlijk wel de uitkomst van onderhandelingen en de ruimte die de werkgever zag. Natuurlijk zijn de onderhandelaars ook groot voorstander van structurele bedragen. Die werken in de toekomst door. Maar om dan nee tegen te zeggen als dat bedrag beschikbaar wordt gesteld, vindt hij ook wat lastig.

11. Toekomst

Het bestuur heeft al een aantal jaren vanuit de ALV te horen gekregen: ga nou eens nadenken over de toekomst. Hoe moet dat met die VHMF?

Het bestuur heeft – mede door de impact van corona – besloten externe hulp, onderzoeksbureau Blauw, erbij te halen. Het rapport van het onderzoek hebben we aan de leden toegestuurd. Het bestuur licht dit kort toe en geeft aan dat we in de loop van dit jaar verder met alle leden in gesprek willen, niet alleen met de hier aanwezigen.

Echt goed en uniek voor onze vereniging, is de combinatie, die drie **V's**, **V**ertegenwoordiging (de CAO), de **V**aktechniek (symposium, de boekjes die we hebben gepubliceerd, onze EP's) en de **V**erbinding (de leuke bijeenkomsten in het land, waarvan er dit jaar ook weer verschillende zijn georganiseerd).

Het bestuur stelt een aantal dingen voor, om over na te denken. Over deze zaken zouden we dus graag het gesprek met de leden willen voeren.

Het woord “Hogere” wordt als problematisch gezien. Hiermee lijkt het alsof de VHMF zich af zet ten opzichte van anderen, wat nooit de bedoeling was – maar als dat zo gevoeld wordt moeten we hier iets mee.

Het “merk” VHMF blijft. We gaan het echter niet meer uitschrijven, dus niet meer “Vereniging van Hogere ambtenaren bij het Ministerie van Financiën”, maar schrijven gewoon VHMF. De doelgroep blijft hetzelfde, het verhaal blijft hetzelfde.

De VHMF vervult van oudsher een “vaktechniek-rol”. De afgelopen jaren hebben de Belastingdienst, Dienst Toeslagen en de Douane zelf, daar zelf een stevige rol genomen. En dan krijg je een beetje de vraag wat dan de toegevoegde waarde van specifieke vaktechnische EP's door de VHMF is.

Vervolgens de VHMf afdelingen. Er zijn in de loop van de jaren al best wel wat samenvoegingen geweest. Gelderland, Flevoland, Drenthe en Overijssel. Noord Holland en Utrecht. Zeeland/Brabant en Limburg. De afdelingen zijn ontstaan omdat er veel locaties waren. Dan was de afdeling een middel om elkaar vanuit die locaties te ontmoeten. Nu zijn er veel minder locaties en daarom denkt het bestuur dat het beter is om over te gaan van regionale afdelingen naar ambassadeurs per gebouw.

Het bestuur wil graag richting meegeven over de thema's. Dat is dus niet besloten, daarover gaan we met onze leden het gesprek aan. Kijkend naar de opbouw van ons ledenbestand zien we dat 750 van de 1250 leden 60 plus zijn. Dat is niet vol te houden. De meetlat voor toekomstige beslissingen zou moeten worden: "is het goed voor jongeren?" Daarmee gaan we de oudere leden niet vergeten? Ook hier de vraag: wat kunnen wij voor jullie doen?

Vervolgens denkt het bestuur dat er een nieuwe generatie bestuursleden moet opstaan. We hebben een aantal data en locaties geprikt en bespreken daar deze zaken met onze leden. De uitkomsten presenteren we jullie zo spoedig mogelijk.

Paul Gunnewijk is het eens met dat er wat moet gebeuren. Hij ziet als postactief lid problemen met deelname aan een WebEx vergadering. Hij schrijft het probleem van de leeftijd toe aan de "late start" in verband met een studie. Als je ervan uitgaat dat je na afloop van de studie ongeveer 25 jaar bent en in de toekomst misschien wel 50 jaar werkzaam moet zijn, lijkt dit alleen maar vaker voor te zullen gaan komen. Paul geeft verder aan dat hij vooral belang ziet bij DOEN. Hij heeft als actief lid van de symposiumcommissie zelf ervaren dat dit hem meer betrokkenheid geeft dan het volgen van nieuwsmedia. En dat dit hem ook veel energie geeft. Hij is het eens met "VVV", maar roept wel op te zoeken naar leden die actief willen bijdragen en niet alleen komen luisteren. Paul bedenkt zijn eigen 3 D's: **D**enken, **D**iscussiëren en **D**oen. Hij ziet parallellen met introductieprogramma's bij bijvoorbeeld studentenverenigingen. Je

zou gewoon kunnen zeggen, jij draait een jaar mee in een Commissie om iets te maken of iets te doen of een boek te schrijven of een artikel te schrijven, of dat soort dingen juist daardoor raak je betrokken, krijg je ideeën en dan kun je zelf daarna ook verder daar vorm aan geven. Dennis is blij dat Paul zelf het goede voorbeeld geeft door mee te doen in de symposiumcommissie. Dat is ook onze oproep: we moeten het samen doen.

Hans Neijman geeft aan dat de afdeling Zuid-Holland (waarvan hij voorzitter is) nooit gefuseerd is. Maar ook daar ziet men dat er nu ook wel echt wat moet gebeuren. Dat gaan we ook oppakken. Hij staat er helemaal ook achter. Hans heeft nog een tip voor ons. Hans is ook actief in PROUD, een van de netwerkorganisaties van de Belastingdienst: het LHBTIQ+ netwerk. Zij hebben het voor elkaar gekregen om standaard aanwezig zijn (uitgenodigd te worden) bij de onboarding van zowel Belastingdienst, Toeslagen als Douane. Dat kost hen als netwerkorganisaties heel veel effort. Daarmee krijgen ze veel bekendheid bij nieuwe medewerkers. Hij ziet die ambassadeursconstructie ook bij de netwerkorganisaties. Dat werkt inderdaad. Aan de andere kant ziet hij wel dat die ambassadeurs wel begeleiding nodig hebben. Er blijft iets van sturing nodig. Vanuit een bestuur of een regionaal iets. Maar goed, daar moeten we maar eens over nadenken met elkaar. Hans zegt "Maar wat ik dus wil meegeven is, laten we ook vooral als beroepsorganisatie ook de "andere" bonden gaan inzetten. Om de druk bij SSO O&P op te voeren, om vooral bij die onboardingen weer present te zijn."

Dennis geeft aan deze opmerkingen zeker mee te nemen. Ook hij ziet het nut van begeleiding en merkt op dat onze leden gelukkig ook voldoende ervaring hebben.

12. Rondvraag

Van de rondvraag wordt dit keer geen gebruik gemaakt.

13. Sluiting

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

EVEN VOORSTELLEN **nieuw bestuurslid**

Mijn naam is **Erik de Reijer** en ik werk al sinds 1989 bij de Belastingdienst - controle, beleid en procesregie - toezicht namens MinFin en bij de Douane. Ik kijk tevreden terug op het verbeteren van de massale derdeninformatie en deze als accountant goed te keuren voor de voor_ingevulde_aangifte.

Ik sta met 20 jaar docentervaring voor Belastingdienst, Douane en FIOD en Nyenrode voor vakmanschap en procesverbetering. Ik waardeer een professionele kritische houding op eigen werk als basis om doorlopend te verbeteren. Kritische vragen van journalisten zouden wij moeten kunnen beantwoorden met: 'het onderwerp is ons bekend is wij voeren al verbeterpunten uit'. Als hobby geef ik rondleidingen in de bunkers onder MinFin en in Rotterdam. Ivo Opstelten heropende deze laatste bunker als museum. Niet zozeer mijn werk van informatie-analyse maar het geheim van de bunkers trok al honderden collega's. Ik heb de medebestuurders leren kennen een kijk er naar uit om het samen nog verder te besturen. Ik ben trots op mijn drie kinderen die nu uitvliegen en woon met mijn lieve vrouw in Maarssen.



Thijs Hellegers is voormalig lid van de symposiumcommissie



Thijs Hellegers

COLUMN

De gêne van Charlene

Charlene kent geen gêne. Het zou een pakkende zin kunnen zijn uit een carnavals-schlager van Toon Hermans of André van Duin. Maar even serieus, Charlene is de rijkste vrouw van Nederland en betaalt haar belastingadviseur om zo min mogelijk belasting te betalen. Uit de krant begreep ik dat ze dat doet door zich geen dividend uit te laten keren, maar via inkoop van eigen aandelen komt zij toch aan een aardig zakcentje.

Daarmee bevindt Charlene zich in goed gezelschap: kunstmestproducent OCI kwam in het nieuws met het curieuze voornemen het statutaire aandelenkapitaal even met drie miljard euro te verhogen en luttele seconden later weer met hetzelfde bedrag te verlagen. Dat zou de weg openen naar een belastingvrije inkoop van eigen aandelen. Toch een aardig voordeeltje voor de aandeelhouders in de vorm van ontweken dividendbelasting. Na de ophef hierover in diverse media en in de Tweede Kamer liet de Egyptische grootaandeelhouder weten af te zien van dit douceurtje. Een plotselinge bekering of was er een telefoontje van de belastinginspecteur die het leerstuk van de richtige heffing even met hem wilde doornemen?

Ik hoef het niet te weten, dat mag ik ook helemaal niet. Maar, bedacht ik later: als het zo gemakkelijk is de dividendbelasting te omzeilen, waarom wilde premier Rutte dan met alle geweld de dividendbelasting afschaffen om Shell en Unilever te vermurwen hun hoofdkantoren in Nederland te houden? Pijnlijke vraag eigenlijk, ik mag toch aannemen dat de duurbetaalde belastingadviseurs van onze trotse multinationals de truc van Charlene en OCI ook wel kennen? Even in de gaten houden of Shell en Unilever volgend jaar andere adviseurs hebben...

Je kunt als vermogende Nederlander natuurlijk ook gewoon naar de rechter stappen en klagen dat jouw mensenrechten worden geschonden. Na een slepende procedure heeft de Hoge Raad geoordeeld dat de vermogensrendementsheffing in box 3 in strijd is met de mensenrechten. De redenering – voor zover ik die kan volgen – is dat het werkelijke rendement op beleggingen nog weleens kan afwijken van het forfaitaire wettelijke uitgangspunt. Ja, dank je de koekoek, dat is toch bij elke forfaitaire regeling zo? Eigenlijk wil ik het ook helemaal niet snappen. Het effect is in ieder geval dat ons meest vermogende volksdeel een jaarlijks voordeel heeft van zo'n vier miljard euro en dat de Belastingdienst ongeveer 800 medewerkers moet inzetten om dat voordeel in klinkende munt om te zetten. Mij lijkt dat het eerder in strijd met de mensenrechten is om op deze manier te weigeren belasting te betalen over de opbrengst van jouw vermogen

Bij het schrijven van deze column is het kabinet Schoof-1 nog in wording. Het is een veeg teken dat tijdens de formatie al zo nadrukkelijk gesproken is over het respecteren van Grondwet en rechtsstaat. Als de vos de passie preekt, boer pas op je kippen!

Voor ambtenaren breken spannende tijden aan: er moet flink bezuinigd worden op het aantal ambtenaren en tegelijkertijd komen er drie nieuwe ministeries bij. Uitvoeringsorganisaties als de Belastingdienst (inclusief Toeslagen en Douane?) worden ontzien, maar wat betekent dit voor het ministerie van Financiën? Het getuigt van een flinke portie naïviteit dat de voorzitter van de Staatscommissie Rechtsstaat wil dat ambtenaren tegen de politiek mogen zeggen: „Dit kunt u wel willen, maar het kan helemaal niet.” En dat uitvoeringsorganisaties onuitvoerbare regels kunnen weigeren. Had de Belastingdienst dan moeten weigeren de box3-belastingwetgeving uit te voeren? Dat zie ik niet gebeuren, maar ik hoop van harte dat ambtenaren – getrouw aan hun ambtseed – stevig in hun schoenen blijven staan.

Symposium VHMF

Toekomstbestendig vakmanschap

Met hart en ziel van bèta naar gamma!

door Wilma van Hoeflaken



Hoe ver reikt de invloed van nieuwe technologie? Wat betekent dit voor de maatschappij en de Belastingdienst? En hoe kunnen technologie en vakmanschap elkaar aanvullen? Deze vragen stonden centraal op het jaarlijkse symposium van de VHMF.

Een kleine 300 mensen bezochten het VHMF-symposium op donderdag 18 april in de Jaarbeurs in Utrecht. VHMF-voorzitter Jurjen Glazenburg heet de aanwezigen welkom. Hij vertelt dat Wilma Kamminga – jarenlang voorzitter van de symposiumcommissie van de VHMF- eerder die dag op de Algemene Ledenvergadering het erelidmaatschap van de vereniging heeft ontvangen. Dan geeft hij het woord aan Jan Melsen, algemeen directeur van Belastingdienst/CAP (Centrale Administratieve Processen), die optreedt als dagvoorzitter.

Betere dienstverlening

Melsen kondigt een video aan met een interview met Bart Snels, inspecteur-generaal van de Inspectie Belastingen, Toeslagen en Douane. 'Er zijn grote uitdagingen voor de overheid', zegt Snels. 'Wij als toezichhouder proberen duwtjes de goede kant op te geven, zodat de overheid weer betere dienstverlening gaat leveren.' Hij vertelt dat de Inspectie onafhankelijk is. Hun enige instrument is communicatie. Als directeur-generaal maakt Snels geen deel uit van de Algemene Bestuursdienst, maar de Inspectie valt wel onder de minister van Financiën. 'Wij kunnen onze onderzoeken en signalering onafhankelijk doen, maar we hebben toegang tot het ministerie van Financiën en de

directeuren-generaal van de verschillende uitvoeringsdiensten.’ De Inspectie kijkt niet alleen naar de taakuitvoering van de uitvoeringsdiensten, maar ook naar de wet- en regelgeving die dat ingewikkeld kan maken. ‘Het is een grote opdacht voor overheidsorganisaties om de dienstverlening te verbeteren. Er wordt vaak gesproken over de menselijke maat, maar het is ook belangrijk om iets meer het menselijke gezicht te laten zien richting burgers en bedrijven. Herman Tjeenk Willink zegt altijd dat ambtenaren loyaal, kritisch en deskundig moeten zijn. Loyaal betekent niet loyaal aan de persoon van de minister, maar aan de functie van de minister.’ Volgens Snel betekent dit dat ambtenaren vanuit hun deskundigheid kritisch mogen zijn en tegenspraak mogen leveren aan de politiek.

Hij vertelt dat hij in de jury zat van de verkiezing van “Ambtenaar van het jaar”. ‘Het is mooi om te zien hoeveel talent er rondloopt. Er waren veel kandidaten die hun kantoor uitgaan, die nadenken over hun maatschappelijke opgave om een probleem te helpen oplossen. Want daarvoor moet je de samenleving in. Ambtenaar zijn is een vak.’

Snel noemt ook de samenloop tussen sociale zekerheid, fiscaliteit en toeslagen. Hij denkt dat er geen deskundige meer te vinden is in Den Haag die overziet wat het precies betekent als in een van deze drie stelsels iets verandert. ‘Maar we gaan we er wel vanuit dat mensen het zelf kunnen begrijpen. Dat is een fictie.’ Hij zegt: ‘Je ziet de uitdaging bij de uitvoeringsorganisaties om rekening te houden met maatschappelijke ontwikkelingen. Maar er is een kantelpunt bereikt, waarbij de hele overheid vindt dat de dienstverlening menselijker moet. En dan is de Tweede Kamer georganiseerd dat al die onderdelen in in verschillende Kamercommissies zijn ondergebracht. Hoe mooi zou het zijn als de samenwerking tussen de verschillende uitvoeringsorganisaties gestalte krijgt in teams van mensen die bij de verschillende uitvoeringsorganisaties werken.’ Hij zegt dat ambtenaren wanneer zij zelf vinden dat iets niet goed gaat, contact kunnen opnemen met de Inspectie. ‘Via onze website zijn we te benaderen. Je kunt ons mailen.’

Ontwikkelingen AI

Dagvoorzitter Melsen kondigt de eerste spreker aan, Andrea Wiegman. Zij is projectleider Trendwatching bij de FIOD. Wiegman gaat in op technologische ontwikkelingen en vakmanschap. Zij vertelt dat de wetenschap al sinds 1980 bezig is met Artificial Intelligence (AI). ‘Met ups en downs. Het rare van AI is dat het heel moeilijke dingen kan die wij nooit zouden kunnen en heel simpele dingen niet kan, die wij wel kunnen.’ Wiegman stelt dat men zich blijft verwonderen dat met AI sommige stomme dingen niet kunnen. Zo schijnt AI niet de vraag te kunnen beantwoorden hoeveel n'en er in het woord mayonaise zitten. ‘Het is heel belangrijk welke AI je nodig hebt voor welke vraag’, aldus Wiegman. ‘Dat wordt al een vak op zich. Welke vraag stellen we, wat en wie hebben we daarvoor nodig en hoe zit het met menselijke interventie, wat leren we elkaar en de techniek, hoe zit het met de ethiek?’ Ze zegt dat we nog aan het leren zijn en dat niemand alles weet. ‘AI vraagt om een professionele benadering. Hoe kunnen we het begrijpen? Hoe zit het met de technologie? We zijn op veel velden aan het bewegen. Dat kan bèta niet alleen. Menswetenschappen zijn belang-

rijk, sociale wetenschappen zijn belangrijk. We zitten samen in die kennisloop, die leerloop.’ Volgens Wiegman zijn er op dit moment meer vragen dan antwoorden. ‘Wat leren we over onszelf, ons brein en intelligence? Hoe gaan we om met de prikkels en bubbels? Hoe organiseren we dit samen en wa hebben we nodig om dit te organiseren? Wat behelst nieuw leiderschap? Wat leren we nog wat we nu niet weten en wat we nu niet begrijpen? Bijvoorbeeld waarom vogels tsunami's wel horen en voelen? Wat kunnen we leren van de natuur? Er wordt nog veel onderzocht en daarbij hebben we elkaar nodig. We moeten niet samenwerken vanuit het idee dat we alles al weten, maar hoe we elkaar kunnen aanvullen, mens en technologie, jong en oud.’ Wiegman stelt: ‘Als je digitale DNA begrijpt, zul je AI ook beter gaan begrijpen en zul je kwantum ook gaan begrijpen. Dat is nodig om ermee te werken, als mens en als organisatie.’

Nieuwe controls

Wiegman verwijst naar het boek “Out of control” van Kevin Kelly, dat verscheen in 1996. ‘Dat was een belangrijk jaar. Internet ging open en door nieuwe structuren en een nieuwe biologie gingen we langzaam out of control, mede dankzij deze nieuwe systemen.’ Ze concludeert dat dat gebeurde. ‘Of het bedrijf nu Instagram heet of Airbnb, het begon heel klein en het groeide heel snel, als een fractal. Als een virus zo snel.’ Met een afbeelding uit het jaarverslag van Airbnb uit 2012 laat ze zien dat dit bedrijf exponen-



tiel groeide. 'Dat had analoog nooit gekund, zo snel. Dit maakt het heel tastbaar. Algoritmes, de codes, de snelheid, het ging maar door. Alles is continu in beweging, het samenwerken is dus ook niet eenmalig en lineair, maar continu en vanuit meerdere kanten. Dat heeft de wereld op zijn kop gezet. Creatief zijn, nieuwsgierig zijn, met niet-weten als basis en samen goede vragen stellen – zo komen we weer in contact met nieuwe organisatievormen. We hebben adaptief vermogen en flexibiliteit als mens. Dit hebben we nodig. Van out of control gaan we zo naar nieuwe controls. Het systeem is anders. Op verschillende tempo's zijn er verschillende bewegingen door elkaar heen.' Wiegman zegt kwantumtijdperk en kwantumsystemen niet alleen gaan over rekenkracht en snelheid, maar ook over wisselende perspectieven. 'Iets kan tegelijkertijd een eentje en een nulletje zijn. Dat is ontwrichtend. Voor velen betekent dat chaos, maar het kan ons ook helpen. We kunnen het ook gebruiken. Het gaat niet om kennen en weten, maar om begrijpen. Hoe kunnen we mensen en organisatiestructuren aanpassen en inzetten en hoe kunnen we zorgen dat we samen weerbaar zijn? Kwantum denken is anders. We moeten anders naar bepaalde zaken kijken. De context is belangrijk, de perspectieven.' Volgens Wiegman zijn alfa en gamma daarom ook hard nodig. 'Het gaat om menselijke talenten en skills, menselijke interventies. We hebben supergeneralisten nodig voor algemeen begrip en overzicht en superspecialisten voor verdieping. Deze combinatie brengt ons vooruit in het geheel. Mens en technologie,

technologie en mens. Ik denk dat we over een paar jaar complexiteit geen lastig woord meer vinden en dat we het omarmen. En misschien zeggen we over 15 jaar: wat was werken vroeger saai. Dat zou het mooiste zijn wat we kunnen bereiken met elkaar.' Ze stelt dat de ontdekking dat de wereld niet plat is destijds ook ontwrichtend was. 'Een paradigma verandert niet van de een op de andere dag. Dit kunnen we niet alleen doen. We doen dit met elkaar, technologie en mens, mens en technologie.'

Alfa, bèta en gamma

'We moeten leren vragen te stellen met niet-weten als basis', concludeert dagvoorzitter Melsen. Hij grapt: 'Ik hoor: out of control. Nou, daar zijn we soms al goed in. Maar wat zijn de nieuwe controls?' Iemand in de zaal vraagt wat de ontwikkelingen die Wiegman signaleert betekenen voor de Belastingdienst. 'Daar is geen eenduidig antwoord op', zegt Wiegman. 'Voor de Belastingdienst betekent het dat we niet meer louter voor financiën staan. Geld is ook een onderdeel van een groot geheel. Daarom vind ik de titel van deze dag ook zo mooi: met hart en ziel van bèta naar gamma! De menswetenschappen en de sociale wetenschappen zijn heel belangrijk voor een organisatie als de Belastingdienst. Het betekent dat we de komende jaren veel meer disciplines aan boord nodig hebben en ruimer zullen gaan denken.' Melsen zegt: 'Ik vind de titel eigenlijk wat misleidend. Er staat: van bèta naar gamma. Ik mis die belangrijke alfa, maar in jouw bijdrage heb je hart en ziel ook genoemd. Dat zijn elementen die we niet uit het oog moeten verliezen. Wiegman zegt: 'Ik heb eens gelezen dat het een probleem is als je een bèta en een gamma samen in een kamer zet. De bèta heeft altijd gelijk en een gamma is getraind in vragen stellen. Dus de een stelt de vragen en de ander heeft altijd gelijk. Dat is eigenlijk geen goede wedstrijd, dus we hebben de gamma zeker nodig.' Wat betekenen de tempoverschillen voor ons, wil iemand in de zaal weten. Wiegman zegt: 'Kijk naar alle generaties op de werkvloer, die allemaal goed zijn in hun eigen tooling. En in de maatschappij zien we de grote verschillen tussen arm en rijk, tussen haves en have nots. En ook voor prioritering zijn de tempo's belangrijk. Gaan veel mensen het omarmen, of maar een paar, daar moet je ook zicht op hebben.'

Ambtenaar van het jaar

Er wordt een video vertoond waarin de prijswinnaars van de verkiezing "De ambtenaar van het jaar" aan het woord komen. Annelies van Eekelen, projectleider Aanpak Energiearmoede bij het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, werd op 14 december 2023 gekozen tot Ambtenaar van het jaar 2023. Van Eekelen heeft in korte tijd veel partijen met verschillende belangen op één lijn weten te krijgen en in een razend tempo beleid ontwikkeld, waarbij zij goed keek naar de uitvoerbaarheid. De publieksprijs ging naar Maarten Veldhuis, accountmanager terreinbeheerdersorganisaties en landgoederen bij waterschap Vallei en Veluwe. Hij zet zich in om landschappen gezonder te krijgen en meer te sturen met water en bodem. Bauke van der Meulen, manager informatisering bij de gemeente Emmen, kreeg een eervolle vermelding vanwege zijn manier van werken. Hij is volgens de jury "bescheiden en



een echt mensenmens”. Hij werkt al 30 jaar in verschillende functies en zijn focus is gericht op zijn medewerkers. ‘Zij kunnen ons inspireren’, stelt Melsen. Alle drie vertellen ze hoe ze in hun werk gebruikmaken van automatisering en digitalisering. ‘Wij zijn behoudend in AI’, stelt Van der Meulen. ‘En dat is terecht, want er zijn niet alleen kansen, maar ook dilemma’s en risico’s. Veldhuis zegt: ‘Wij zijn bezig met experimenten.’ Van der Meulen zegt: ‘Je wilt je werk klein houden, maar de toekomst is: je werk groter maken en andere typen mensen binnen halen.’ Veldhuis zegt: ‘We bewegen ons meer toe naar de samenleving. Dat betekent een verandering voor het werk van de ambtenaar. Hoe haal je informatie uit de samenleving om je werk goed te doen? Als dat digitaal kan zullen we dat zeker niet nalaten.’ Van Eekelen zegt: ‘In ons projectteam is een dashboard ingericht om beter inzicht te krijgen in hoe het gaat met betalingsachterstanden en energiearmoede.’ Volgens Veldhuis worden beleid en uitvoering gezien als gescheiden werelden. ‘Maar we hebben elkaar hard nodig.’ Hij zegt ook: ‘Vroeger wisten we als ambtenaar altijd wat nodig was, maar nu moeten we de antwoorden uit de samenleving halen om tot goede besluitvorming te komen.’ ‘Gezond verstand staat bovenaan, naast maatwerk en eerlijkheid’, aldus Van der Meulen.

Beroepsgroepen

Melsen vraagt: ‘Hoe maken we gebruik van AI bij belastingdienstprocessen, wat zijn de kansen en risico’s? Wat is de rol van vakmanschap in besluitvormingsprocessen? En hoe ziet de inspecteur 2.0 eruit?’ Voor het antwoord op die vragen kondigt hij de volgende spreker aan, Albert Bomer, hoogleraar Tax & Technology aan de Vrije Universiteit Amsterdam en aan Tilburg University. Bomer vertelt dat er veel onderzoeken verricht zijn naar de impact van AI op het werk van juristen. Dat is gebeurd vanuit verschillende perspectieven, namelijk dat van computerspecialisten, economen en sociologen en dat van de jurist. In een onderzoek van Oxford University werd aan specialisten op het terrein van computer science gevraagd om naar 400 beroepen te kijken en aan te geven welke beroepen als eerste zouden verdwijnen als gevolg van AI. Op een gedeelde eerste plaats staan de belastingadviseur en de telemarketeer. De kans wordt ingeschat op 99% dat dit de beroepen zijn die als eerste overbodig zijn. Dit zorgt voor gelach in de zaal. ‘Als je kijkt welke werkzaamheden men op het oog heeft, zijn dat ook de werkzaamheden die fiscalisten uitvoeren bij de Belastingdienst.’ Een vergelijkbaar onderzoek van de Europese Unie heeft een iets positievere uitkomst, maar ook hieruit blijkt dat het beroep van fiscalist kwetsbaar is. ‘Kortom, de rode draad is dat er veel gevolgen zijn voor uw vakgebied. De meeste impact wordt verwacht bij de intellectuele beroepen, terwijl beroepen waar mensen werken met hun handen minder gevoelig zijn voor de impact van AI’, stelt Bomer. ‘Juist de beter betaalde banen salarisgroepen zijn het kwetsbaarst.’ Hij stelt dat dit een verschil is met de eerdere automatiseringsgolven uit jaren ‘70 en ‘80. ‘Toen waren de eenvoudige administratieve werkzaamheden kwetsbaar.’ De fiscale beroepen worden dus als kwetsbaar gezien wat betreft de impact van AI. Maar hoe denken de fiscalisten daar zelf over? Verwachten



zij dat AI veel impact zal hebben op hun werk? En op welke werkzaamheden en belastingmiddelen precies? Bomer plaatst enige kanttekeningen bij de onderzoeksmethodiek die is gevolgd bij het onderzoek onder fiscalisten, want in een dergelijk onderzoek meet je ook de ontvankelijkheid van de beroepsgroep voor AI. ‘Bovendien bestond de onderzoeksgroep uit mensen met interesse in AI en liep het onderzoek een jaar. Je kunt verwachten dat men er in maand 1 iets anders erover denkt dan in maand 12, want de ontwikkelingen in AI gaan snel.’ De uitkomst is dat men veel impact verwacht op het onderzoekswerk dat een fiscalist doet.

Impact AI

Mensen die werkzaam zijn in de indirecte belastingen gaven volgens Bomer in onderzoeken aan dat zij verwachten dat de impact van AI op hun werk groot is. Mensen met werkzaamheden op het gebied van compliance – dat is met name werk waarbij voldaan moet worden aan rapportageverplichtingen – verwachten ook grote impact. Daarentegen verwachten mensen die werkzaam zijn in de directe belastingen een lage impact van AI. Ook mensen die in hun werk vooral klantcontacten hebben, verwachten een lage impact. Mensen die zich in hun werk bezighouden met transferpricing geven aan dat zij een gemiddelde impact verwachten van AI. ‘Het onderzoek liep lang. Deze groep gaf aan het begin aan dat zij een lage impact verwachten, maar aan het einde van het onderzoek schatten zij de impact hoger in’, aldus Bomer. Hij vertelt dat er bij de onderzoeken naar de impact van AI twee typen methoden zijn gevolgd. Bij het eerste type onderzoek heeft men gekeken naar de

De rol van de mens als AI in het spel is



werkzaamheden en deze opgesplitst in deel activiteiten, zoals bijvoorbeeld jurisprudentieonderzoek en het opstellen van adviezen. Vervolgens is men gaan kijken of ieder van deze deelactiviteiten zijn te 'automatiseren' met AI. Een andere methodologie die is gevolgd is dat met kijkt of er veel data beschikbaar is. De gedachte is dat als er veel data is er ook mogelijkheden zijn om AI te ontwikkelen. Data en AI gaan namelijk hand in hand. Je hebt veel data nodig om AI te ontwikkelen en als er veel data is heb je ook meer geavanceerde technieken nodig om deze te analyseren. Kortom, dit type onderzoek voorspelt veel impact als er veel data is. Wat nu blijkt is dat volgens beide methodieken AI veel impact heeft op het werk van de fiscalist.

Vertrouwen in computer

Bomer heeft ook gekeken naar de ontwikkeling van het vertrouwen dat men heeft in de computer. Toen AI werd ontwikkeld, in de jaren '50 en '60 en aan het begin van de jaren '70, waren de mogelijkheden nog beperkt en was AI niet erg accuraat. Desondanks was het vertrouwen in de systemen heel groot. Men verwachtte kostenreductie en men dacht dat AI discriminatie kon voorkomen. Bomer vertelt dat uit analyses van strafrechtjurisprudentie bleek dat de sociale achtergrond van invloed was op de straf die mensen konden krijgen. 'Rechters waren niet neutraal.' Ook bij sollicitatieprocedures en verhuur van woningen speelde discriminatie een rol. 'De verwachting was dat je met AI discriminatie kon voorkomen.' Hij stelt dat de slinger nu de andere kant op gaat. 'We zien dat er geen vertrouwen is in AI. Er zijn issues rondom privacy en het soort gegevens dat gebruikt wordt.' Als voorbeeld noemt hij Amazon, dat in

2018 in de Verenigde Staten een sollicitatierobot introduceerde om discriminatie te voorkomen. Dat project is na een half jaar al stopgezet, want de robot bleek alleen blanke mannen afkomstig van een select aantal universiteiten te selecteren. Visa ging algoritmen inzetten om kredietwaardigheid van klanten bij aanvragen van creditcards te beoordelen. Selecties via AI leidden ertoe dat vrouwen als minder kredietwaardig werden beschouwd dan mannen. Ook bij procedures van huizenverhuur bleek inzet van algoritmen tot discriminatie te leiden. Bomer noemt ook de Toeslagenaffaire als voorbeeld. 'Dat kwam misschien niet alleen door AI, maar heeft wel het vertrouwen in AI ondermijnd.'

Momenteel zou je kunnen zeggen dat er een middenpositie wordt ingenomen als het gaat om vertrouwen in AI. 'We vertrouwen de computer, maar alleen onder bepaalde condities. Er worden eisen gesteld aan het soort gegevens dat wordt gebruikt, bijvoorbeeld dat er niet gediscrimineerd kan worden. Ook moet je kunnen verklaren hoe het model werkt en achteraf kunnen uitleggen hoe je tot een bepaalde uitkomst bent gekomen. Bovendien wordt de eindbeslissing bij de mens gelegd.'

Beoordelingsruimte

Dit laatste komt terug in de regelgeving, aldus Bomer, bijvoorbeeld in de Algemene Verordening Gegevensverwerking. 'Geen besluitvorming zonder dat er mensen bij betrokken zijn, maar voor de Belastingdienst is een uitzondering gemaakt.' Ook in jurisprudentie van de Hoge Raad komt het belang van de rol van de mens terug, evenals in het Waarborgenkader van de Belastingdienst en het Waarborgenkader van de dienst Toeslagen, vertelt Bomer. 'De mens speelt een rol in het proces. De AI zit vooraan en de mens moet de bevindingen waarderen.' Om dit te kunnen doen is beoordelingsruimte nodig. In de praktijk is de beoordelingsruimte vaak beperkt. Als voorbeeld noemt hij de medisch sector. Als de computer bij een patiënt een verontrustende huidafwijking constateert en een zeer ervaren dermatoloog is ervan overtuigd dat er niets bijzonders aan de hand is, heeft de dermatoloog geen enkele ruimte om de patiënt naar huis te sturen. 'Hij moet onderzoek doen om de uitkomst van de computer te falsificeren.' Vaak is de beslissingsruimte van de mens in een template gegoten gegoten met een als-dan structuur. Op die manier wordt de beoordelingsruimte ingeperkt.

Rol mens cruciaal

Vaak wordt het gelijkheidsbeginsel als argument gebruikt om het proces te stroomlijnen. Het uitgangspunt is dan dat als de mens de uitkomst van de computer moet beoordelen deze wel gelijke gevallen gelijk moet behandelen. 'Je wordt steeds meer gedwongen om oppositie te voeren tegen de uitkomst van de computer.' Toch blijft de rol van de mens cruciaal, verwacht Bomer. 'Het grote vertrouwen in de computer is weg. De tussenoplossing is dat mens en computer samenwerken.' In die samenwerking is een aantal dingen cruciaal. 'Namelijk dat je accepteert dat de mens een beoordelingsruimte heeft. Daar zit automatisch een subjectief element in. Dat moet je accepteren. Als je maatwerk wilt of meer rekening wilt houden met de omstandigheden is het nodig dat je de mens meer gaat

vertrouwen in het proces', zegt Bomer. 'Ook moet je soms onderzoeken stopzetten als je denkt dat ze niet relevant zijn', voegt hij eraan toe. Ook stelt hij dat er eisen gesteld moeten worden aan de medewerker. Die moet niet alleen fiscale kennis hebben, maar ook datageletterd zijn. 'Hij moet kennis hebben van de onvolkomenheden die verbonden zijn met het toepassen van AI. Je hoeft niet AI te kunnen doorgronden, maar je moet er wel wat van af weten.' Volgens hem is de datageletterdheid de grootste uitdaging. 'Dus werknemers van de Belastingdienst moeten weten waar de data vandaan komen, om wat voor type data het gaat, wat de kwaliteit van de data is en hoe je de data kunt gebruiken.'

'De menselijke blik blijft nodig', concludeert dagvoorzitter Melsen. Hij vertelt dat de Belastingdienst bezig is met de verticale data-architectuur en de modelleeropgave. Melsen licht toe: 'In essentie gaat het er om dat van ieder begrip uit een wet helder en duidelijk moet zijn wat het inhoudt en vervolgens hoe dat begrip gebruikt wordt in ons proces, tot en met het niveau van gebruik binnen geautomatiseerde systemen. Hierdoor kun je altijd aantonen wat met iets bedoeld wordt, hoe je het verwerkt en of het voldoet aan bijvoorbeeld AVG en algoritmenvereisten.' Hij concludeert: 'Dus we zijn ons wel degelijk aan het voorbereiden.'

Jurisprudentie voorspellen

Is in het juridische domein onderzoek gedaan naar besluitvorming van de computer enerzijds en van juristen anderzijds, informeert iemand in de zaal. Volgens Bomer is dat inderdaad gebeurd. Uit onderzoek blijkt dat de computer jurisprudentie veel beter kan voorspellen dan juristen dat kunnen. 'De computer is heel accuraat. Daar verliest de mens het. Maar het probleem is dat je niet kunt achterhalen waarop de uitkomsten van de computer precies gebaseerd zijn. Welke arresten heeft de computer gewogen, zijn er discriminerende data gebruikt? Dat is het lastige. De gebruiker moet goed kunnen doorgronden wat er precies gebeurd is.'

Iemand in de zaal vraagt zich af of AI wel rekening kan houden met nieuwe ontwikkelingen in het recht en met rechtsbedeling en rechtsstatelijkheid. 'Het is de vraag of je rechtsvinding aan de computer kunt overlaten', beaamt Bomer. 'AI is extreem accuraat, maar juist vanwege de aspecten die u noemt wordt AI vooral ingezet op juridische terreinen waar de genomen beslissingen minder gevoelig zijn.'

Verplaatsen in de burger

Het deel na de pauze start met een video waarin de prijswinnaars van de verkiezing "De ambtenaar van het jaar" weer aan het woord komen. Zij benadrukken het belang van samenwerking binnen de eigen organisatie en met externe partijen. Van Eekelen zegt: 'Ik denk dat ik ambtenaar van het jaar ben geworden omdat ik het belangrijk vind om ook gebruik te maken van de kennis en expertise van derden.' In de video stellen de drie prijswinnaars dat het noodzakelijk is om je te verplaatsen in de positie van burgers. 'Je kunt niet zomaar zeggen dat de beleidsmakers het beleid maken en dat wij als uitvoerders het beleid uitvoeren. Daar moet je voorzichtig mee zijn. Een uitvoerder is er ook verantwoor-

delijk voor dat signalen van burgers bij beleidsmakers terechtkomen. Veldhuis zegt: 'De ambtenaar als robot, ik zou dat nooit kunnen. Je wilt elke keer maatwerk leveren.' Daar moeten ambtenaren wel ruimte voor krijgen. Van der Meulen zegt: 'Een professional moet excelleren. Dat kan alleen als je mensen de ruimte daarvoor biedt. Daar moet je op sturen door te kijken waar mensen goed in zijn.'

Leefwereld van mensen

Dan kondigt Melsen de volgende spreker aan, Esther de Leeuw, algemeen directeur Belastingdienst/Klantinteractie en -services (KI&S). 'Voor haar staan burgers en bedrijven centraal', zegt Melsen. De Leeuw vertelt dat zij na haar studie accountancy en fiscale economie accountant Vpb werd bij de Belastingdienst, bij Grote Ondernemingen (GO) Haarlem. 'Het grootste deel van mijn carrière was in de fiscaliteit en het toezicht. Regelnaleving is de strategische doelstelling van de Belastingdienst. Ik begon mezelf steeds meer af te vragen waarom het dan niet belangrijker was om mensen te helpen begrijpen wat ze moeten doen, in plaats van te kijken waar het fout gaat.' Dat was het begin van haar reis richting dienstverlening en KI&S. Een belangrijke vraag voor haar was ook hoe technologie een bijdrage kan leveren om het naleven van de regels gemakkelijker te maken voor burgers en bedrijven. 'Ik wil aansluiten bij de leefwereld van mensen in plaats van starten bij de fiscaliteit. Mijn ambitie is zorgen dat zo veel mogelijk mensen



mee kunnen doen in de maatschappij en het vertrouwen verbeteren tussen overheid en samenleving.'

De Leeuw vertelt dat de Belastingtelefoon jaarlijks 10 miljoen telefoontjes krijgt van burgers en bedrijven. Daarnaast bezoeken veel burgers de website van de Belastingdienst en Toeslagen, maken ze gebruik van portals en is de Belastingdienst actief op social media. 'Zo zijn er nog meer kanalen waarmee wij en andere directies het gezicht zijn van de Belastingdienst en Toeslagen.' Ze zegt: 'Mijn antwoord op de vraag wat nodig is voor toekomstbestendig vakmanschap zit in de hoek van verbonden zijn met de samenleving.' Ze zegt dat in deze tijd veel mensen het gevoel hebben dat ze niet echt mee kunnen doen in de samenleving. 'Brede ontevredenheid kun je niet of in ieder geval niet alleen aan individuele mensen toeschrijven.'

De Leeuw vertelt dat verbondenheid met de samenleving inmiddels ook een thema is in de meerjarenstrategie van de Belastingdienst. 'We komen uit een verzuilde maatschappij, zowel religieus als politiek. De relatie met overheid en gezagsdragers was in het verleden volgzamer. Maar ondertussen is het individu een belangrijker uitgangspunt geworden.' Ze constateert dat de invloed van social media het leven in eigen bubbels sterker maakt, maar op andere grondslagen dan vroeger. In sommige bubbels zijn de standpunten extreem. De Leeuw zegt dat een benaming als 'Wappies' niet helpt als je uit bent op verbinding. Ook benoemt ze de verschillen tussen arm en rijk en tussen

groepen die wel en niet mee kunnen komen in de maatschappij. 'Dat onderscheid wordt steeds voelbaarder. Intussen is de verhouding tussen de overheid en de samenleving verhard. Ook in de politiek zie je verschuivingen. Kortom, het speelveld waarin wij opereren is anders geworden.'

Meedoen

De Leeuw gaat in op wat er nodig is om als overheid het contact met de samenleving weer te versterken. 'We hoeven niet het meest innovatief te zijn en voorop te lopen', vindt ze. 'Maar we moeten wel nadenken over wat dit vraagt van onszelf, welke competenties en functies nodig zijn en wat dit betekent voor ons vakmanschap.' De overheid staat voor de uitdaging om ervoor te zorgen dat mensen zo goed mogelijk kunnen meedoen in de samenleving. 'Het gaat om miljoenen Nederlanders die moeite hebben om mee te komen, moeite hebben digitaal zaken te doen, moeite hebben met lezen en schrijven, die weinig vertrouwen hebben in de overheid, mensen die fysieke beperkingen hebben.' Ze vindt dat je in dit verband niet de term 'zelfredzaamheid' moet gebruiken. 'Dat klinkt alsof er met al deze mensen iets mis is.' Ze vertelt dat zo'n 2,5 miljoen mensen in Nederland moeite hebben met lezen en schrijven. 'Dat is een enorm hoog percentage. Laten we ons realiseren dat dit individuen zijn, met een naam en een gezicht.' Ze laat een afbeelding zien uit het tv-programma "Leven zonder letters", waarin zanger Frans Bauer laaggeletterde mensen uitdaagt hun onzekerheid te lijf te gaan. De ouders van Bauer konden niet lezen en schrijven. Als 9-jarige las hij schoolrapporten en brieven van de gemeente en de Belastingdienst voor aan zijn ouders. 'Vanuit die achtergrond zet hij zich in voor de stichting Lezen en schrijven. Wij werken ook met hen samen. Niet mee kunnen doen heeft een grote impact op het leven van mensen.'

De Leeuw vertelt dat ze zelf ook van dichtbij meemaakte hoe het is om niet mee te kunnen doen. Ze werkte jaren geleden als buddyvrijwilliger voor mensen in de laatste fase van hun leven. Zo ontmoette ze Marleen, een levendige, goed verzorgde vrouw van eind 50 met een hersentumor. Ze was flamboyant en had een gevuld leven achter de rug. Toen De Leeuw met haar op een terras zat, sprak de bediening alleen De Leeuw aan. Marleen werd niet gezien. 'Ik herinner me nog het pijnlijke moment dat ze voelde niet meer mee te tellen in de maatschappij.'

Ik heb gezien wat het met iemand doet als je niet meer meedoet. Ook contact met de overheid was ineens lastig voor haar.' Marleen had een dochter, die ze zo goed mogelijk wilde achterlaten. 'Maar ze had simpelweg de puf niet om zich tussen de behandelingen door in brieven en gedoe te verdiepen.' De Leeuw: 'Hoe gelijk is ons gelijkheidsbeginsel als je ziek bent, stress hebt, niet kunt lezen of schrijven of een fysieke beperking hebt.'

Toekomstbestendig vakmanschap

De Leeuw vertelt dat ze zich inzet voor het programma Begrijpelijke Brieven Belastingdienst, waarbij de Belastingdienst meer dan 6.000 brieven toetst op begrijpelijkheid. 'Altijd het volledige en fiscaal juiste perspectief voorop zetten heeft het risico dat miljoenen mensen het niet





begrijpen. Ook technologie helpt ons hier. Een taalscan beoordeelt hoe begrijpelijk onze brieven zijn.' Ze noemt ook de Wet Open Overheid (WOO). 'Als we daarbij niet zorgen dat onze informatie voor alle mensen toegankelijk is, profiteren straks alleen de mensen ervan die al bevoorrecht zijn.'

Volgens De Leeuw start het werk van de Belastingdienst vaak bij fiscaliteit en de kanalen die gebruikt worden. 'Maar toekomstbestendig vakmanschap begint ook bij de mensen voor wie we het doen.' Ook zegt ze: 'Er ligt te veel nadruk op persoonlijke dienstverlening en maatwerk. We plakken pleisters, waar de nadruk meer zou moeten liggen op het zo gemakkelijk mogelijk maken van onze processen voor zo veel mogelijk mensen.' Ze vertelt dat er mooie perspectieven zijn. Zo maakt MKB meer gebruik van het eco-systeem van de ondernemer en is de visie van Particulieren dat er maximaal focus moet zijn op het vooraf invullen van informatie op de aangifte, waardoor aangifte doen gemakkelijker wordt. Ook werkt Particulieren, evenals Toeslagen, samen met hulpverleners die door burgers vertrouwd worden. 'Het is belangrijk om iedere dag te werken vanuit het perspectief van burgers en bedrijven. Dat vraagt ook nieuw vakmanschap van bijvoorbeeld UX'ers (user experience) en CX'ers (customer experience), service designers, toegankelijkheidsexperts en klantreisspecialisten, wiens vak het is te kijken vanuit de gebruiker en te helpen onze processen zo opnieuw in te richten.' Er is nog een lange weg te gaan, voorspelt ze. 'De juiste intentie hebben om mensen te helpen is niet genoeg. Daarmee zijn ze nog niet echt geholpen. Onze visie en strategie zegt de juiste dingen, maar in onze keuzes en bijvoorbeeld bij de IV-voortbrenging (Informatievoorziening) zou het klantperspectief beter verankerd moeten zijn.' Ze stelt: 'Het maakt niet uit of wij denken dat iets begrijpelijk of toegankelijk is. Het maakt uit of mensen het begrijpen of toegang hebben. Mensen willen niet meer maatwerk, ze willen gemak en mee kunnen doen.'

Makkelijker en laagdrempeliger

De Leeuw pleit voor een gelijkwaardige rol voor klantgericht werken - een klantarchitect- naast IV en fiscaliteit. 'Een klein voorbeeld: als we een nieuwe brief, een nieuw proces of formulier maken, hoort het bij ons vak om een gebruikerstest te doen. En als blijkt dat burgers moeite hebben met de brief, het proces of het formulier, dan lossen we dat gelijk of later op. Niet als iets "wat ook moet", maar als iets wat er gewoon bij hoort. Ik zie en hoor veel ambitie in de organisatie om mensen te helpen en ik ga graag in gesprek over manieren om dat mogelijk te maken. Ieders vakmanschap is nodig.'

Tot slot komt ze terug op de inzet van technologie om complexe zaken makkelijker en laagdrempeliger te maken. Zoals de taalscan, die aangeeft of een tekst duidelijk is en of de woorden en zinnen begrijpelijk zijn. Een ander voorbeeld is het voorlezen van teksten op websites, voor mensen met een visuele beperking. Of de chatbot. 'Mensen zeggen: ik wil geen contact met een chatbot, veel te onpersoonlijk. Maar een chatbot kan juist een uitkomst zijn voor wie de Nederlandse taal niet machtig is of persoonlijk menselijk contact wil vermijden. Dus laten we vooral kijken waar technologie toepasbaar is om ons werk menselijker te



maken.' Ze stelt: 'Menselijkheid, technologische ontwikkeling en vakmanschap moeten hand in hand gaan. Daarin hebben we nog een lange weg te gaan.'

Iemand in de zaal zegt: 'Begrijpelijke taal is belangrijk om iedereen te laten meedoen. Maar eenvoudiger taal is meestal ook minder precies. En wij worden afgerekend op vage uitspraken. Is dat een risico waarvan wij ons bewust zijn of is dat een valkuil?' De Leeuw erkent dat dit een risico. 'Maar het is ook de risicoafweging die je moet maken. Aan de ene kant het risico dat we niet heel precies zijn en daarvoor een keer op onze vingers worden getikt en aan de andere kant het risico dat je heel precies bent, maar dat miljoenen mensen het niet begrijpen. Ik pleit ervoor om de balans wat meer de andere kant op te laten gaan en niet bang te zijn voor het juridische risico. En uiteraard doen we dit altijd gezamenlijk met juristen en fiscalisten. Het is een zoektocht. Waar ligt de balans?'

Iemand anders zegt: 'Weet je dat wij ook veel onbegrijpelijke brieven van belastingplichtigen krijgen?' 'Dat is ons lot', zegt De Leeuw lachend. 'Je moest eens weten wat voor brieven Jan Melsen krijgt.'

Beroepsopleiding

Plaatsvervangend directeur-generaal Fiscaliteit Sezen Tas is de volgende spreker. Zij gaat in op toekomstbestendig vakmanschap en houdt de wettenbundel in haar hand. Tas vervult haar functie sinds een jaar en ze zegt dat ze in haar

carrière als belastingadviseur en bedrijfsfiscalist nooit eerder zoveel over vakmanschap heeft hoeven nadenken als sinds ze bij de Belastingdienst begon. Ze vertelt over de ambtenareneed die ze aflegde en waarin ze onder meer beloofde het algemeen belang te dienen, zorgvuldig, onkreukbaar, betrouwbaar en integer te zijn en iedereen gelijkwaardig, rechtvaardig en met respect te behandelen. 'De Belastingdienst moet steeds meer verantwoording afleggen over de taken die we uitvoeren, niet alleen in rapportages, jaarplannen en Kamervragen, maar ook via de Ombudsman of de media. We stellen ons steeds proactiever op. Zo publiceren we sinds een jaar de standpunten van de kennisgroepen.' Tas stelt dat er niet alleen wordt gekeken of de Belastingdienst wet- en regelgeving goed uitvoert, maar ook of de Belastingdienst oog heeft voor de menselijke maat en daarvoor de ruimte in het recht heeft gevonden. 'Ook de algemene beginselen van behoorlijk bestuur en de ongeschreven rechtsbeginselen worden steeds belangrijker. Dit betekent dat we een andere aanpak en een andere manier van werken moeten ontwikkelen. Hoe dat moet staat niet in de wettenbundel of een leidraad. Hoe gaan we dat doen? Hoe zorgen we dat onze collega's dit allemaal kunnen naast het uitoefenen van hun fiscale vak? Er zijn leergangen en je leert al doende, maar er wordt meer van ons verwacht. Dat zag je ook in de eerdere presentaties vandaag.' Daarom kiest de Belastingdienst ook voor een meer integrale aanpak. De dienst ontwikkelt een beroepsopleiding. Tas: 'Tot nu toe hadden we alleen Tax talent traineeships, maar we moeten meer doen dan dat. We staan voor een grote uitstroom van mensen en we moeten nieuwe mensen binnenhalen. Dat is een grote uitdaging. We moeten kwaliteit leveren aan burgers en bedrijven. We geloven dat de dienst met de komst van een nieuwe beroepsopleiding de mogelijkheid heeft om nieuwe doelgroepen aan te boren. We hadden geen vacatures voor starters, afgezien van de Tax talent traineeships. Dat was een gemiste kans. Nu is er op de krappe arbeidsmarkt met de nieuwe beroepsopleiding eindelijk wel de mogelijkheid om startende fiscalisten aan te trekken.' De starters in de beroepsopleiding gaan vier dagen per week werken en een dag leren in groepsverband. Dit betekent een combinatie van een sterke basis voor fiscaal vakmanschap met een breed ontwikkeltraject voor competenties en vaardigheden, aldus Tas. De beroepsopleiding kan in twee jaar succesvol worden afgerond. 'Dat betekent dat onze recruiters aan de slag kunnen op de campus', zegt Tas. 'We beginnen met WO- afgestudeerden. Ik hoop dat de startersvacatures snel kunnen worden opengesteld, zodat we vanaf september 2025 kunnen beginnen met de beroepsopleiding.' Later worden er ook opleidingen aangeboden aan Hbo'ers en Mbo'ers en aan mensen die al bij de Belastingdienst werken.

Starters begeleiden

'Om starters wegwijs te maken, zijn collega's nodig die in het vak gepikt en gemazeld zijn', stelt Tas. 'Ze moeten de theoretische kennis in de praktijk waarborgen, weten hoe je gespreksvoering doet en welke acties op welk moment nodig zijn. De Belastingdienst heeft ervaren mensen nodig die voorbeeldgedrag laten zien en vaardigheden



overbrengen. Belastingdienstprofessional is een beroep. Dat leer je niet op de universiteit en haal je niet uit een wettenbundel alleen. We willen daarom een pool van professionals vormen die de starters onder hun hoede nemen en zo hun legacy achterlaten.' Tas vertelt dat ze veel mensen ontmoet die dit willen doen. Ze vertelt dat de opleiding kwalitatief hoogwaardig wordt. Ook tax en technology zijn onderdeel van het curriculum. 'En het is belangrijk dat we midden in de maatschappij staan, bijvoorbeeld door op te trekken met koepelorganisaties van adviseurs. Ook is er veel aandacht voor het moreel kompas.' Tas stelt dat bij de uitvoering van de wet eenheid van beleid en kwaliteit bovenaan staan. 'Daarvoor hebben we mensen nodig die met enige professionele ruimte hun werk kunnen doen, juist om het vertrouwen van burgers en bedrijven in de Belastingdienst te bevorderen.'

Ze zegt: 'Onze klantmanagers zijn ons gezicht naar de maatschappij en tevens onze voelspriet. Het is belangrijk dat zij het vertrouwen en de ruimte krijgen om hun werk goed te doen. Daarbij horen open vrije gesprekken met professionals in de uitvoering en echt luisteren naar signaleerde problemen. Wij hebben daarin allemaal dezelfde verantwoordelijkheid.'

Na afloop van de presentatie van Tas zegt Melsen: 'Dit gaat ons aan het hart.' Hij vertelt dat hij hier voorafgaand aan het VHMf-symposium veel over gesproken heeft met medewerkers en dat hij vragen heeft meegekregen. 'Het valt op dat je een warm voorstander bent van het bevorderen van vakkennis. Wat kun jij daar zelf specifiek aan bijdragen?' Tas antwoordt: 'Ik heb het gehad over vertrouwen krijgen van de samenleving. Dat begint met het opbouwen van vertrouwen binnen de organisatie. Dat



betekent aanhoren wat de organisatie van mij nodig heeft en dat uitvoeren of regelen. Ik luister graag naar de collega's in de praktijk. De beroepsopleiding is daar een goed voorbeeld van.'

Invloed technologie

Melsen stelt dat tijdens het symposium veel gesproken is over de invloed van nieuwe technologie. 'Hoe zorgen we ervoor dat we in ons werk enerzijds de risico's daarvan beperken, maar er tegelijkertijd ons voordeel mee doen? Is daar een spanningsveld?' Tas zegt: 'In Nederland zien we vooral de risico's. Dat zagen we ook in de presentatie van Albert Bomer. Ik was vorig jaar bij het Forum for Tax Administration en daar stond dit op de agenda. Er was een verschil in zienswijze in het gebruik van AI. Wij zagen vooral de risico's, maar andere landen keken er anders tegenaan. Zij zeiden: het voorkomt corruptie en daarom willen wij graag AI gebruiken. Zelf zijn we nu een standpunt aan het ontwikkelen. Ik denk dat we gebruik willen maken van AI, maar we hebben voldoende waarborgen nodig. AI moet geen dingen doen die niet mogen. De toepassing moet rechtvaardig zijn. Daar zit ook vanuit het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties een overheidsbrede visie achter. We willen de samenwerking tussen overheid, markt en maatschappij zoeken en samen de juiste vormen vinden. We kunnen veel leren van wat andere landen al doen. Soms lopen wij voorop, soms andere landen. Het is goed om te zien wat de voor- en nadelen zijn.' Melsen vraagt hoe Tas kijkt naar technologie in relatie tot dienstverlening. Tas zegt dat De Leeuw al mooie voorbeelden noemde. 'Meer dan 6.000 brieven beter leesbaar maken, dat is niet niks. Daar gebruiken we

bepaalde instrumenten voor, zoals het klantpanel en de taalscan, en daar leren we van.' Ze stelt: 'Het zijn mooie ontwikkelingen, maar het vraagt wel iets van de Belastingdienst.'

Meerjarenstrategie

Melsen zegt: 'In het hier en nu leggen we de basis voor de toekomst. De Belastingdienst is bezig met de meerjarenstrategie 2024-2030 en ook met de visie 2035. Kun je ons meenemen vanuit jouw expertise en je blik daarop?' Tas zegt: 'De meerjarenstrategie is de opvolger van de meerjarenvisie. We willen goed nadenken over wat we zien in de toekomst. Welke technologische ontwikkelingen komen er en hoe gaan we ons daartoe verhouden? Maar we hebben ook veel werk te doen in de basis op orde brengen en de herstelacties. Daar moeten we een balans in vinden. Dat proberen we met de meerjarenstrategie. Het is een aanscherping van de huidige koers. En natuurlijk zoeken we ook verbinding met de samenleving en de politiek. En het is ook belangrijk om in te zetten op vakbekwaamheid, vitaliteit en welbevinden van medewerkers. Daar hoort ontwikkeling van vakmanschap bij. Hoe zorgen we dat dat goed geregeld wordt?'

'Dus naast de harde technologiekant is mens en medewerker ook een belangrijke pijler', concludeert Melsen.

Nieuwe instroom

Iemand in de zaal die bij MKB actief is in de werving, zegt dat het plan voor de beroepsopleiding haar als muziek in de oren klinkt. 'Maar toen wij in dienst kwamen, kreeg je nog schaal 10 en na een tijdje kreeg je er 500 gulden bij. Maar nu zeggen mensen: ik krijg er geen dubbeltje bij en ik kan geen huis kopen, dus ik moet hier wel weg gaan. Salariëring is een belangrijke factor.' Tas zegt dat dat zeker belangrijk is. 'We willen niet alleen mensen binnenhalen, maar ook behouden.' Ze belooft het punt mee te nemen.

Een andere deelnemer aan het symposium vertelt dat zijn grote zorg is dat er niet voldoende mensen zijn om de nieuwe instroom te begeleiden. 'Het moet in het reguliere werkproces, waar de werkdruk hoog is.' Tas zegt: 'Daarom willen we snel starten met de beroepsopleiding, want de uitstroom gaat snel de komende jaren. We willen de kennis en kunde in de organisatie zoveel mogelijk gebruiken.' Een andere deelnemer aan het symposium zegt dat hij al twee jaar starters binnen de dienst begeleidt, jonge VPB-inspecteurs. 'Ik heb van mijn manager tijd gevraagd en gekregen om deze mensen te begeleiden. Het is een keuze van het management om de oudere rotten de jongeren te laten begeleiden. We moeten de jongeren niet alleen geld bieden, maar ook perspectief om zich te ontwikkelen. Geld is leuk, maar die andere dingen zijn net zo belangrijk.' Hij krijgt een spontaan applaus.

Reflectie

In een video gaat Abigail Kennedy in op reflectie, openheid en samenwerking. Kennedy begon in 2021 bij de Belastingdienst als Tax talent trainee. Nu is zij beleidsadviseur bij de afdeling Internationale aangelegenheden van het ministerie van Financiën. Zij is winnares van de Young Talent Award

2023, een aanmoedigingsprijs voor vrouwelijk talent van de Stichting Topvrouw van het Jaar. Kennedy was genomineerd omdat ze bij de OESO in Parijs het pijler 1-project coördineerde. Ze zegt: 'Ik denk dat het belangrijk is dat de ambtenaar zichzelf in de eerste plaats ziet als dienaar van de samenleving en zijn werk daarmee in overeenstemming probeert te brengen.' Volgens Kennedy vraagt dit om reflectie. Hierover schreef ze een artikel in Informatief editie 105 van de VHMf. 'Wij denken dat de oplossing van anderen moet komen en dat onze eigen invloed heel beperkt is. Dat is zonde. We bekleden allemaal een kleine rol in het geheel, maar we hebben elkaar allemaal nodig om tot een goede uitvoering te komen van onze missie en doelstellingen. Daarom is een constante reflectie op onze rol in het geheel en de verhouding tussen overheid en samenleving belangrijk.' Reflectie moet ergens toe leiden, stelt Kennedy. 'Dat gebeurt alleen als we een organisatie hebben die reflectie aanmoedigt en omzet in daden. En dat besluiten bewust genomen worden op basis van informatie. Dan heb je per definitie een uitlegbaar besluit. En als je besluit uitlegbaar is, kun je dat terugkoppelen aan iedereen die betrokken is geweest bij het formuleren van de overwegingen.' Ze vertelt dat ze veel mensen spreekt in de uitvoering die het gevoel hebben dat er niets gebeurt met de punten die zij aankaarten. Dat hun opmerkingen niet terecht komen bij de juiste personen en dat er niets mee gedaan wordt. Kennedy: 'Dat is zonde en demotiveert mensen om te reflecteren en om met nieuwe ideeën te komen. Het creëren van begrip voor genomen besluiten leidt ook tot acceptatie van de besluiten. Dat geldt niet alleen voor medewerkers, maar ook voor de samenleving en de politiek. Laten we allemaal blijven reflecteren en als organisatie reflectie aanmoedigen. En dat gebeurt alleen als de belangrijke beslissingen in openheid worden genomen.'

Verwachtingen en realiteit

Tot slot verzorgen Hans Homringhausen, adviseur leiderschap bij SSO O&P, en Nicolette Fidder, organisatieadviseur bij CAP, een interactief gedeelte. Homringhausen haakt in op wat Kennedy al zei: mensen denken dat de

oplossingen van anderen komen. Hij lanceert de formule V is ongelijk aan R; de verwachting is ongelijk aan de realiteit. Homringhausen en Fidder illustreren dit met een fragment uit het tv-programma "Lang leve de liefde", waarin twee singles 24 uur lang samen zijn in een huis. Daarna besluiten ze of ze elkaar beter willen leren kennen. De singles, Johan en Anne, blijken een slechte match te zijn. Johan houdt van voetbal en commandeert ook te kijken en een paar blokjes kaas te snijden. Anne blijkt niet van voetbal te houden en vindt dat Johan zelf zijn kaas moet snijden. Aan het einde van het fragment zegt Anne: 'Ik vind jou een geweldig botte kerel.' Homringhausen en Fidder zeggen: 'Dit voorbeeld illustreert mooi hoe we doorgaans omgaan met als iets anders loopt dan we verwachten: we gaan de realiteit aanvechten of worden boos.' De deelnemers aan het symposium krijgen de opdracht om met degene die naast hen zit te bespreken waarover zij frustratie voelen en waarom het lastig is om hier hun verwachtingen aan te passen. Vervolgens wordt verder ingegaan op waarom het aanpassen van je verwachting moeilijk is. 'We komen dan bij een emotionele blokkade in onszelf. Als we hier dieper kijken wat nodig is, komen we uit bij acceptatie.' Ze lichten toe wat acceptatie wel en niet is en hoe je een accepterende houding kunt aannemen. Tenslotte vatten ze samen wat het beste is dat je kunt doen bij 'een gevalletje V is ongelijk aan R'. 'Dat is nog best lastig, want dan moet je zelf in beweging komen. Daarom passen we liever de realiteit aan, of bevechten we die. Toch is deze houding essentieel om een lerende organisatie te worden', aldus Homringhausen en Fidder.

En dan zit het jaarlijkse symposium van de VHMf er weer op. Dagvoorzitter Melsen bedankt alle sprekers en de symposiumcommissie van de VHMf: Corinda Jacobs- de Winter, Wilma Kamminga, Hanskje Nagel, Nicole Bosch, Paul Gunnewijk, Paul Soomers en Edward Böcker. Tot slot bedankt Jacobs- de Winter, voorzitter van de symposiumcommissie, Jan Melsen. 'Een dagvoorzitter die met hart en ziel hier stond'. Het is tijd voor de borrel.



Nawoord Symposium VHMF Toekomstbestendig Vakmanschap

Het is al weer even geleden dat we bij elkaar waren in de Julianazaal van de Jaarbeurs te Utrecht voor ons jaarlijks VHMF symposium. Dit jaar stond in het teken van Toekomstbestendig Vakmanschap.

Donderdag 18 april was er eerst de ALV en aansluitend het symposium. Vol enthousiasme kwamen dan ook rond de klok van 9 uur de eerste mensen binnen, en later tijdens de lunchpauze meldde zich de volgende groep mensen om het symposium bij te wonen.

Toen om 13:00 uur het symposium startte vlogen de maatschappelijke trends en ontwikkelingen ons om de oren, evenals Artificial Intelligence (hierna: AI). In ons dagelijks leven is AI niet meer weg te denken, dagelijks zien we in de media zaken die mogelijk zijn door AI. Zo zag ik gisteren de hulp van AI bij een beslissing om online een kledingstuk aan te schaffen. Je krijgt een foto van jezelf te zien waarop je het uitgezochte kledingstuk draagt. Ook las ik een artikel over het gebruik van AI in ziekenhuizen en het nut (efficiency en hulp bij het stellen van diagnoses) daarvan.

De computer maakt keuzes, maar de mens behandelt en beslist. De vraag naar multidisciplinaire teams, waarin mensen zitting nemen die o.a. data kunnen verzamelen, data kunnen ontrafelen, fiscale kennis hebben, maar ook teamspirit hebben om samen te werken, zal toenemen. Dit maakt het werk voor de toekomst vernieuwend en uitdagend! Naast multidisciplinaire teams zal ook het belang toenemen om vanuit de behoefte van de medewerker te denken en dezelfde, begrijpelijke taal te spreken (dit om diverse werelden bij elkaar te brengen). Evenals de roep om als toekomstbestendig vakman of -vrouw werkzaam voor de overheid verbonden te zijn met de samenleving.

Jullie spraken je waardering uit tijdens de borrel, op kantoor en via de evaluatie over de diversiteit aan sprekers, de actualiteiten en de toekomstgerichte onderwerpen. De benadering vanuit de verschillende invalshoeken (wetenschap, praktijk, hoogleraren) en de koppeling met de praktijk werd geprezen. Waarbij niet werd geschuwd om uit te spreken en te tonen dat in de uitvoering (veldwerk), de harde praktijk weerbarstiger is dan de theorie. De afwisseling tussen films en presentaties werd als prettig en verrijkend ervaren. Het slotstuk "Verwachting is ongelijk aan Realiteit" deed het écht goed. De opdracht om even met de buurman/vrouw te sparren werd gewaardeerd en mag ook best bij andere symposia terugkomen. Ook het samenzijn met collega's werd als heel prettig ervaren. Ruimte voor gesprekken met elkaar; netwerken of over koetjes en kalfjes praten. Waardevolle momenten door juist die ene collega te treffen die je al lang niet had gezien of gesproken.



De sfeer was goed en de ietwat oubollige zaal/ruimte gaf menigeen een vorm van herkenning en vertrouwen. In de evaluatie met de jaarbeurs nemen wij de opmerkingen t.a.v. bijvoorbeeld de koffie en het geluid natuurlijk mee. Dank je wel ook voor alle ideeën voor het volgende symposium, dit geeft ons weer inspiratie.

Ook willen we op deze plek Zafer Gültekin en Jinke Brouwer bedanken voor hun hulp afgelopen jaar bij inhoud geven van de speciale symposium editie van de Informatief (nummer 105). Vele handen maken licht werk!

Wie we vooral niet willen vergeten te bedanken is onze Thijs. Thijs is jarenlang verbonden geweest aan onze symposiumcommissie, waar hij zich met hart en ziel voor heeft ingezet. Eind vorig jaar heeft hij het stokje neergelegd als formeel symposiumcommissie lid.

Ook is het goed om te benoemen dat wij als symposiumcommissie heel blij zijn met de benoeming van Wilma Kamminga tot erelid van onze vereniging. Zij heeft zich jarenlang tomeloos ingezet, dus meer dan terecht zou ik zeggen!

Tot slot: De raderen draaien weer al ter voorbereiding van het komend symposium dat zal plaatsvinden op donderdag 17 april 2025. We hopen jullie ook dan weer te ontmoeten in de Julianazaal te Utrecht.

Alle goeds.

*De voorzitter van de symposiumcommissie,
Corinda Jacobs-de Winter.*

Interview met Jan van Setten

Verbeter je persoonlijke effectiviteit!

door Patrick de Winter

Jan vertelde tijdens het 150 jarig jubileum over hoe je kalm blijft bij tegenslag. En hoe je omgaat met lastige mensen op je werk en in privé. Hoe doet hij dit en waardoor is hij zo succesvol geworden?

Jan begon als accountant bij Moret en Limpberg, waar hij verantwoordelijk was voor het controleren van jaarrekeningen. Al snel begon hij echter, ongevraagd, trends achter de cijfers te analyseren, een taak die buiten zijn formele rol viel. Omdat zijn rol beperkt was tot het afvinken van controleplannen, zonder ruimte voor strategisch advies over groeitrends, zocht hij een andere uitdaging.

Hij stapte over naar marketing, waar hij zich volledig kon verdiepen in de doelgroep en creatief kon zijn in het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten. Zijn succes in marketing leidde ertoe dat hij verantwoordelijk werd voor het aansturen van het verkoopteam. Door deze ervaringen groeide Jan's interesse in de psychologie achter consumentengedrag en bedrijfsstrategieën, vooral gefascineerd door de redenen waarom sommige initiatieven falen terwijl anderen slagen.

Uiteindelijk ging hij aan de slag als commercieel en algemeen manager bij gerenommeerde bedrijven zoals Nestlé en Alcoa. Tijdens zijn tijd daar behaalde hij een Master of Business Administration aan de Universiteit van Utrecht. In zijn leidinggevende functie had hij veel interactie met medewerkers, wat hem de kans gaf om invloed uit te oefenen en te leren omgaan met weerstand. Dit leidde tot een belangrijke vraag: hoe kan ik weerstand omzetten in samenwerking?

Je kunt volgens hem de kracht van verwonderende vragen benutten om invloed uit te oefenen en processen bij te sturen. Door de reactiesnelheid bewust te vertragen met vragen als 'Oh, is dat zo?' en 'Neem me eens mee in jouw gedachtegang', ontstaat ruimte voor diepgaand denken en krijgen anderen de kans hun visie te delen. Dit faciliteert een dialoog waarin meningen kunnen samensmelten tot een breed gedragen standpunt, waardoor samenwerking en begrip worden versterkt.

Deze benadering stimuleert bewustwording, vooral wanneer

Interview met Jan van Setten naar aanleiding van het artikel dat verscheen in Informatief nummer 104, januari 2024.

Jan van Setten is een veelgevraagd spreker en auteur. Met behulp van 25 jaar managementervaring en de beste ideeën van de grote denkers, leveren zijn seminars eye-openers waar je vandaag mee aan de slag kunt.

Interviewer drs. mr. Patrick de Winter Adv. LL.M is werkzaam bij de Belastingdienst Grote Ondernemingen als klantcoördinator, fiscaal specialist en docent. Daarnaast is hij gecertificeerd NLP coach en werkzaam voor de medezeggenschap (OR / CMHF / VHMF).



plannen niet verlopen zoals verwacht. Door eerst de emoties die spelen te observeren en naar patronen te zoeken alvorens te reageren, en door vragen te stellen zoals 'Ik ben benieuwd naar jouw gedachtegang; kun je die delen?' wordt een gesprek geïnitieerd dat dieper ingaat op de onderliggende visies. Dit voorkomt miscommunicatie en bevordert wederzijds begrip, waardoor de communicatie niet beperkt blijft tot oppervlakkige meningen, maar juist verdieping vindt voor gezamenlijke vooruitgang.

Door het stellen van verwonderingsvragen activeert men een ander soort filter (RAS-filter¹), waardoor de perceptie van gesprekspartners minder bevooroordeeld wordt. Dit proces helpt om oordelen, meningen en aannames (OMA) tijdelijk uit te schakelen en zich te verdiepen in het perspectief en wereldbeeld van de ander. Door te onderzoeken welke waardepatronen en wensen anderen hebben, kan men effectiever begrijpen hoe ze beïnvloed en geraakt kunnen worden. Verandering van het focuspunt in het eigen RAS-filter kan leiden tot nieuwe perspectieven en inzichten. Bijvoorbeeld, als iemand besluit een camper te kopen na zijn pensionering, zal hij waarschijnlijk vaker andere gepensioneerden met campers opmerken, iets wat voorheen minder opviel.

Jan houdt van het gebruik van verwonderende vragen om dieper inzicht in anderen te verkrijgen. In zijn boek 'De Klantenfluisteraar' beschrijft hij methoden om klanten te winnen door hun ware wensen en verwachtingen te begrijpen en daarop in te spelen. Deze aanpak maakt het mogelijk om samen soepel te 'dansen' tijdens zakelijke interacties, wat de klantbeleving verbetert en de verkoop vereenvoudigt.

In zijn eerste werk, *Hoe krijg ik ze zover*, focust Jan op zijn ervaringen als leidinggevende waarbij hij vaak stuitte op weerstand. Dit boek verkent de verschillende fasen van gedragsverandering binnen organisaties en benadrukt het belang van de juiste begeleiding en timing. Zijn benadering, waarbij hij snel handelen afwisselt met momenten van reflectie, helpt om weerstand te verminderen en steun te verkrijgen voor veranderingsinitiatieven. Jan benadrukt dat een zorgvuldig tempo cruciaal is: te snel gaan kan disconnectie veroorzaken, terwijl te langzaam bewegen kan leiden tot verlies van energie en gemiste kansen.

Door zich te verdiepen in de perspectieven van anderen, past Jan zijn communicatiestijl aan om effectief samen te werken, rekening houdend met zijn eigen waarden en de grenzen van anderen."

Het belangrijkste wapen om goed mentaal samen te dansen is krachtige communicatie. Door vitale communicatie stijgt het energieniveau van zowel jezelf als je mensen. Hoe vitaler de communicatie, des te beter de contacten. En als je relaties sterk zijn, dan gaat je werk vanzelf.

Vanwege deze krachtige communicatie gaat Jan in het boek *Weet wat je zegt* in op de invloed van taal op de relatie. Je kunt met taal relaties opbouwen én afbreken. Want wat je denkt – of dat je dat nu in jezelf doet of hardop – is de voorloper en aandrijfas van wat uiteindelijk jouw eigen werkelijkheid wordt. Hiermee bepaalt je eigen brein grotendeels je eigen toekomst. En dat brein kun je aanpassen door het (RAS-)filter anders in te stellen middels hetgeen wat je zelf denkt, ziet, hoort en voelt.

Alleen wanneer je iets doet, verandert er iets. Zowel middels een actie in de geest, als anders denken, en anders handelen (fysiek gedrag). Dit werkt zowel privé als zakelijk. Iedereen heeft een persoonlijk leiderschap over zijn eigen leven, want alleen jijzelf bent degene die jezelf kan veranderen door zelf iets te doen/veranderen. Als de innerlijke wil er is om zelf te veranderen, dan kan dat ook. Want alleen jijzelf bepaalt de ingrediënten met wat jezelf zo leuk kunt maken aan je eigen leven. Jan beschrijft dit in zijn boek *Leven is verwarrend eenvoudig* (L.I.V.E.) dat gaat over de mentale natuurwetten voor een lichter leven.

De gedachtegang die je hebt is belangrijk. Je kunt continu denken aan wat allemaal niet goed gaat of je bedenkt dat wanneer je manieren ontdekt die niet werken, je steeds dichterbij de manier komt die wel werkt. Stel je gaat nooit ergens de mist in. Heb je dan de grenzen van hetgeen mogelijk is wel opgezocht? Want iets nieuws gaat eigenlijk nooit gelijk goed en dat is ook helemaal niet erg.

Jan zijn boek *Weet wat je zegt* legt de verborgen kracht bloot van verschillende dimensies binnen de taal en communicatie. Hij vraagt zich af: "Wat zeg je eigenlijk werkelijk op basis van de oorspronkelijke betekenis van woorden?" Want veel mensen weten niet wat ze echt zeggen. Niet omdat ze dom zijn, maar omdat ze bepaalde woorden onbewust gebruiken. Jan is gek op etymologie: 'de historische verklaring voor de manier waarop de vorm van een woord tot stand gekomen is (woordherkomst).' Wat betekent bijvoor-



beeld confronteren? Dit is een vi-taal woord en is afgeleid van 'con', dat *samen* betekent, en 'frontiere' dat *grens* betekent. De confrontatie aangaan betekent dus samen opnieuw de grenzen vaststellen. En de meeste mensen hebben een negatieve verbinding met het woord confronteren omdat ze het ervaren als een confrontatie, maar het is dus eigenlijk iets heel moois.

Het woord serieus heeft ook een bijzondere betekenis, het is afkomstig van het Latijnse woord 'serius' en staat voor: 'ernstig/zwaar'. Met 'zullen we nu even serieus doen', zeg je dus eigenlijk 'zullen we het eens even zwaar maken?' En als je niet uitkijkt wordt het zo zwaar dat het niet meer te tillen is. En sla je zelfs op tilt.

Het woord 'Druk' heeft ook een boeiende betekenis. Het is afkomstig van 'droc' en betekent juist *vol leven*. Wanneer je iemand tegenkomt die zegt: 'ik heb het druk', zou een gesprek als volgt kunnen gaan:

- "Oh druk, druk, druk, ik heb geen tijd, druk, druk"
- Jij reageert met: "Wauw wat een mooie fase".
- En die type kijkt jou aan als een konijn in de koplampen, want die denkt "mooie fase?" En die zegt: "Hoezo?"
- "Nou," zeg jij "Weet jij eigenlijk waar het woord 'druk' vandaan komt?" "De origine, de oorsprong, de etymologie van het woord druk. Dat komt van 'droc' en D-R-O-C betekent vol leven zijn. Wauw houden zo, hè, vol leven! Dus maak je niet druk, maar heb het gewoon lekker druk. Dat is toch heerlijk!"

Frustreren komt van frustrare, het Latijnse woord voor bedriegen. "Wat moet ik doen om gefrustreerd te raken?" Dan moet ik mezelf bedriegen met een verhaal dat niet in lijn is met de realiteit. En de realiteit is dat business is zoals hij is en de toestand in de wereld is zoals hij is. Als ik dat niet als basis accepteer, dan frustreer ik mezelf vanzelf. Accepteren kun je op twee manieren doen. Heel gelaten: "Ach ja, het is wat het is en wen er maar aan." Of je kunt het actief doen: "Het is wat het is en hoe kunnen we vanuit deze nieuwe werkelijkheid weer gaan denken in mogelijkheden?" Accepteren betekent letterlijk 'ontvangen wat is'. Dat is toch schitterend. Want als je weet wat je zegt, dan kun je veel bewuster communiceren.

Zo kun je ook samen dansen door eerst de goede vragen te stellen middels vi-taal² taalgebruik. Want als je vraagt 'waarom hebben we zo weinig omzet', dan gaat de ander gelijk in de verdediging. Zeker als je bij de 'waarom' vraag ook nog fysiek je kin optilt, dan ontstaat er gelijk een strijd van wie heeft gelijk. Je krijgt dan verdedigende antwoorden waarom het niet aan de ander lag. Als je vraagt om mee te denken, dan krijg je een visie te horen en krijg je meer informatie binnen om keuzes te maken.

Wanneer je invloed wilt hebben, dan is het de kunst om de taal van de ander te spreken. Als iemand planmatig praat en van zekerheid houdt, dan gaat deze niet zomaar kantelen naar iets nieuws. Maar als je vertelt dat je met een paar ideeën rondloopt en vraagt om er wat gaten in te schieten, dan gaat het brein van deze persoon meedenken. Je kunt dan uit die ideeën iets nuttigs halen wat een eerste stap in de goede richting is. Door om de as met kernwaarden (van

de ander) te swingen kun je iemand meenemen in je eigen ideeën zonder de context te verliezen.

Als een medewerker drie keer iets belooft te doen en het nog steeds niet doet, dan kun je als manager vragen: 'Waarom heb je het nog steeds niet gedaan?' En dan krijg je veel redenen waarom het nog steeds niet gedaan is en dat wil je als manager eigenlijk helemaal niet weten, want je wilt alleen maar dat hij het nu wel gaat doen. Je kunt ook vragen: 'Wat ga je deze keer anders doen, zodat het deze keer wel gaat lukken?' Het bewustzijn groeit dan t.o.v. het gedrag dat de medewerker vertoont. En de manager gaat respectvol om met de medewerker zonder dat het onderwerp emotioneel wordt beladen.

Het verschil tussen emotioneel en rationeel denken:

In de internationale bestseller *Thinking, Fast and Slow* neemt Daniel Kahneman ons mee op een baanbrekende tocht door de geest en legt hij de twee systemen (Fast and Slow) uit die de manier waarop we denken bepalen:

- Systeem 1, dat automatisch, snel, intuïtief en emotioneel, bijna reflexmatig werkt en niet gericht is op het controleren van de bevindingen die het aan ons opdringt (de automatische piloot), en
- Systeem 2, is langzamer, bedachtzamer, logischer en juist gericht op zaken waar we moeite voor moeten doen, waar we concentratie voor nodig hebben (concentratie werk / gedachten).

Probleem is alleen dat dat Systeem 2 nogal lui is en niet als tegenhanger van Systeem 1 werkt, maar zich eerder door dat systeem in de luren laat leggen.

Het punt van Kahneman is dat we bij het maken van keuzes of het nemen van beslissingen vaak denken dat we Systeem 2 gebruiken om Systeem 1 onder controle te houden, maar dat toch eerder Systeem 1 de controle heeft. En in een omgeving met veel prikkels, zoals een open kantoortuin, wordt dit Systeem 2 alsmear meer (over)belast, waardoor Systeem 1 nog meer in de lead komt.

Jan benoemt dit als volgt: De tijd die zit tussen een impuls en respons gaat razendsnel. Het is gemiddeld 0,25 seconden en dat is heel handig als je oversteekt en van links plots een bus ziet aankomen waardoor je als een speer door kunt lopen of nog op tijd terug kunt lopen. Maar op het mentale vlak kan het soms tegen je werken en dan is het handig om je meer te verwonderen dan om gelijk te reageren. Want met gelijk reageren vanuit het onderbewuste brein kunnen de spetters in het rond vliegen als je toch al niet een topdag had of bijvoorbeeld net na de lunch zit.

Als de love-handle in je eigen Cloud paraat staat, dan krijgt je brein automatisch de verwonderingsswitch en pakt de 0,25 seconden bedenktijd om het geconditioneerde proces te onderbreken zodat je je niet ergert aan de gestelde vraag, maar dat je je verwondert (vanuit positieve energie) over de gestelde vraag.

Stel: je hebt je best gedaan op een voorstel voor een klant, de klant leest het en zegt tegen je: "Zo, dat kost best een

hoop geld, dat hele verhaal.” Wat denk jij dan: “Ja, daar krijg je ook wat voor!”. Dat gaat razendsnel.

Je kunt vanuit emotie (negatieve energie) van deze vraag een probleem maken, maar laten we dat niet doen. Je kunt beter aandacht geven aan wat nodig is om samen gemakkelijk te kunnen dansen, zodat je het gewenste resultaat kunt bereiken. Zoals hiervoor beschreven kun je dan de ‘love handle’ activeren.

Je onderbewuste brein gaat dan vanzelf reageren vanuit verwondering. Je ademt dan even in en zegt: “Dat kan ik me voorstellen. Het klopt inderdaad dat ik waardevoller ben geworden en dat kun je zien aan de prijs.” Je stopt dan even en wacht totdat de klant hierop iets zegt.

Van belang is dat je stopt met reageren als je de irritatie/emotie voelt opkomen. En dat je je brein traint op het stellen van verwonderingsvragen. Als je die vragen maar vaak genoeg oefent zitten ze in je systeem (Cloud) ingebakken en gaat het vanzelf. Bijvoorbeeld: “He, dat zeg je niet zomaar.” En dan blijven wachten op de ander, waarbij een lange stilte niet erg is.

Dit zijn hoogrendementsvragen waardoor de snelheid van het onderbewuste brein eruit gaat doordat de ander over deze vragen echt na moet denken voordat deze hierop een antwoord kan geven. Dan komt de gesprekspartner los van de uitspraak die hij zonet gedaan heeft, waardoor de visie achter de gestelde vraag onder woorden gebracht

Wees niet kinderachtig, maar wees als een kind. Want een kind heeft de i-Cloud in z'n hoofd nog minder gevuld. Vandaar dat een kind veel verwonderende open vragen stelt.

wordt. En op deze visie kun je samen verder dansen.

Hoe gemakkelijker je onderbewuste brein over de gestelde vraag heen vliegt, des te lastiger wordt het voor jezelf. Zet de ander aan het werk door verwonderende vragen te stellen waardoor je samen verder kunt komen.

Laat je verrassen door de verschillen in het resultaat, als je je verwondert omdat er dan een oprechte positieve energie ontstaat in de communicatie i.p.v. irritatie over het gevraagde.

Het boek *Mindset* is geschreven door psycholoog Carol Dweck. En in dit boek wordt het verschil tussen een ‘fixed

mindset’ en een ‘growth mindset’ uitgelegd. Want mensen die geloven dat je vaardigheden vast staan zullen meestal minder ver komen dan iemand die gelooft dat je vaardigheden kunt ontwikkelen. Dit heeft impact op elk aspect van ons leven.

Jan adviseert “Wees als een kind”

Wees niet kinderachtig, maar wees als een kind. Want een kind heeft de i-Cloud (vertaling van ‘ik-wolk’) in z'n hoofd nog minder gevuld. Vandaar dat een kind veel verwonderende open vragen stelt.

Vragen vanuit verwondering zijn goed voor de relatie. Het onderbreekt mogelijke boosheid of irritatie die vanuit de i-Cloud naar boven komt. En het houdt de eigen i-Cloud dicht om vanuit verwondering te reageren op de ander. Dan krijg je geen vechtende, maar een dansende respons. Trek op tijd de ‘love-handle’ aan. Met andere woorden: stel een liefdevolle vraag.

Groei en ontwikkeling is mede een resultaat van verwondering. En door samen te dansen vanuit verwondering en oprechte interesse in de ander, leer je de ander zijn wereldbeeld kennen, waardoor je een beter gesprek krijg met uiteindelijk betere resultaten. Dit kost iets meer tijd door het onderbewuste brein te vertragen, maar levert op de lange termijn meer op.

Van belang is dat er een balans is tussen vragen en praten. Zodat het een gelijkwaardig gesprek is waarbij er aandacht is voor het wereldbeeld van beide gesprekspartners, zodat er een vloeiende dans plaats kan vinden op basis van de achterliggende intenties (waarden, doelen, visie, etc.).

Ik kom hier later op terug via de neurologische niveaus die in de NLP-Master-opleiding gebruikt worden.

Resume

Jan van Setten zijn lezingen gaan over hoe je kalm blijft bij tegenslag. En hoe je omgaat met lastige mensen op je werk en in privé.

Jan begon als accountant al snel trends achter de cijfers te analyseren, terwijl zijn rol beperkt was tot het afvinken van controleplannen. Daarom stapte Jan over naar de marketing en zijn succes leidde ertoe dat hij commercieel en algemeen manager werd.

Door deze ervaringen groeide Jan's interesse in de psychologie achter consumentengedrag en bedrijfsstrategieën, vooral gefascineerd door de redenen waarom sommige initiatieven falen terwijl anderen slagen. En hoe kan ik weerstand omzetten in samenwerking?

Je kunt de kracht van verwonderende vragen benutten om invloed uit te oefenen en processen bij te sturen. Door de reactiesnelheid bewust te vertragen met vragen als ‘Oh, is dat zo?’ ontstaat ruimte voor diepgaand denken en krijgen anderen de kans hun visie te delen. Dit faciliteert een dialoog waarin meningen kunnen samensmelten tot een breed gedragen standpunt, waardoor samenwerking en begrip worden versterkt.

1 Reticulair Activatie Systeem (RAS filter) is een filter dat je brein helpt om te focussen op belangrijke zaken door onbelangrijke informatie weg te laten waardoor de focus komt te liggen op hetgeen je brein wil zien.

2 Dit is een term die Jan van Setten gebruikt in zijn boek “Weet wat je zegt” voor “vitaal taal”-gebruik.

Word nu lid van de VHMF

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

Nieuwe leden

Idris Laroo
Bo Bäcker
Wim Leeuwenkamp
Adri van Halem
Shailesh Chander
Arjan Pronk
Pieter van Toor
Linda Zonneveld
Morela van Boven-Louisa
Suzan Arendsen
Fedor Kaebisch
Jeroen Lockefeer
Micha Keyzer
Mascha Hoogeveen
Tom Noë
Kim de Moor
Mandy Wong
Kevin Wanschers
Ravi Jadnanansing
Lenemieke Goossens
Janna Luuring
Fieke van der Klugt

Fred Sochacki
Eline Etman
Froukje Meijering
Catalina Schreurs van Hooijdonk
Ruben Woudstra
Gerritjan Hetebrij
Gerty Bonné
Joyce Jansen
Ali Benhammou
Petra Minnema
Erna Licht
Martijn de Waard
Daniël Schulz
Nick Veldheer
Esther Lenting
Peter van der Graaf
Tobias Kuiper
Matthijs Joosten
Lorenzo van de Laar
Gert Kenter
Roderick-Pieter Blank
Jasper Kragten
René Jacobs

Edwin Hoogstede
Oussama el Khalipha
Ali Asgar Akbari
Arlette Altenberg
Wessel van Ee
Ais Hentzepeter
Marlene Dovermann
Restlan Aykac
Gerben van Steenberg
Kaj de Koning
Colette Kooijmans-Baert
Danial Salehi

Naar postactief

Jos de Kock
Math Zinken
Jeanneke Boeijen
Jacqueline Eliëns
Annemieke Krijgsman
Paul van Rossum
Hans Lammers

Ledenadministratie VHMF

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

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

Opsturen naar:
Ledenadministratie VHMF
De Meent 9
6921 SE Duiven

of liever naar:
ledenadministratie@vhmf.nl

Titel: _____

Naam en voorletters: _____ Roepnaam: _____ m/v

SAP-nummer: _____ Geboortedatum: _____

Huisadres: _____

Postcode/Woonplaats: _____

In dienst van (Min. / regio / kantoor): _____

Kantooradres: _____

Postcode/Woonplaats kantoor: _____

Telefoon privé: _____ Telefoon kantoor: _____

Privé e-mailadres: _____

Extern e-mailadres kantoor: _____

Reden mutatie (aankruisen)

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

Adreswijziging M.i.v.: _____

Postactief lid M.i.v.: _____

Buitengewoon lid M.i.v.: _____

Beëindiging lidmaatschap M.i.v.: _____

Wijziging eenheid M.i.v.: _____

- Opzegging dient schriftelijk of per e-mail vóór aanvang van het nieuwe kalenderjaar te geschieden. Zonder opzegging eindigt het lidmaatschap niet automatisch bij ontslag of pensionering. Bij opzegging gedurende het jaar blijft de contributie over het lopende jaar volledig verschuldigd.
- De contributie per 1 januari 2022 bedraagt € 15,30 per maand voor actieve leden en € 91,80 per jaar voor postactieve leden. Als u nog in loondienst bent, kunt u voor de contributie gebruik maken van de 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, _____

