

# informatief

# 108

maart 2025

**VHMF**

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

Symposium VHMF

**Toezicht in Transitie:  
Terug naar de Toekomst of  
Vooruit naar het Verleden?**



**VHMF**  
Bestuurssamenstelling

**Voorzitter**  
mr. J. Glazenburg (Jurjen)

**Secretaris**  
P.M.H. Soomers (Paul)

**Penningmeester**  
D. Baegen (Dennis)

**Leden**  
V. van den Eeden (Vincent)

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

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

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

F.A. van Wuijckhuise RE RA (Frank)

**Kaderlid**  
mr. J. Eveleens (Joost)

mr. K.E. Kuipers (Karen)

**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  
redactie@vhmf.nl



**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 “Toezicht in Transitie: Terug naar de Toekomst of Vooruit naar het Verleden?”
- 07 Sprekers VHMf Symposium 2023
- 10 Interne fiscale beheersing voor MKB en middelgrote organisaties
- 13 Waardevol toezicht lukt alleen met scherpe keuzes
- 14 Kansen voor horizontalisering van toezicht in een klimaat van wantrouwen?
- 17 Column | Thijs Hellegers
- 18 Het programma Verhuld Vermogen
- 20 Is het toezicht door de Belastingdienst doeltreffend en doelmatig?
- 22 Loket Rechtsstatelijkheid en hardheden
- 24 Column | Bart Snels
- 25 Beroepsopleiding Belastingdienst. Eigentijds vakmanschap in een nieuw jasje
- 28 Bruisend de toekomst tegemoet!
- 30 Dienstverlening anno 2025: Dichtbij, direct én digitaal!
- 32 Goed toezicht begint bij communicatie
- 34 Toezicht vanuit de Belastingdienst: een blik op de toekomst
- 36 Toezicht dat er ook nog toe doet
- 37 Webinar ‘Selectie onder het vergrootglas’
- 38 Individuele belangenbehartiging bij de VHMf: Een terugblik op 2024
- 40 De dag van overmorgen is al begonnen
- 41 Column | Penna Fugax
- 42 Eigentijdse uitdagingen voor de Inspecteur

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

**En plotseling is het 2025. We zijn op weg naar een mooi symposium, dat zich bezig gaat houden met waar we allemaal in meerdere of mindere mate dagelijks mee bezig zijn: toezicht! Op weg ook naar verandering. Van de wereld, waar je de laatste tijd steeds minder reden hebt om vrolijk van te worden, maar in dit kader vooral van de Belastingdienst, Douane en Toeslagen. Waar je als collega, maar zeker ook als lid van de VHMf, wél het verschil kunt maken. Ook de vereniging verandert.**

### Toezicht

Een hoge bestuurder van de Belastingdienst zei mij ooit dat je ook “uit zou kunnen voeren, zonder te handhaven”. Ik was het, respectvol, met hem oneens. Ik ben benieuwd hoe onze leden dat zien. Maar toezicht en handhaving kunnen wel slimmer, zonder de verbinding met de samenleving te verliezen. Juist door meer uit te gaan van het vakmanschap van de collega’s. Met deze doelstellingen van de Meerjarenstrategie Belastingdienst 2025-2030<sup>1</sup> stemmen we van harte in. Voor de VHMf houdt dat overigens wel in dat, binnen de kaders van professionaliteit als vaktechnische afstemming en vier- of zes-ogenprincipe, de keuzes in de uitvoering zoveel mogelijk op de werkvloer en - dus dichtbij de burger - gemaakt worden. De meest eenvoudige verbinding met de burger is immers het dagelijkse contact dat veel van onze collega’s met burgers en bedrijven hebben.

De werkvloer moet daar dan wel goed voor gefaciliteerd en toegerust worden. Waar blijft een handelbaar CRM-systeem dat AVG en archivering zodanig faciliteert dat je er geen omkijken meer naar hebt?<sup>2</sup> Dat de “op de zaak betrekking hebbende stukken” meteen op overzichtelijke wijze in het systeem duidelijk maakt of zelfs een selectie voorstelt. Om voort te gaan op onze automatisering: waar blijft onze eigen cloud, waar we, zonder data met anderen te delen, onze eigen AI-toepassingen op los kunnen laten? Juist efficiëncy op deze punten schept tijd voor werk dat er toe doet.

### Effect naderende bezuinigingen

De verandering en vooral verjonging van onze werkomgeving is vol op gang gekomen. Het uitgangspunt van “werven op spanning” getuigt daarbij van een vooruitziende blik: »

je neemt al mensen aan terwijl hun voorgangers nog niet vertrokken zijn. De vertrekkers kunnen dan nog hun kennis overdragen en de nieuwe collega's nog voorzien van hun blik op professionaliteit. Ik zie ouderen die de kans krijgen om jongeren te begeleiden opbloeien en jongeren genieten van de samenwerking met ervaren collega's, zodat ze niet in het diepe gegooid worden. Voor een organisatie als de onze is continuïteit immers ontzettend belangrijk - juist nu we een onstuimiger periode tegemoet gaan na een periode van zeker 30 jaar stabiliteit. Stabiliteit die af en toe, heel eerlijk, ook wat trekjes van stagnatie had.

Door de naderende bezuinigingen lijkt deze vooruitziende blik echter te worden beperkt. Grote Ondernemingen is bijvoorbeeld gestopt met werven op spanning. Dat is vreemd, want het feit dat nieuwe medewerkers minder verdienen dan oudere medewerkers, moet toch ruimte in het budget geven. Zo krijgen de bezuinigingen, ondanks de belofte van de regering dat deze de uitvoering niet zouden raken, toch direct effect in de uitvoering. We hebben ook de komende jaren veel nieuwe mensen nodig. Dan helpt een ingreep in de vrije onderhandeling over arbeidsvoorwaarden, zoals die in het regeerakkoord staat (geen loonstijging voor ambtenaren in 2026) niet. Maar tegelijk loopt de inflatie op en wordt het werk niet makkelijker omdat we, naast de correctie van politieke fouten uit het verleden, geen werkbaarder wetgeving krijgen van de politiek. Wat zijn de gevolgen hiervan voor de werving?

### Opleiding door collega's is belangrijk

Als gezegd, het is goed als nieuwe medewerkers een fatsoenlijke opleiding krijgen. De Beroepsopleiding Belastingdienst is een goed voorbeeld van zo'n opleiding. Tegelijkertijd hoort het bestuur ook geluiden dat onze organisaties het nog steeds moeilijk hebben om mensen te krijgen om die andere opleidingen te geven. De inzet van een collega voor het algemene belang van de opleiding van anderen, lijkt enkel op zijn of haar werkvloer te worden neergelegd, in plaats van op directieniveau te worden uitgevlakt. Uitbreiding van de werkweek van een collega die opleiding geeft lijkt enkel ten laste van het team of kantoor te komen en daardoor te worden bemoeilijkt. Als gevolg daarvan neemt de animo voor het intern geven van oplei-

dingen af. Dit lijkt een weeffout in onze organisatie: algemene belangen dienen uit een algemene financiering te komen, die er niet lijkt te zijn. Inmiddels wordt zelfs gedacht over het inzetten van (dure) externe docenten, die een deel van de ambtelijke vaardigheden niet over kunnen brengen, maar wel toegang zouden kunnen krijgen tot (deels strategische) informatie over overwegingen en keuzes van de Belastingdienst.

Dit lijkt het bestuur van de VHMf geen goede zet. Externe krachten zijn voor "ziek en piek", niet voor het normale dagelijkse werk van collega's. Het is bijzonder dat we er niet in slagen onze ervaren en enthousiaste medewerkers voldoende te faciliteren om opleidingen te laten geven.

### De vereniging

Met name bestuurslid Erik de Reijer is, gesteund door enkele leden, druk bezig met de leergeschiedenissen die we samen met de Rijksuniversiteit Groningen organiseren. Belangrijk werk! Mocht je hieraan willen bijdragen, meld je dan bij [secretaris@vhmf.nl](mailto:secretaris@vhmf.nl) voor meer informatie.

Ik sprak al van verandering van de vereniging. Een kleine verandering is onze nieuwe huisstijl: fris en modern, maar gecombineerd met oude elementen. Misschien wel een reflectie van de vereniging. Meer over de plannen van het bestuur op het gebied van de voorgenomen veranderingen krijg je per e-mail.

### We zien elkaar op 17 april

Terug naar 17 april; de ALV en het symposium onder de titel "Toezicht in Transitie: Terug naar de Toekomst of Vooruit naar het Verleden?". Binnenkort ontvang je de uitnodiging voor beide. Het bestuur van de VHMf ziet ernaar uit je daar te zien en te spreken!

Winterswijk 15 februari 2025

- 1 Zie <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2024/12/11/strategie-en-prioriteiten-belastingdienst>
- 2 Zie bijvoorbeeld de VHMf-jaarrede 2019, <https://www.vhmf.nl/images/stories/symposium2019/VHMFjaarrede2019.pdf>



## EVEN VOORSTELLEN

Nieuw bestuurslid **Karen Kuipers**: Ik loop sinds juni 2024 mee in het bestuur van de VHMf. Tijdens de jaarvergadering op 17 april 2025 hoop ik benoemd te worden tot penningmeester. Ik heb de afgelopen maanden meegekeken met de huidige penningmeester en ik heb erg veel zin om het van hem over te nemen.

Na mijn studie fiscaal recht heb ik een aantal jaren als belastingadviseur gewerkt.

Sinds 2007 werk ik bij de Belastingdienst. Ik ben toen begonnen bij het Centrum voor Kennis en Communicatie (CKC). Vervolgens heb ik ruim 10 jaar bij de Directie Informatievoorziening (IV) gewerkt als adviesregisseur Inkomensheffing en Formeel Recht. In februari ben ik begonnen bij de Concerndirectie

Uitvoerings- en Handhavingsbeleid (UHB) als senior-adviseur Inkomensheffing. Ik houd me daar ook weer bezig met nieuwe wet- en regelgeving op het gebied van Inkomensheffing.

Naast mijn reguliere werk ben ik ook lid geweest van de OR bij IV en van de Groepsondernemingsraad van de Belastingdienst. Door mijn overstap naar UHB moest ik daar helaas mee stoppen, maar ik hoop na de komende OR-verkiezingen wel weer te kunnen toetreden tot de medezeggenschap. In mijn vrije tijd lees ik veel, wandel ik graag en verder houd ik van zingen. Ik hoop tijdens de jaarvergadering en natuurlijk ook daarna met veel leden kennis te maken. Tot dan.

# “Toezicht in Transitie: Terug naar de Toekomst of Vooruit naar het Verleden?”

door de Symposiumcommissie

Op 17 april zien we elkaar weer op de Algemene ledenvergadering en aansluitend het symposium.

Dit themanummer van Informatief verschijnt voorafgaand aan het symposium en is helemaal daaraan gewijd. Het thema van het symposium is “Toezicht in Transitie: Terug naar de Toekomst of Vooruit naar het Verleden?”. In dit nummer dus aandacht voor toezicht, waarbij de nadruk ligt op de uitdagingen voor de toekomst waarbij de lessen uit het verleden niet uit het oog worden verloren.

Zoals we al eens eerder hebben gedaan, hebben we het symposium opgedeeld in drie op het oog onafhankelijke blokken: Douane, Toeslagen en Belastingdienst. Maar zoals dat gaat, loopt het verhaal dat onze sprekers gezamenlijk vertellen vloeiend in elkaar over, met als rode draad transformatie in het toezichtsdomein.

Onze dagvoorzitter is Conny Kokje-Springvloed, kwartiermaker van de nieuwe dienst niet-fiscale taken van het Bureau Economische Handhaving. Dit toezicht is gebaseerd op de Wet ter Voorkoming van witwassen en financiering van terrorisme, en de modernisering van de Sanctiewet.

Toezichthouden ziet zij als een mooi vak vol dilemma's. In haar woorden: “altijd teveel risico's en te weinig mensen, vaak spanning op het goed doen versus het goede doen, rechtlijnige wetten die vaak niet passen op een veelvormige werkelijkheid.” Met haar duiken we in de ontwikkelingen die op het gebied van toezicht op stapel staan bij de diensten Douane, Toeslagen en Belastingdienst.

Want hoe staat het met toezicht van de diensten Douane, Toeslagen en Belastingdienst? Waar komen we vandaan in toezicht, waar staan we nu? En waar willen we naartoe? Voor alle drie diensten geldt dat de focus steeds meer naar preventie en proactieve naleving verschuift, toezicht aan de voorkant dus. Hiervoor zijn allerlei redenen te noemen zoals

ingewikkelde wetgeving, capaciteitstekorten en toename van volumes. Maar ook valt te denken aan de wens om zoveel mogelijk te automatiseren en real-time te werken.

Als eerste neemt Nanette van Schelven, Directeur-generaal Douane, ons mee om de visie van de Douane op de komende tien jaar toe te lichten. De complexiteit van de samenleving, de wereldhandel en de geopolitieke instabiliteit is fors toegenomen. Van oorsprong was de Douane een fiscale dienst met bevoegdheden in het kader van smokkel bij de grens, nu is de Douane gegroeid naar een dienst van 6000+ FTE die toezicht houdt op meer dan 350 Europese en nationale bepalingen. Ook het aantal douaneaangiften is de afgelopen jaren enorm gegroeid. De toegenomen volumes en specifieke handelsstromen (zoals e-commerce) in combinatie met het steeds meer uitbreidende takenpakket op het gebied van veiligheid, gezondheid, economie, milieu en ethiek (zoals dwang- en kinderarbeid) vragen ons om nieuwe vormen van toezicht en dienstverlening te introduceren. Daarbij staat de maatschappelijke effectiviteit centraal, en transformeert de Douane veel handmatige processen naar digitale uitvoering. In deze snel veranderende wereld streeft de Douane naar effectgebaseerd en innovatief toezicht en proactieve dienstverlening. Hierbij zoekt de Douane steeds meer de samenwerking met andere partijen op om de risico's te blijven beheersen.

Daarna zal Thomas van der Sanden, MT-lid bij de directie Strategie, Recht & Beleid van Dienst Toeslagen en Landelijk vaktechnisch coördinator Toeslagen, ingaan op de transitie die Dienst Toeslagen heeft doorgemaakt en nog doormaakt om te komen tot een voor de burger beter werkend stelsel van inkomensondersteuning en de dilemma's die daarbij onvermijdelijk aan de orde zijn. Lessen uit het verleden worden benoemd, evenals de huidige uitdagingen en toekomstige ontwikkelingen van het (toeslagen)stelsel. De wens om vereenvoudiging is veelgehoord, maar welke stappen worden er nu al gezet?

Het drieluik wordt afgesloten door Marcel Snippe, hoogleraar Formeel belastingrecht aan Nyenrode University (compliance by design) en John Piepers, programmamedewerker VanZelf Goed! De filosofie van Marcel is om ons belastingstelsel te gaan benaderen vanuit het ecosysteem van burgers



en bedrijven. Onze gedigitaliseerde samenleving vraagt om een herbezinning als het gaat om ons belastingstelsel. Zij nemen ons mee in het begin van deze fiscale transformatie. Belastingen zijn essentieel voor onze samenleving, maar het huidige systeem is complex en mist transparantie. Het programma biedt kans op een vereenvoudiging, waarbij moderne technologieën zoals AI, blockchain en cloud computing worden ingezet. Dit kan leiden tot meer snelheid, gemak en inzicht voor burgers en bedrijven. Een ecosysteem waarin belastingplichtigen, de Belastingdienst, fiscaal dienstverleners en softwareontwikkelaars samenwerken, maakt real-time belastingheffing mogelijk. Hierbij moeten we aandacht besteden aan privacy, autorisatie en de menselijke maat. Dit verandert de rol van de belastinginspecteur, want naast toezicht houden heeft hij meer aandacht voor dienstverlening. Waarbij het programma VanZelf Goed! de verbindende factor is tussen heden en toekomst!

And last but not least zijn we zeer verheugd te kunnen mededelen dat natuurlijk onze staatssecretaris Tjebbe van Oostenbruggen aanwezig zal zijn, om ons mee te nemen op zijn reflecties op de toekomst van ons toezicht. Hij zal zijn visie met ons delen en met het publiek in gesprek gaan.

Deze Informatief staat vol bijdragen van een keur van personen en schrijvers, van binnen en buiten de diensten. Zij reflecteren, ieder vanuit de eigen invalshoek, op toekomstige ontwikkelingen op het gebied van toezicht.

Wij bedanken alle schrijvers dan ook hartelijk voor hun bijdrage!

Wil jij ook meepraten vanuit jouw expertise of vakgebied over hoe jij de toekomst van toezicht ziet, kom dan naar ons symposium! Reflecties op toezicht zijn dan uiteraard ook welkom.

Wij wensen jullie veel leesplezier en hopen elkaar 17 april te ontmoeten in de Jaarbeurs in Utrecht!

Tot 17 april op het VHM symposium



*De Symposiumcommissie. Staand van links naar rechts Corinda Jacobs-de Winter, Wilma Kamminga, Edward Böcker en Nicole Bosch. Op de inzet van links naar rechts Hanskje Nagel, Paul Soomers, Paul Gunnewijk en Marcel Smolenaars.*



Zie voor het volledige programma de bijgevoegde folder of raadpleeg de website [www.vhmf.nl](http://www.vhmf.nl)

## EVEN VOORSTELLEN

Nieuw lid symposiumcommissie **Marcel Smolenaars:**

Na mijn studie en promotie in de (evolutie)biologie heb ik in 2006 een loopbaanswitch gemaakt naar de Belastingdienst. Een flinke onverwachte overstap waar ik nog altijd erg blij mee ben. De maatschappelijke relevantie voor heel Nederland en de veelzijdigheid aan vraagstukken blijven boeien. Na mijn werk bij Toeslagen (frobo's, opleiden, kennisbeheer) en de BelastingTelefoon (contentbeheer), heb ik jaren onderzoek gedaan bij destijds Centrum voor Kennis en Communicatie (CKC). Dat begon met een focus op data analyse op bijvoorbeeld de steekproeven en het gebruik van reguleringen, gevolgd door diverse onderzoeken naar handhaving en de beleving en ervaringen van verschillende doelgroepen belastingplichtigen. Sinds 2019 werk ik voor de Concerndirectie Innovatie en Strategie als adviseur strategie met als focus toekomstverkenning: welke maatschappelijke ontwikkelingen spelen er en wat hebben we te doen om daarop in te spelen? Een rol die goed past bij mijn brede interesse en nieuwsgierigheid en de wens om de Belastingdienst te helpen vernieuwen.

Het VHM symposium mee helpen organiseren past daar ook mooi bij. Met plezier draag ik de komende jaren dan ook bij aan nieuwe symposia en bijbehorende symposiumnummers in de Informatief. Hopelijk tot ziens!

# Spreekers VHMF Symposium 2025

## Dagvoorzitter

Vanaf november 2024 is C. (Conny) Kokje-Springvloed kwartiermaker voor de Dienst Economisch Toezicht (nog een werktitel). Deze dienst houdt zich bezig met witwasbestrijding, sanctiewetgeving, toezicht op registers als de Handelsregisterwet en het UBO-register.

Daarvoor was zij vanaf september 2020 plaatsvervangend Inspecteur-Generaal van de Inspectie voor de Gezondheidszorg en Jeugd.

Mevrouw Kokje-Springvloed is afgestudeerd jurist aan de Katholieke Universiteit Tilburg. Zij heeft verschillende managementfuncties binnen de Belastingdienst en FIOD bekleed.



“Dan wat ik ga zeggen... tjsja, mij past bescheidenheid: ik ben ‘slechts’ de dagvoorzitter en ga proberen de dag goed aan elkaar te praten en ‘glad’ te laten verlopen natuurlijk.

In het kort zal ik iets zeggen over het mooie van het vak als toezichthouder: het is een vak vol dilemma's: altijd teveel risico's en te weinig mensen, vaak spanning op het goed doen versus het goede doen, rechtlijnige wetten die vaak niet passen op een veelvormige werkelijkheid. Hier steeds tussen laveren en keuzes maken maakt het zo boeiend.

En natuurlijk moeten we ook blijven vernieuwen. Ik heb in mijn lange loopbaan in toezicht en opsporing veel vernieuwingen voorbij zien komen en ook zelf in gang gezet. Soms met groot succes, soms ook minder, terwijl het toch een goed idee was. Interessant is om te bezien hoe dat komt. Een aantal voorbeelden: intuïtie, toezicht op vrijplaatsen, belwinkels, één van de oprichters van icov.”

## Spreeker Douane

N. Th. (Nanette) van Schelven is sinds 20 mei 2020 Directeur-generaal Douane en lid van de Bestuursraad van het ministerie van Financiën. Daarvoor was zij vanaf juni 2018 Algemeen Directeur Douane, toen nog onderdeel van de Belastingdienst.

Mevrouw van Schelven is afgestudeerd jurist aan de Universiteit van Leiden. Zij heeft als wetgevingsjurist en Raadadviseur bij VWS en J&V gewerkt. Daarna heeft zij verschillende managementposities bij het ministerie van LNV en bij de IND vervuld.

Nanette van Schelven neemt ons mee om de visie van de Douane op de komende tien jaar toe te lichten.

De complexiteit van de samenleving, de wereldhandel en de geopolitieke instabiliteit is fors toegenomen. Van oorsprong was de Douane een fiscale dienst met bevoegdheden in het kader van smokkel bij de grens, nu is de Douane gegroeid naar een dienst van 6000+ FTE die toezicht houdt op meer dan 350 Europese en nationale bepalingen. Ook het aantal douaneaangiften is de afgelopen jaren enorm gegroeid. De toegenomen volumes en specifieke handelsstromen (zoals e-commerce) in combinatie met het steeds meer uitbreidende takenpakket op het gebied van veiligheid, gezondheid, economie, milieu en ethiek (zoals dwang- en kinderarbeid) vragen ons om nieuwe vormen van toezicht en dienstverlening te introduceren. Daarbij staat de maatschappelijke effectiviteit centraal, en transformeert de Douane veel handmatige processen naar digitale uitvoering.

In deze snel veranderende wereld streeft de Douane naar effectgebaseerd en innovatief toezicht en pro-actieve dienstverlening. Hierbij zoekt de Douane steeds meer de samenwerking met andere partijen op om de risico's te blijven beheersen.



# VHMF Symposium

Donderdag 17 april 2025

## Spreker Toeslagen

T. (Thomas) van der Sanden is MT-lid bij de directie Strategie, Recht & Beleid van Dienst Toeslagen en Landelijk vaktechnisch coördinator toeslagen. Zijn werkterrein beslaat de volle breedte van het toelagendomein; de hersteloperatie toeslagenaffaire, de huidige uitvoering van het toelagendstelsel en het traject van stelselherziening. Hiervoor was hij werkzaam bij de Generale Thesaurie van ministerie van Financiën en de Raad van State.

Thomas zal in zijn voordracht ingaan op de transitie die Dienst Toeslagen heeft doorgemaakt en nog doormaakt om te komen tot een voor de burger beter werkend stelsel van inkomensondersteuning en de dilemma's die daarbij onvermijdelijk aan de orde zijn. Zijn verhaal gaat over het verleden, heden en de toekomst van het (toeslagen)stelsel.



## Spreker Belastingdienst

J. (John) Piepers is accountant en heeft aan lange historie binnen de Belastingdienst. Hij is actief geweest als controlerend medewerker, klantcoördinator, edp-audit specialist, leraar en inleider. De laatste jaren is hij actief binnen landelijke programma's. Voor zijn deelname aan het huidige programma VanZelf goed! heeft hij 2,5 jaar leiding gegeven aan het programma handhaving arbeidsrelaties.

In de periode 2011-2013 is John werkzaam geweest bij PwC als senior manager compliance services. Daarnaast is hij al lang buiten de Belastingdienst actief als docent/inleider (waaronder Nyenrode Business Universiteit en KraBé Academy).



## VanZelf goed! Belastingzaken eenvoudig en foutloos geregeld

De Belastingdienst werkt aan een financieel gezond Nederland. Met de beweging Compliance by Design, VanZelf goed! (VzG) helpt de Belastingdienst om belastingzaken snel, makkelijk en zonder fouten te regelen. Dit bespaart tijd en vermindert fouten. Op dit moment bevat bijvoorbeeld een derde van de aangiften van bedrijven fouten door te weinig kennis of slordigheden.

Om dit te verbeteren, werken de directies MKB, Particulieren (Dienstverlening 2.0) en Grote Ondernemingen nauw samen op het gebied van Compliance by Design. Zo worden belastingzaken gemakkelijk gemaakt voor burgers en bedrijven. Concreet staan twee ontwikkelingen centraal:

1. Steunen op het werk en de kwaliteit van FD's en softwareontwikkelaars (SWO's) en
2. Ondersteuning voor ondernemers bij hun belastingzaken: verbeteren van Digitale dienstverlening: Inregelen statusinformatie, digitaal bezwaar maken door FD's, inregelen Kanaal onafhankelijke Interactieve Services en verkenning ontwikkeling (en gebruik) van boekhoudpakketten voor (en door) kleine ondernemers.

Ondertussen krijgt de Belastingdienst ruimte om bedrijven en particulieren te helpen die dit nodig hebben en zich te concentreren op het controleren van aangiften die grotere onzekerheden kennen. Onderdeel van de bredere activiteiten op het gebied van Compliance by Design is het programma VanZelf goed! dat het mogelijk maakt dat bedrijven zich kunnen richten op wat ze het liefst doen: ondernemen.



## Spreker Belastingdienst

M. (Marcel) Snippe is als strategisch adviseur werkzaam bij de Belastingdienst MKB. Daarnaast is hij academisch directeur voor de masteropleidingen Fiscaal recht en Fiscale economie bij de Nyenrode Business Universiteit. Binnen deze opleidingen is hij hoogleraar Formeel Belastingrecht. Namens het ministerie van Financiën en in samenwerking met de Belastingdienst MKB was hij in de periode 2019 – 2021 projectleider bij de OECD in Parijs (Forum for Tax Administrations). Op dit moment is hij actief betrokken bij de ontwikkeling van Compliance by design in het ecosysteem van het MKB.

“We moeten ons belastingstelsel gaan benaderen vanuit het ecosysteem van burgers en bedrijven. Onze gedigitaliseerde samenleving vraagt om een herbezinning als het gaat om ons belastingstelsel. We staan aan het begin van een fiscale transformatie. Belastingen zijn essentieel voor onze samenleving, maar het huidige systeem is complex en mist transparantie. Een vereenvoudiging is nodig, waarbij moderne technologieën zoals AI, blockchain en cloud computing worden ingezet. Dit kan leiden tot meer snelheid, gemak en inzicht voor burgers en bedrijven. Een ecosysteem waarin belastingplichtigen, de Belastingdienst, fiscaal dienstverleners en softwareontwikkelaars samenwerken, maakt real-time belastingheffing mogelijk. Hierbij moeten we aandacht besteden aan privacy, autorisatie en de menselijke maat. De rol van de belastinginspecteur verschuift naar het verbeteren van de dienstverlening en toezicht houden.”



## Spreker Staatssecretaris

Tjebbe van Oostenbruggen (1979) is sinds 15 november 2024 staatssecretaris voor Fiscaliteit, Belastingdienst en Douane in het kabinet-Schoof. Van 6 december 2023 tot 15 november 2024 was hij Tweede Kamerlid voor NSC. De heer Van Oostenbruggen was ondernemer in de arbeidsmarkt en bekleedde diverse managementfuncties in het bedrijfsleven. Als Kamerlid hield hij zich bezig met financiën, werkgelegenheid en arbeidsmigratie.



### Programma symposium 2024

## Toezicht in Transitie: Terug naar de Toekomst of Vooruit naar het Verleden?

#### 13:00 Opening

**Jurjen Glazenburg**, Voorzitter VHMF

#### Dagvoorzitter

**Conny Kokje-Springloed** • kwartiermaker van de nieuwe dienst niet-fiscale taken van het Bureau Economische Handhaving

#### Innovatief toezicht, de blik vooruit!

**Nanette van Schelven** • Directeur-generaal Douane

#### Een nieuw toeslagenstelsel, uitdagingen en dilemma's

**Thomas van der Sanden** • Landelijk vaktechnisch coördinator Toeslagen en MT-lid bij de directie Strategie, Recht & Beleid van Dienst Toeslagen

#### 14:45 Pauze

#### VanZelf Goed! Hoe dan?

**John Piepers** • programmamedewerker 'VanZelf Goed!', met een introductie door **Marcel Snippe**, hoogleraar Formeel belastingrecht aan Nyenrode University

#### In gesprek met...

**Tjebbe van Oostenbruggen** • staatssecretaris Fiscaliteit, Belastingdienst en Douane

#### Slotbeschouwing door de dagvoorzitter

**Conny Kokje-Springloed**

#### 16:40 Napraten onder het genot van een hapje en drankje

# Interne fiscale beheersing voor MKB en middelgrote organisaties

door mr. J.K. Hornstra<sup>1</sup>

**Een Tax Control Framework (TCF) is een belangrijk instrument voor de fiscale beheersing van een organisatie. De vraag kan worden gesteld of het midden- en kleinbedrijf (MKB) en middelgrote organisaties in staat zijn om zelf een TCF te ontwerpen, te onderhouden en te monitoren. Daarbij hoort de vraag of er eventueel voor deze organisaties een alternatief is om hun fiscale beheersing op orde te krijgen. In deze bijdrage onderzoek ik een mogelijk antwoord op deze vragen.**

## TCF voor MKB en middelgrote organisaties

Over nut en noodzaak van een TCF bestaat weinig twijfel. Een organisatie zal in het algemeen, als geïntegreerd onderdeel van de bedrijfsvoering, streven naar een samenstel van processen en interne-beheersingsmaatregelen dat er voor zorgt dat de fiscale risico's bekend en beheersbaar zijn. De vraag is of het construeren van een TCF is weggelegd voor iedere organisatie. Er bestaat (tot nu toe) geen blauwdruk of formele regelgeving voor een TCF. De Belastingdienst geeft enige handvatten voor het TCF. Die benoemt daarbij als samenstellende onderdelen van een TCF: strategie, fiscale functie, risicoanalyse, beheersing, monitoring en rapportage. Als deze voldoende ontwikkeld zijn, zouden ze moeten leiden tot een hogere mate van zekerheid voor een organisatie over de fiscale positie en een betere naleving van de (fiscale) regelgeving.<sup>2</sup> Voor de inhoud van het begrip TCF bij grote ondernemingen verwijs ik naar andere bijdragen in dit nummer. Hoewel duidelijk is dat de eisen aan en de gedetailleerdheid van een TCF afhankelijk zijn van omvang, complexiteit en aard van de organisatie, zullen de meeste MKB-ondernemers niet in staat zijn zelfstandig een TCF te ontwerpen en te onderhouden, ook al zou dat beperkter in omvang kunnen zijn. Doorgaans ontbreekt het de MKB-ondernemer aan voldoende fiscale en administratieve knowhow. Hij beschikt gewoonlijk niet over een eigen tax departement. Er is ook geen (wettelijke) controle op de betrouwbaarheid van diens jaarrekening en daarmee van de onderliggende administratieve organisatie en interne beheersing (AO/IB).

Die conclusie dat een MKB niet een zelfstandig TCF kan ontwerpen en onderhouden wordt (indirect) gestaafd door Rijsbergen en Siglé.<sup>3</sup> Zij bespreken de ratio van het uitsluiten van middelgrote organisaties<sup>4</sup> van deelname aan individueel horizontaal toezicht. In de doorontwikkeling van het horizon-

taal toezicht heeft de Belastingdienst er immers voor gekozen het toelatingscriterium voor een individueel convenant hoger te stellen, namelijk bij de grens van grote ondernemingen.<sup>5</sup> Volgens Rijsbergen en Siglé worden bedrijven van deze omvang (vaker) in staat geacht te kunnen voldoen aan de geschiktheidscriteria voor deelname aan individueel horizontaal toezicht, in het bijzonder als het gaat om het TCF. Middelgrote organisaties komen niet meer in aanmerking voor een (nieuw) individueel convenant. Voor deze groep organisaties waren de oude criteria om aan horizontaal toezicht deel te nemen al geregeld aan de zware kant. De Belastingdienst heeft met de introductie van de nieuwe Leidraad Toezicht Grote Ondernemingen de geschiktheidscriteria voor deelname aan een convenant nog verder verscherpt, waardoor het nog lastiger wordt daaraan te voldoen. Als een bedrijf dat kwalificeert als middelgroot blijkbaar moeizaam in staat wordt geacht een TCF te hebben en te onderhouden dan zal dat in nog sterkere mate gelden voor het MKB.<sup>6</sup>

Ook de commissie Stevens kwam eerder tot de conclusie dat het opstellen van een TCF voor het MKB gelet op de omvang van de onderneming geen passend instrument is.<sup>7</sup> Als kanttekening kan bij het bovenstaande worden opgemerkt dat het gaat om een algemene inschatting. Niet uit te sluiten is immers dat een specifieke middelgrote organisatie of zelfs een MKB-ondernemer de zaak wel op orde heeft. Een dergelijke ondernemer wordt mogelijk tekort gedaan door de aanname dat in het algemeen ondernemingen van die omvang niet tot een adequaat TCF in staat zijn. Ik laat deze mogelijkheid hier verder buiten beschouwing.

## Geen TCF wel beheersing van de fiscaliteit: het Nederlandse antwoord

Als de conclusie gerechtvaardigd is dat een zelfstandig TCF voor het MKB en voor middelgrote organisaties in het algemeen niet haalbaar is, doet de vraag zich voor wat het alternatief is. Ook deze organisaties zullen immers behoefte hebben aan een optimale beheersing van de fiscaliteit, die past bij de aard en complexiteit van hun onderneming. Een mogelijkheid (waarvoor in Nederland is gekozen) is deelname door een MKB-ondernemer of een middelgrote organisatie aan Horizontaal Toezicht Fiscaal Dienstverleners. Het proces en de werking van deze vorm van horizontaal toezicht staat beschreven in de Leidraad Horizontaal Toezicht Fiscaal Dienstverleners.<sup>8</sup> In essentie is Horizontaal Toezicht Fiscaal Dienstverleners (HT FD) gebaseerd op gerechtvaardigd vertrouwen tussen enerzijds de fiscaal dienstverlener<sup>9</sup> en zijn klant, de MKB-ondernemer of middelgrote organisatie, en anderzijds de Belastingdienst.

Bij HT FD steunt de Belastingdienst op het werk dat de fiscaal dienstverlener voor zijn klant doet. Dat is op zichzelf niet

bijzonder. Ook buiten het HT FD steunt de Belastingdienst op het werk van de fiscaal dienstverlener. Het in de Controle Aanpak Belastingdienst<sup>10</sup> beschreven schillenmodel laat zien hoe de controlemedewerker gebruik kan maken van controle-informatie die al door anderen is verzameld. Het maakt inzichtelijk dat aanwezige positieve voorinformatie, die voortvloeit uit controle-informatie van anderen, kan leiden tot een vermindering van de hoeveelheid controlewerkzaamheden, die de controlemedewerker in het kader van zijn belastingcontrole zelf nog te doen heeft.<sup>11</sup>

Bijzonder in HT FD is dat die positieve voorinformatie niet ten tijde van de belastingcontrole wordt verzameld maar in een daarvoor liggend stadium, namelijk bij het afsluiten van een fiscaaldienstverlenersconvenant en in de samenwerking tussen Belastingdienst en FD gedurende de looptijd van dat convenant. Het proces van het afsluiten van het fiscaaldienstverlenersconvenant bestaat uit twee stappen: de convenantbesprekingen en het kennismaken van het kwaliteitssysteem van de fiscaal dienstverlener. De convenantbesprekingen zijn gericht op de intentie van de fiscaal dienstverlener, het willen. Het kennismaken van het kwaliteitssysteem is gericht op het kunnen. Om voldoende inzicht te krijgen in het willen van de fiscaal dienstverlener is de toon aan de top een belangrijk onderdeel van de convenantbespreking.

De Belastingdienst sluit alleen convenanten af met fiscaal dienstverleners die een adequaat kwaliteitssysteem hebben, op basis waarvan wordt verondersteld dat de fiscaal dienstverlener zorgt voor een aangifte die aanvaardbaar<sup>12</sup> is (het kunnen). Om die reden is het noodzakelijk dat de Belastingdienst zicht krijgt op de opzet en het bestaan van een kwaliteitssysteem van de fiscaal dienstverlener.<sup>13</sup> Daarom gaat de Belastingdienst met de fiscaal dienstverlener in gesprek over de opzet en het bestaan van de ijkpunten van het kwaliteitssysteem die voor de Belastingdienst belangrijk zijn. Dit zijn (niet limitatief):<sup>14</sup>

- fiscale strategie;
- fiscale organisatie;
- risicoanalyse;
- fiscale beheersing;
- interne monitoring;
- interne rapportage.

We zien hier een opvallende maar zeker niet toevallige gelijkheid met de onderdelen van het TCF die de Belastingdienst belangrijk vindt binnen het individuele horizontaal toezicht.<sup>15</sup> De informatie over het kwaliteitssysteem vormt samen met de informatie over houding en gedrag de basis voor het afsluiten van een convenant met een fiscaal dienstverlener.<sup>16</sup>

Heeft een fiscaal dienstverlener een fiscaaldienstverlenersconvenant met de Belastingdienst, dan heeft hij de mogelijkheid om klanten aan te melden voor het HT FD. Een klant (onderneming) kan alleen worden aangemeld als de fiscaal dienstverlener voldoende positieve klantkennis heeft over de klant, als de klant de uitgangspunten van HT FD onderschrijft, als de fiscaal dienstverlener voldoende werk verricht om de kwaliteit van diens aangifte te borgen (waarbij het kwaliteitssysteem van groot belang is) en als de klant zijn administratie voldoende op orde heeft. Het laatste betekent dat de klant vanuit zijn administratie adequate informatie kan

aanleveren, waar de fiscaal dienstverlener op kan vertrouwen of waar deze eventueel nog aanvullende werkzaamheden moet verrichten.

Als kwaliteit, houding en gedrag van de fiscaal dienstverlener en de klant op orde zijn, zal de Belastingdienst zijn toezicht aanpassen. De kwaliteit van de aangiften is dan namelijk vooraf geborgd door het kwaliteitssysteem en de afspraken in het convenant. Anders gezegd: in het HT FD zorgen de kwaliteit van de administratie van de onderneming (de klant), aangevuld met het kwaliteitssysteem van de fiscaal dienstverlener voor een hogere mate van zekerheid over de fiscale positie en een betere naleving van de (fiscale) regelgeving.<sup>17</sup> Dat is hetzelfde doel als wordt nagestreefd met een TCF.

## Alternatieven voor de Nederlandse aanpak

De vraag rijst uiteraard of er ook andere mogelijkheden zijn dan de hierboven beschreven Nederlandse aanpak. De lacune dat in het MKB een zelfstandig werkend TCF veelal niet mogelijk is, zou ook dan moeten worden opgelost met behulp van een fiscaal dienstverlener door bijvoorbeeld controlewerkzaamheden uit te besteden. Deze zou zich specifiek kunnen richten op de aanwezige fiscale beheersing. In de praktijk zou dat bijvoorbeeld kunnen door een fiscaal dienstverlener de fiscale beheersing van een onderneming te laten beoordelen en aan dat oordeel ook gevolgen te verbinden (bijvoorbeeld als het voldoende is, bestaat toegang tot een vorm van HT). In het algemeen leidt dit tot een aantal problemen, waarvan ik de drie grootste noem. In de eerste plaats is daar het feit dat een fiscaal dienstverlener niet over de wettelijke bevoegdheden van de Belastingdienst beschikt. Hij kan niet bij andere ondernemingen in de administratie kijken. Daarnaast verschilt ook de controlematerialiteit die een fiscaal dienstverlener hanteert in het algemeen van die van de Belastingdienst. Een ander punt is het feit dat er dan criteria zouden moeten worden ontwikkeld op basis waarvan de fiscaal dienstverlener de beoordeling moet uitvoeren, inclusief bijvoorbeeld escalatiemogelijkheden.

Een mogelijk toekomstig alternatief om ondernemers en fiscaal dienstverleners te steunen bij het voorkomen van fouten bij het administreren en het doen van aangifte wordt in Nederland ontwikkeld in het meerjarig programma 'Versterking Administratieve Ketens'. De Belastingdienst wil samen met de markt en ketenpartners een ononderbroken en gesloten keten ontwikkelen waarbij administratieve processen op elkaar zijn aangesloten en ongestoord, veilig, foutloos en snel verlopen voor ondernemers, hun fiscaal dienstverleners en de Belastingdienst.<sup>18</sup> Een vergelijkbare ontwikkeling zien we ook internationaal.<sup>19</sup>

Het voldoen aan de fiscale verplichtingen moet dan naadloos aansluiten op de activiteiten van ondernemers (seamless taxation).<sup>20</sup> De Belastingdienst kan samen met onder andere fiscaal dienstverleners, banken en softwareontwikkelaars gesloten ketens van data ontwikkelen.<sup>21</sup> De facturen zouden, bij voorkeur geautomatiseerd, kunnen worden vastgelegd in een boekhoudsysteem dat vervolgens weer is gekoppeld aan de aangiftesoftware.

Voorkomen van fouten en daarmee bevorderen van het indienen van een juiste belastingaangifte kan ook worden ondersteund door tal van betrouwbare hulpmiddelen zoals kassasystemen met een keurmerk, rittenregistraties met



een keurmerk en administratiesoftware met een keurmerk.<sup>22</sup> Ondernemers krijgen door dit alles meer zekerheid over de juistheid van de aangifte, daardoor duidelijkheid over hun fiscale positie en komen hierdoor achteraf minder voor verrassingen te staan. De OECD heeft wel een publicatie over dit onderwerp, maar die is niet erg gedetailleerd<sup>23</sup> en geeft geen praktische aanknopingspunten. De praktische bezwaren zijn blijkbaar van dien aard dat internationaal gezien mij geen voorbeelden bekend zijn van dergelijke toepassingen. (Oostenrijk heeft wel een soort programma voor het MKB, maar niet gericht op (het versterken van het) TCF).<sup>24</sup> Voorlopige conclusie is dat er geen alternatieven werkzaam lijken te zijn voor de Nederlandse aanpak.

## Conclusie

Het opstellen van een TCF is voor MKB-ondernemers en middelgrote organisaties meestal geen haalbare kaart, als zij daar zelfstandig vorm aan moeten geven. Toch kunnen deze partijen, als één van de alternatieven, hun fiscale risico's beter beheersen als de eigen AO/IB wordt aangevuld met werkzaamheden van een fiscaal dienstverlener. Dat geldt het duidelijkst als de desbetreffende fiscaal dienstverlener deelneemt aan horizontaal toezicht. Een belangrijke voorwaarde is dan dat het kwaliteitssysteem van de fiscaal dienstverlener op orde is. Zo biedt deelname aan HT FD, zonder voorbij te gaan aan de mogelijke discussiepunten over HT FD, een alternatief voor MKB-ondernemingen en middelgrote organisaties die hechten aan fiscale zekerheid. In zekere zin vervult de aanwezige AO/IB aangevuld met het kwaliteitssysteem van de FD een vergelijkbare functie als het TCF bij grote ondernemingen en vormt dit in die zin dus een alternatief. Andere alternatieven stuiten op diverse bezwaren of zijn nog in ontwikkeling.

- 1 Strategisch coördinerend inspecteur bij de Belastingdienst MKB; deze bijdrage is op persoonlijke titel geschreven en bevat geen reflectie van standpunten of meningen van de Belastingdienst.
- 2 Belastingdienst, Leidraad Toezicht Grote Ondernemingen, december 2020, bijlage.
- 3 J.H.A.M. Rijsbergen & M.A. Siglé, 'Het doorontwikkeld horizontaal toezicht van de Belastingdienst', WFR 2021/89.
- 4 Onder een middelgrote organisatie verstaat de Belastingdienst een organisatie die valt onder de competentie van de Belastingdienst Grote Ondernemingen en gedurende twee opeenvolgende balansdata voldoet aan twee van drie criteria (art 2:396 Burgerlijk Wetboek):
  - activa meer dan € 6 miljoen;
  - meer dan 50 medewerkers;
  - omzet van meer dan € 12 miljoen.
- 5 Onder Grote Ondernemingen verstaat de Belastingdienst organisaties die gedurende twee opeenvolgende balansdata voldoen aan twee van de drie volgende criteria (vgl. art. 2:397 Burgerlijk Wetboek):
  - de waarde van de activa volgens de balans met toelichting, bedraagt, op de grondslag van verkrijgings- en vervaardigingsprijzen, meer dan € 20.000.000;
  - de netto-omzet over het boekjaar bedraagt meer dan € 40.000.000;
  - het gemiddeld aantal werknemers over het boekjaar bedraagt 250 of meer.
- 6 De Belastingdienst behandelt ondernemingen die niet onder de competentie van de directie Grote Ondernemingen vallen als MKB. De Belastingdienst/MKB beoordeelt periodiek of deze bedrijven voldoen

- aan de eisen die worden gesteld aan een middelgrote organisatie (noot 4) en alsdan kunnen worden overgedragen aan de Belastingdienst Grote Ondernemingen.
- 7 Commissie Horizontaal Toezicht Belastingdienst, Fiscaal toezicht op maat, 2012, p. 40.
- 8 [https://download.belastingdienst.nl/belastingdienst/docs/leidraad\\_horizo\\_toezicht\\_fiscaal\\_dienstverl\\_dv4071z4pl.pdf](https://download.belastingdienst.nl/belastingdienst/docs/leidraad_horizo_toezicht_fiscaal_dienstverl_dv4071z4pl.pdf)
- 9 De fiscaal dienstverlener is een persoon die of het bedrijf dat op commerciële basis een bijdrage levert in de afhandeling van rechten en plichten van burgers en bedrijven tegenover de Belastingdienst.
- 10 [https://download.belastingdienst.nl/belastingdienst/docs/cab\\_dv4221z4fd.pdf](https://download.belastingdienst.nl/belastingdienst/docs/cab_dv4221z4fd.pdf)
- 11 Belastingdienst, Controleaanpak Belastingdienst (CAB) Uitgangspunten en modellen, mei 2021, p. 14.
- 12 De term die de Belastingdienst hanteert als norm in het toezicht. Hiermee maakt de Belastingdienst duidelijk wanneer een aangifte in het kader van het toezicht als 'goed genoeg' kan worden aangemerkt. Dat is concreet het geval als deze voldoet aan wet- en regelgeving en vrij is van materiële fouten. Het is belangrijk op te merken dat de term 'aanvaardbare aangifte' geen zelfstandig juridisch begrip is. Wet- en regelgeving bepalen de eisen waaraan een aangifte moet voldoen. Een belastingplichtige heeft de verplichting en de verantwoordelijkheid om deze wet- en regelgeving na te leven als hij een aangifte opstelt en indient. De term 'aanvaardbare aangifte' heeft dus betekenis in het kader van de belastingcontrole. Met 'aanvaardbaar' wordt invulling gegeven aan de eis van een doelmatige en doeltreffende uitvoering van wet- en regelgeving, zoals verwoord in de permanente opdracht aan de Belastingdienst.
- 13 Als een fiscaal dienstverlener aangesloten is bij een koepel-, beroeps- of brancheorganisaties van fiscaal dienstverleners (hierna koepelorganisatie) waarmee de Belastingdienst een koepelconvenant heeft, dan voert deze koepelorganisatie een toetsing van het kwaliteitssysteem uit. De Belastingdienst zal in dit geval steunen op de bevindingen van de koepelorganisatie en geen zelfstandige verkenning uitvoeren.
- 14 Belastingdienst, Leidraad Horizontaal Toezicht Fiscaal Dienstverleners, versie september 2021, p. 28.
- 15 Belastingdienst, Leidraad Toezicht Grote Ondernemingen, december 2021, bijlage.
- 16 Daar waar een koepel-, beroeps- of brancheorganisatie van fiscaal dienstverleners een rol speelt wordt een driepartijen-overeenkomst gesloten.
- 17 Ook buiten HT FD kan een onderneming samen met zijn fiscaal dienstverlener zorgen voor een voldoende mate van beheersing van de fiscaliteit. De kwaliteit die de fiscaal dienstverlener levert is echter voor de onderneming buiten het HT FD lastiger vast te stellen.
- 18 Jaarplan 2021 Belastingdienst, Toeslagen en Douane, p. 19.
- 19 Vergelijk: Inland Revenue Authority of Singapore, Accounting Software That Supports Form C-S Preparation and Submission en HM Revenue & Custom, Making Tax Digital.
- 20 <https://over-ons.belastingdienst.nl/blog-zo-maak-ik-belasting-betalen-makkelijker-voor-ondernemers>.
- 21 Vergelijk: <https://over-ons.belastingdienst.nl/blog-het-helpen-voorkomen-van-belastingfouten-zit-soms-in-kleine-dingen>.
- 22 <https://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/bldcontentnl/belastingdienst/zakelijk/ondernemen/administratie/keurmerken-voor-kassasystemen-rittenregistratie-en-administratiesoftware>.
- 23 Rethinking Tax Services, The changing role of tax service providers in SME tax compliance, see [www.oecd.org/ctp/rethinking-tax-services-9789264256200-en.htm](http://www.oecd.org/ctp/rethinking-tax-services-9789264256200-en.htm).
- 24 Zie S. Hofstatter, Cooperative Compliance: An Austrian Point of View in Cooperative Compliance and the OECD's ICAP (eds. Hein & Russo) Kluwer 2020.

# Waardevol toezicht lukt alleen met scherpe keuzes

door Laura van Geest AFM-bestuursvoorzitter<sup>1</sup>

**Onafhankelijk toezicht, los van de politieke waan van de dag, is een groot goed. Daarbij is full compliance niet het doel en ook niet altijd effectief. Beter is een benadering op basis van risicoanalyses en met duidelijke afwegingen wat wel én wat niet te inspecteren, schrijft AFM-bestuursvoorzitter Laura van Geest.**

De toeslagenaffaire, de misstanden bij arbeidsmigranten, de situatie in Groningen. Ze onderstrepen het belang van goed toezicht. Het heeft zelfs de 26 pagina's van het hoofdlijnenakkoord gehaald: er komt een wettelijke verankering van de onafhankelijke positie van de inspecties, ook al is onhelder in hoeverre ze ontsnappen aan de budgettaire kortingen in de financiële bijlage. Een onafhankelijke toezichthouder met een adequaat mandaat en budget is een groot goed. Immers, 'geen geld, geen Zwitsers'. En het politieke belang van de bewindspersoon van het uur valt niet altijd samen met het algemeen belang. Een toezichthouder moet daarom niet alleen onafhankelijk ten opzichte van de politiek staan, maar is ook onbevooroordeeld ten opzichte van de sector. De toezichthouder is het sluitstuk van vele overwegingen. Gelukkig wordt niet alles wat beweegt in wetgeving gevangen. En niet elke wet kent een toezichthouder, naast de normale rechtsgang. Alleen als de risico's te groot zijn wordt toezicht in het leven geroepen. Bijvoorbeeld als (financieel) hoekjes afsnijden te aantrekkelijk is, de kennis- en machtsverhoudingen te scheef zijn, of missers met enorme schade gepaard gaan. De toezichthouder is dan een noodzakelijke tegenkracht. Al te goed is buurmans gek.

## Eigen prikkelstructuur

Maar daarnaast kent een toezichthouder natuurlijk ook zijn eigen prikkelstructuur. Als de ramp is geschied, zijn de vragen al snel: waar was de toezichthouder, waarom heeft u het niet gezien toen u er was? Waarom trad u niet tijdig op? Het blijft opmerkelijk hoe snel de overtreder dan naar de achtergrond verdwijnt en de toezichthouder als kop-van-jut in beeld verschijnt. En als toezichthouder kun je veel makkelijker worden aangesproken op een fout van de eerste soort dan op de tweede soort. Dit maakt een toezichthouder risicoavers, en eerder geneigd risico's te zien dan kansen.

Waardevol toezicht vergt wikken en wegen, door wetgever en toezichthouder. Voorschriften en toezichthouders zijn geen duizendingendoekje voor elk politiek probleem. Als elk vlekje – hoe klein ook – aandacht moet krijgen, loop je bovendien

het risico dat de inzet al snel naar kleine, zichtbare risico's of mediagenieke hypes gaat. Soms geldt less is more. Hoe smal of hoe breed maak je het mandaat van de toezichthouder? Waar in Nederland de financieel toezichthouders een vrij eendimensionale taak hebben (zorgen voor financieel gezonde instellingen, beschermen van de consument, eerlijke en transparante omgang met klanten, vertrouwen in de sector), rust op onze Singaporese collega Monetary Authority of Singapore (MAS) ook de taak om samen met de sector deze stadstaat tot internationaal financieel centrum uit te bouwen. En MAS beschikt over een flinke gereedschapskist, van subsidies en prijsvragen tot samenwerking op het gebied van regelgevingstechnologie. De Britse collega Financial Conduct Authority (FCA) heeft naast gedragstoezicht ook tot taak gezonde concurrentie te bevorderen en krijgt bovendien een rol in het promoten van de internationale concurrentiepositie. Dergelijk mandaten leiden logischerwijs tot meer focus op kansen, maar ook tot minder transparante afweging van uiteenlopende doelen. Banken gedijen financieel misschien wel prima bij niet al te veel concurrentie of een wat luchtige omgang met klanten. Daarom kiezen we in Nederland voor een taakverdeling tussen de ACM, de AFM en DNB, elk met het eigen publieke belang voor ogen. En als innovatie of vestigingsklimaat tot je mandaat gaat behoren, valt het risico op verkleving met de sector niet uit te vlakken. Kortom, er is niet één goed antwoord.

## Onkunde of onwil

En welke filosofie pas je toe als toezichthouder? Streef je naar full compliance? Niet onlogisch bij een kerncentrale wellicht, maar sommige financiële overtredingen zijn mogelijk illegaal maar niet superschadelijk. Dan ligt een meer risicogeorienteerde benadering zoals hoogleraar Malcolm Sparrow in zijn boek *The Regulatory Craft* bepleit meer in de rede. Zie je achter elke boom een boef of laat je bij je beoordeling van de situatie ook ruimte voor onwetendheid en onkunde naast onwil? Dan heb je meer (en goedkopere) beïnvloedingsopties om je doel te bereiken dan alleen formele handhaving. 'Alles van waarde is weerloos', schreef Lucebert. Onafhankelijk toezicht, los van de politieke waan van de dag, is een belangrijk hulpmiddel. Maar niet vanzelfsprekend effectief. Niet optreden om het optreden, vanuit een ivoren toren, maar met het brein aan. De uitdaging is de onderliggende waarden te beschermen. In de wetenschap dat risico's (én kansen) onlosmakelijk bij het leven horen. En financiële middelen – ook zonder korting – altijd beperkt zijn.

<sup>1</sup> Laura van Geest is bestuursvoorzitter van de Autoriteit Financiële Markten (AFM). Dit artikel is eerst verschenen in het *Financieel Dagblad* dd. 7 juni 2024.

# Kansen voor horizontalisering van toezicht in een klimaat van wantrouwen?

door prof. dr. mr. Lisette van der Hel RA en dr. Maarten Siglé RA<sup>1</sup>

In 2002 stelde de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) dat verantwoordelijkheden meer (terug) dienen te worden gelegd bij burgers, bedrijven en maatschappelijke organisaties en dat regelnaleving moet worden georganiseerd in de samenleving zelf.<sup>2</sup> In lijn hiermee ontwikkelden verschillende toezichthouders nieuwe, 'horizontalere' toezichtstrategieën, waarbij sprake is van vertrouwen in het zelfregulerend vermogen van organisaties. Hiermee geven toezichthouders voorkeur aan een (op samenwerking gebaseerde) vertrouwensrelatie in plaats van sec een (repressieve) toezichtrelatie gebaseerd op wantrouwen. Het meest vergaande voorbeeld van een dergelijke strategie is het zogenoemde 'horizontaal toezicht' (HT).

Toezichthouders maken in toenemende mate gebruik van horizontaal toezicht, maar dat geldt niet voor alle toezichthouders. Tegelijk is de samenleving flink veranderd, wat invloed heeft (gehad) op de relatie tussen burgers, bedrijven en de overheid. Het vertrouwen in de overheid is aangetast door gebeurtenissen zoals de coronacrisis, de energiecrisis, het stikstofbeleid en de toeslagenaffaire. De WRR benadrukte echter al in 2012 het belang van vertrouwen als fundament

voor het functioneren van de overheid en het toezicht. Het is de vraag of het in het huidige, meer wantrouwende klimaat mogelijk en wenselijk is om meer horizontale toezichtvormen te introduceren of, zoals in het geval van de Belastingdienst, te behouden. Om dit te onderzoeken hebben wij casestudy-onderzoek uitgevoerd in het omgevingsdomein naar de vraag in hoeverre het in de huidige context mogelijk is om het toezicht te horizontaliseren in domeinen waar HT nog niet is geïntroduceerd. Dit onderzoek is uitgevoerd op verzoek van stakeholders in dit domein.

In deze bijdrage gaan we kort in op het huidige toezicht in het omgevingsdomein en de uitkomsten van ons onderzoek. We sluiten deze bijdrage af met een reflectie en geven aan wat de betekenis van ons onderzoek voor de Belastingdienst is, in een tijd dat het toezicht in transitie is en de maatschappij verwacht dat de toezichthouder veel meer dan voorheen zijn maatschappelijke rol vervult.

## Toeicht in het omgevingsdomein

Het omgevingsdomein omvat alle aspecten van de fysieke leefomgeving waarin mensen wonen, werken en recreëren, met nadruk op arbeids-, proces- en omgevingsveiligheid. Dit domein raakt alle burgers en bedrijven in Nederland en daarmee de samenleving als geheel. Hoewel het bedrijfsleven in dit domein veranderingen in het toezicht nastreeft, is HT nog niet ingevoerd in dit domein en heeft het toezicht in de praktijk nog alle kenmerken van repressief toezicht.<sup>3</sup> Er zijn wel al inspanningen om HT te introduceren, maar complexe regelgeving, een relatief groot aantal toezichthouders en een veranderende context bemoeilijken dit.<sup>4</sup> De introductie van de Omgevingswet per 1 januari 2024 heeft het belang van modernisering van het toezicht alleen maar doen toenemen om een versnelling van besluitvorming over



projecten in de fysieke leefomgeving te realiseren.<sup>5</sup> Dit vraagt bijvoorbeeld een meer proactieve benadering van toezicht. Genoemde ontwikkelingen maken het omgevingsdomein bij uitstek geschikt voor de beantwoording van onze onderzoeksvraag.

### Uitkomsten onderzoek

De afgelopen jaren is het toezicht in het omgevingsdomein meermaals geëvalueerd.<sup>6</sup> Onze analyse van die evaluaties brengt een aantal aspecten naar voren dat inzicht geeft in de manier waarop in de praktijk in het omgevingsdomein toezicht wordt gehouden.

- (1) Toezichthouders zoeken naar mogelijkheden om vertrouwen te geven aan bedrijven en hun naleving en doelrealisatie te stimuleren, maar ze gebruiken informatie van bedrijven nauwelijks en blijven zelf inspecteren, ondanks de beperkte effectiviteit.<sup>7</sup> Bij incidenten grijpen ze snel terug op formele handhavingsinstrumenten in plaats van leercirkels te starten.
- (2) Toezichthouders streven naar meer transparantie van bedrijven, maar bedrijven delen niet gemakkelijk informatie vanwege concurrentie- en reputatieoverwegingen. Ze zijn terughoudend om onveilige situaties te melden uit angst dat de toezichthouder er 'werk van gaat maken'.
- (3) Toezichthouders willen risicobeheersing door bedrijven stimuleren, maar passen inspecties niet aan op basis van risicobeheersing en blijven zelf inspecteren.<sup>8</sup> De Verkenning vernieuwend toezicht noemt risicobeheersing een 'black box' voor toezichthouders, die pas bij een inspectie in beperkte mate inzichtelijk wordt.<sup>9</sup>
- (4) Toezichthouders willen risicobeheersing een belangrijkere rol geven en handhaven zwaarder naarmate overtredingen ernstiger zijn, maar houden geen rekening met de motivatie en gedrag van bedrijven. Onderzoek toont dat inspecteurs beperkte ruimte ervaren in het toezicht vanwege hun gebondenheid aan de huidige handhavingstrategie voor grote bedrijven<sup>10</sup> in het omgevingsdomein.<sup>11</sup>

De overlap tussen de hiervoor besproken bevindingen – inzake vertrouwen, intrinsieke motivatie, transparantie en beheersing – en de essentie van HT is evident, aangezien deze concepten een wezenlijk onderdeel vormen van HT. We concluderen dan ook dat het beoogde toezicht in het omgevingsdomein kenmerken van horizontalisering van toezicht in zich heeft. In de praktijk blijkt echter dat deze aanknopingspunten nog niet of beperkt worden gebruikt en dat met name de samenhang tussen de verschillende aanknopingspunten ontbreekt. Daarmee wordt het toezicht nog veelal repressief uitgevoerd, waardoor verschillende doelen van het toezicht in het omgevingsdomein niet worden behaald.

Vervolgens hebben wij onderzocht of HT een geschikte toezichtvorm is in de context van het omgevingsdomein. In dat domein lijkt weinig ruimte om fouten te maken en te leren. Om daar verandering in te brengen is een cultuur nodig waarin toezichthouders en bedrijven hun verantwoordelijkheid nemen en transparant zijn. Ze moeten samen een omgeving creëren waarin fouten zo veel mogelijk worden voorkomen – bijvoorbeeld door een goede interne beheersing bij bedrijven – en waarin de toezichthouder gemaakte fouten niet meteen afstraft, maar bedrijven de gelegenheid geeft om fouten te herstellen met duidelijke afspraken voor de toekomst. In onze eerdere publicatie (zie voetnoot 1) hebben wij, op basis van onze bevindingen, de belangrijke pijlers van het HT (de werkrelatie, de beheersing en de aanpassing van het toezicht) nader uitgewerkt en gekoppeld aan de specifieke context van het omgevingsdomein. Zie Figuur 1 voor een samenvatting hiervan.

### Conclusie en reflectie

Ogenschijnlijk staat de introductie van HT in het omgevingsdomein haaks op de maatschappelijke roep om verscherpt toezicht en een wantrouwende houding jegens samenwerking tussen overheid en bedrijfsleven. Dergelijke geluiden

	<b>Bedrijf</b>	<i>Samen</i>	<b>Toezichthouder</b>
<b>Bouwstenen</b>	Gedocumenteerde strategie Risicobeheersing Monitoring	<i>Opbouwen en onderhouden werkrelatie en voeren constructieve dialoog</i>	Procedurele rechtvaardigheid Aanpassing toezicht
<b>Strategisch doel</b>	Verhoogde zekerheid Realisatie doelen	<i>Realisatie maatschappelijke doelen</i>	Verhoogde naleving
<b>Uitgangspunten</b>	De wil om na te leven en maatschappelijke doelen te bereiken	<i>Transparantie, begrip en (geïnformeerde) vertrouwen</i>	Stimuleren bereidheid en capaciteit naleving Steunen op risicobeheersing bedrijf

Figuur 1 Uitgangspunten, bouwstenen en strategische doelen HT voor het bedrijf en de toezichthouder

vanuit de samenleving zijn echter van alle tijden. Onderzoek heeft geleerd dat het alleen toepassen van repressief toezicht veelal een klimaat van wantrouwen creëert en voorbijgaat aan het behalen van maatschappelijke doelen. Het introduceren van HT in het omgevingsdomein kan juist inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen zoals het herstel van vertrouwen tussen overheid en bedrijven en aandacht voor Environment, Social en Governance (ESG). Bij HT staan bedrijven centraal, met nadruk op eigen verantwoordelijkheid, professionele werkrelaties, geïnformeerd vertrouwen, transparantie, verantwoording en het publieke belang. Het toezicht stimuleert bedrijven om regels intrinsiek na te leven, problemen te voorkomen, oorzaken van niet-regelnaleving weg te nemen en maatschappelijke doelen te bevorderen.

## Het toezicht stimuleert bedrijven om regels intrinsiek na te leven, problemen te voorkomen, oorzaken van niet-regelnaleving weg te nemen en maatschappelijke doelen te bevorderen.

Organisaties die HT al hebben geïntroduceerd – zoals de Belastingdienst – kunnen in de huidige context echter niet op hun lauweren rusten. Het is van belang dat politieke en maatschappelijke krachten het HT niet uithollen, door bijvoorbeeld meer te willen reguleren, de nadruk te leggen op 'harde' uitkomsten (zoals belastingopbrengsten) en het toezicht op participerende organisaties te willen aanscherpen. Om HT nog steviger te verankeren kan de Belastingdienst naar onze mening het volgende doen:

- (1) Transparantie vergroten; dit betekent duidelijk zijn over de invulling van het toezicht (wat en hoe), en zorgen dat het onderscheid tussen deelnemende en niet-deelnemende bedrijven voldoende helder is.
- (2) Samenwerking verbeteren; dat wil zeggen meer aandacht voor de strategische en maatschappelijke doelen die betrokken partijen willen bereiken. Dat maakt het ook inzichtelijk wat de voordelen van deelname zijn voor

bedrijven en voor de Belastingdienst, aanvullend op het behalen van de eigen doelstellingen.

- (3) Verantwoordelijkheid delen: dit betekent bedrijven aanmoedigen om zelf verantwoordelijkheid te nemen voor naleving en risicobeheersing, maar ook ondersteuning bieden. Hierbij is het van belang te benadrukken dat HT niet betekent dat de overheid zijn hiërarchische positie verliest. Er is nog steeds sprake van toezicht, maar in aangepaste vorm, indien daar voldoende basis voor is.
- (4) Continu verbeteren: dat wil zeggen regelmatig evalueren en verbeteren van toezichtmethoden om ervoor te zorgen dat ze effectief en relevant blijven in een veranderende samenleving.

Overigens moet de toezichthouder zich bij de toepassing van HT niet laten beïnvloeden door de publieke opinie en niet bang zijn om 'soft' over te komen, omdat uit onderzoek blijkt dat de handhavingstijl van een toezichthouder (hard of zacht) nauwelijks invloed heeft op het vertrouwen van burgers.<sup>12</sup> De toezichthouder dient derhalve zijn eigen weg te volgen, maar wel hierover duidelijk te communiceren.

<sup>1</sup> Deze bijdrage is geschreven op persoonlijke titel en is gebaseerd op het artikel in het Tijdschrift voor Toezicht: Lisette van der Hel en Maarten Siglé, 'Kansen voor horizontalisering van toezicht in een klimaat van wantrouwen?', TvT 2024-4, p. 93-103.

<sup>2</sup> Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2002), De toekomst van de nationale rechtsstaat, SDU Uitgevers.

<sup>3</sup> 'Inspectie SZW verscherpt toezicht op Brzo-bedrijven', [www.rendement.nl](http://www.rendement.nl) 10 december 2019.

<sup>4</sup> J. Wijnker, E. Jansen & H. Dekkers, 'Andere invulling van wettelijke verplichtingen', COB Magazine september 2022.

<sup>5</sup> 'Omgevingswet: forse systeem- en cultuurverandering voor gemeenten', [www.binnenlandsbestuur.nl](http://www.binnenlandsbestuur.nl) 30 januari 2017.

<sup>6</sup> Zie bijvoorbeeld: Kwink Groep, Evaluatie programma Duurzame Veiligheid 2030, Eindrapport 25 november 2020, [www.rijksoverheid.nl](http://www.rijksoverheid.nl) (DV2030); Algemene Rekenkamer, Handhaven in het duister, 2021, [www.rekenkamer.nl](http://www.rekenkamer.nl); Adviesbureau Stantec, Verkenning vernieuwend toezicht (in opdracht van Programma Duurzame Veiligheid 2030), 2020, [www.rijksoverheid.nl](http://www.rijksoverheid.nl); Beerenschot, Kwaliteitsborging bij de uitvoering van VTH-taken. Evaluatie van het instrumentarium, 18 oktober 2019, <https://toezichttafel.wordpress.com/>.

<sup>7</sup> Stantec, Verkenning vernieuwend toezicht.

<sup>8</sup> Algemene Rekenkamer, Handhaven in het duister.

<sup>9</sup> Algemene Rekenkamer, Handhaven in het duister.

<sup>10</sup> Algemene Rekenkamer, Handhaven in het duister.

<sup>11</sup> E. Wiering, W. Huisman, A. Blokland & M. Kluin, Toezicht, regelovertreding en handhaving in aanloop naar ongevallen bij Brzo-bedrijven, Den Haag: Boom juridisch 2021.

<sup>12</sup> Het maakt weinig uit hoe je handhaaft, de burger vertrouwt je', Toezine 5 maart 2024, [www.toezine.nl](http://www.toezine.nl).

# De wereld draait door

Het is duidelijk dat met het aantreden van Trump een gevaarlijke gek in het Witte Huis is gekomen. Het blijft voor ons Europeanen moeilijk te bevatten dat de helft van de Amerikanen fanatiek een man steunt die zo overduidelijk fout is. En dat binnen zijn partij iedereen slaafs meegaat in de gekte, de ontkenning van wandaden, het demoniseren van 'de ander' en alle andere controversiële punten. Al vóór de inauguratie tekende zich een horrorscenario af: annexatie van het Panamakanaal, Canada en Groenland, Ausstiege uit het klimaatakkoord van Parijs en uit de NAVO, de benoeming van allerlei figuren met een dubieuze reputatie op cruciale posten. De onberekenbare clown Elon Musk die via X zijn grillen aan de rest van de wereld wil opleggen. Het bewijst nog maar eens dat een onvoorstelbare concentratie van geld en (dus) macht meer kwaad dan goed doet. Hoogste tijd om deze krankzinnige uitwassen van het kapitalisme proberen uit te bannen.

Ondertussen dreigt Europa dezelfde kant op te gaan. Het lijstje met regeringsleiders die in naam democratisch gelegitimeerd zijn, maar zich vervolgens ontpopt hebben tot machtsbeluste autocraten groeit met de dag. Binnen de EU vormen zij volgens oud-Europarlementariër Sophie in 't Veld al een meerderheid. 'Brussel' kiest de laatste tijd steeds meer een conservatieve rechtse koers, wars van bezorgdheid voor het klimaat, en laat de oren hangen naar protesterende boeren. In ons eigen land ploetert het kabinet Wilders voort zonder ook maar iets van de grote ambities uit de verkiezingsprogramma's en het hoofdlijnenakkoord waar te maken. Het surrealistische verschijnsel doet zich voor dat hun kiezers hier schouderophalend aan voorbij gaan: 'Ze proberen het tenminste' zeggen die dan. Valt het kabinet op dit geklungel, dan stemmen ze vrolijk weer op dezelfde partijen die er niets van gebakken hebben. Je kunt je dus in gemoede afvragen of de leuze van de CMHF 'de kracht van het argument' nog wel bij deze tijd past...

Overigens moeten we ons niet teveel voorstellen van de mogelijkheden voor het landsbestuur om misstanden aan te pakken. Grote bedrijven als Apple, Meta, Amazon en Musk (Tesla, Starlink, X) zijn op wereldschaal zo machtig en invloedrijk dat afzonderlijke landen daar niet meer tegenop kunnen. Illustratief is de worsteling van de EU – toch 27 landen! – met het besluit van X en Meta om te stoppen met het modereren van de content op hun platforms. Als het al tot dwangsommen of boetes komt, volgt een jarenlange juridische strijd met een uiterst ongewisse uitkomst. De gewone burger heeft totaal geen verweer tegen deze giganten en de politiek hobbelt achter de feiten aan. Hoogleraar Reijer Passchier stelt dat geen sprake is van kapitalisme, maar van feodalisme: de macht van de grote techbedrijven overvleugelt de soevereiniteit van de staat. In mijn ogen geldt dat ook voor andere multinationals. Denk maar aan de knieval van premier Rutte voor Unilever en consorten bij zijn poging de dividendbelasting af te schaffen. Grote bedrijven als Tata Steel en ASML dreigen schaamteloos met vertrek uit Nederland als zij in hun ogen te hard worden aangepakt.

Ook de belastingwetgeving weerspiegelt de krachtsverhoudingen tussen politiek en bedrijfsleven. In OESO-verband is ocharm een minimumtarief van 15% voor bedrijfswinsten afgesproken, terwijl hier op papier het tarief toch een stuk hoger ligt. Nederland ontleent zijn aantrekkelijkheid als vestigingsland met name aan het netwerk van belastingverdragen, waardoor bedrijven eenvoudig belasting kunnen ontwijken. Het in stand laten van de bedrijfsopvolgingsregeling is een rechtstreeks cadeau aan toch al vermogende lieden. Een lichtpuntje is dat na eindeloos talmen en uitstellen de wet deregulering beoordeling arbeidsrelaties nu gehandhaafd gaat worden.

Op afzienbare termijn kunnen we een voorstel verwachten voor de reparatie van box 3 en in het verlengde daarvan van de inkomstenbelasting. Ik wacht in spanning af.

Thijs Hellegers is voormalig lid van de symposiumcommissie



Thijs Hellegers

COLLEEN



# Het programma Verhuld Vermogen

door A. (Alaaddin) Önal LLM Programmamanager Verhuld Vermogen

De meeste belastingplichtigen geven hun inkomen en vermogen correct op. Maar er zijn uitzonderingen. Er zijn nog altijd individuen en bedrijven die hun vermogen en/of inkomen proberen aan het zicht van de Belastingdienst te onttrekken. De specialisten van het programma Verhuld Vermogen (VhV) van de Belastingdienst zijn constant opzoek naar dit verholde vermogen of inkomen.

Het programma VhV zorgt sinds 2014 ervoor dat verschuldigde belasting over het verholde vermogen of inkomen alsnog wordt afgedragen. Zo was de directe opbrengst in 2024 132 miljoen euro aan achterstallige belastingen, rentes en boetes daaronder begrepen. Sinds de oprichting in 2014 heeft het programma VhV ruim 5 miljard euro binnengehaald. Daarmee heeft het niet alleen een handhavende, maar ook een preventieve werking: het laat zien dat het verhullen van vermogen niet loont en zelfs risicovol is.

## Complexer geworden

Het begon ooit met de onderzoeken naar buitenlandse bankrekeningen van Nederlandse belastingplichtigen. Dit vermogen werd in Nederland lang niet allemaal opgegeven. Inmiddels komt 'zwartsparen' door onder andere internationale afspraken over gegevensuitwisseling minder vaak voor. Dat wil niet zeggen dat het verhullen is afgenomen. Sterker nog, het werk van het programma VhV is complexer geworden. Ieder jaar komen nieuwe constructies aan het



licht, die fiscale gevolgen hebben die niet door de wetgever zijn bedoeld. Dit leidt tot ondermijning van de belastingmoraal van burgers en creëert ongelijkheid in de maatschappij. Het verhullen gebeurt nog steeds meestal in het buitenland, maar sinds kort ook digitaal, bijv. door gebruik van cryptoactiva.

### Diversiteit in detectie

Het programma VhV heeft allerlei bronnen om verhoud vermogen en inkomen in beeld te krijgen. We wisselen informatie uit met belastingdiensten van meer dan 100 landen. Deze informatie omvat financiële gegevens van Nederlandse belastingplichtigen over vermogens of inkomens die zij in het buitenland bezitten of verdienen. Daarnaast zijn leaks, zoals de Panama Papers, een belangrijke bron van contra-informatie. Met behulp hiervan zijn in de afgelopen jaren diverse belastingconstructies bestreden. Andere bronnen zijn Nederlandse samenwerkingspartners, bijv. de FIOD. De snelle digitalisering vraagt bovendien om voortdurende innovatie. Het programma VhV investeert daarom in geavanceerde analysetechnieken om signalen uit de digitale economie en cryptoactivamarkt beter te detecteren.

### Digitalisering

Het digitale domein is nieuw. Met alle digitale en technologische ontwikkelingen kunnen belastingplichtigen in diverse markten activiteiten verrichten zónder fysieke aanwezigheid. Hoewel digitale producten en diensten voordelen bieden, maken ze het ook eenvoudiger om vermogen of inkomen anoniem en grensoverschrijdend te verplaatsen. Digitale producten als cryptovaluta maken verhullen toegankelijker.

**Hoewel blockchaintechnologie in de basis transparant is, bestaan inmiddels technieken zoals 'mixers' die transacties verhullen. Dit maakt het opsporen van verborgen cryptovermogen een tijdrovend en kennisintensief proces.**

Binnen het programma VhV wordt veel aandacht besteed aan tegengaan van verhulling via cryptoactiva. Wij gebruiken speciale analysesoftware voor cryptotransacties. Hierdoor kunnen we efficiënter en gericht werken aan het opsporen van relevante signalen. Met behulp van deze software kunnen we bijvoorbeeld vaststellen of belastingplichtigen alle digitale portemonnees hebben opgegeven. We kunnen tevens zien wanneer en hoeveel cryptoactiva zijn gekocht en verkocht of zijn verplaatst. Hoewel blockchaintechnologie in de

basis transparant is, bestaan inmiddels technieken zoals 'mixers' die transacties verhullen. Dit maakt het opsporen van verborgen cryptovermogen een tijdrovend en kennisintensief proces.

Wij ontvangen thans cryptosignalen van onze (buitenlandse) samenwerkingspartners. Maar we verheugen ons verder op DAC 8, de nieuwe Europese richtlijn voor gegevensuitwisseling. Hierin worden de aanbieders van cryptodiensten verplicht de identiteit en het bezit van hun gebruikers te delen met de belastingdiensten. Tegelijkertijd zien we een positieve ontwikkeling: steeds meer belastingplichtigen kiezen ervoor hun cryptovermogen vrijwillig op te geven via een 'vrijwillige verbetering'. Dit houdt in dat zij alsnog aangifte doen van hun verborgen vermogen en de verschuldigde belasting, rente en boetes betalen.

### Vrijwillig verbeteren

De inlichtingen die we bij VhV binnenkrijgen, controleren we. Als het vermogen of inkomen is opgegeven, dan is er niets aan de hand. Maar als dat niet zo is, zoeken we verder. We leggen contact met de belastingplichtige of zijn adviseur en geven eventueel extra uitleg. Veel belastingplichtigen kiezen dan voor openheid van zaken, ook om een mogelijke gang naar de rechter te voorkomen. Daarnaast komt regelmatig voor dat belastingplichtigen zelf kiezen voor vrijwillige verbetering. Zij doen dan aangifte over het niet opgegeven inkomen en vermogen. Ze betalen dan alsnog belasting, plus rente en een boete.

### Diversiteit in aanpak

Bij de behandeling van de signalen wordt altijd gezocht naar een effectieve en impactvolle aanpak. Dit kan variëren van een goed gesprek met de belastingplichtige of diens adviseur tot inzet van ingrijpende (boeken)onderzoeken. Daarnaast bereikt men in bepaalde situaties meer door inzet van andere juridische instrumenten, zoals het strafrecht. Het komt voor dat de behandeling van het signaal wordt overdragen aan de FIOD en het Openbaar Ministerie. Inzet van strafrecht kan in bepaalde situaties grotere impact hebben dan administratieve afhandeling, vooral wanneer er mediabelangstelling is voor de zaak.

### Blijvend actueel

Verhullen van inkomen of vermogen blijft een dynamisch en actueel thema. Het gebeurt via verschillende methoden, zoals het gebruik van offshore-rekeningen in belastingparadijzen, schijnconstructies met buitenlandse vennootschappen, truststructuren en cryptoactiva.

Er ontstaan steeds nieuwe, inventieve constructies om vermogen of inkomen te verhullen.

Het programma VhV blijft zich ontwikkelen om verhoud vermogen of inkomen effectief te detecteren en belastingontduiking tegen te gaan. De boodschap is helder: verhullen loont niet en is maatschappelijk onacceptabel. Door structureel op te treden tegen deze praktijken wordt niet alleen belastingontduiking aangepakt, maar wordt ook bijgedragen aan een eerlijker en transparanter belastingstelsel.

# Is het toezicht door de Belastingdienst doeltreffend en doelmatig?

door dr. Marieke van Londen en dr. Sjoerd Goslinga  
Kennisadviseurs bij de Belastingdienst conerndirectie Innovatie en Strategie

In hoeverre is het toezicht door de Belastingdienst doeltreffend en doelmatig? Deze vraag stond centraal in de Evaluatie van het Toezicht door de Belastingdienst die in oktober 2024 is afgerond. De evaluatie richt zich op het toezicht in de periode 2017-2023 op de vier meest omvangrijke belastingmiddelen: inkomensheffing (IH winst en niet-winst), loonheffing, vennootschapsbelasting en omzetbelasting en de doelgroepen particulieren, MKB-ondernemers en grote organisaties. Dit onderzoek is uitgevoerd samen met extern onderzoeksbureau Panteia BV.<sup>1</sup> In deze bijdrage gaan we in op de aanpak, bevindingen, conclusies en de aanbevelingen uit deze evaluatie.

De Regeling Periodiek Evaluatieonderzoek (RPE) verplicht departementen de doeltreffendheid en doelmatigheid van hun beleid periodiek te evalueren. Die verplichting geldt ook voor uitvoering en handhaving (waaronder het toezicht) door de Belastingdienst. Eerder zijn verschillende andere onderdelen van het beleid geëvalueerd: dienstverlening (2016, 2020), inning (2023) en ook toezicht (2017).

## Aanpak

Uit eerdere evaluaties weten we dat het niet mogelijk is om op basis van het beschikbare cijfermateriaal causale uitspraken te doen over de doeltreffendheid van het toezicht. Het onderzoek is daarom langs meerdere sporen opgezet: naast het in kaart brengen van beschikbare cijfers is een plan- en procesevaluatie uitgevoerd. Daarin is gekeken naar de logica van en onderbouwing voor het beleid (beleidstheorie) en de uitvoering van het toezicht in de praktijk. Ook is een inventarisatie en analyse gemaakt van in de onderzoeksperiode uitgevoerde evaluaties van afzonderlijke toezichtsinstrumenten.

## Bevindingen

De planevaluatie laat zien dat de Belastingdienst een brede strategie voor uitvoering en handhaving volgt, die in de onderzoeksperiode consistent is gebleven.<sup>2</sup> De strategie is erop gericht het gedrag van burgers en bedrijven zodanig te beïnvloeden dat zij uit zichzelf structureel fiscale regels naleven (compliance), dat wil zeggen zonder dwingende en kostbare acties van de kant van de Belastingdienst. De strategie gaat er vanuit dat de verschillende activiteiten – van voorlichting en dienstverlening tot toezicht en opsporing – samen de beoogde doelen realiseren. In de onderzoeksperiode is meer nadruk komen te liggen op proactief toezicht en het ondersteunen van burgers en bedrijven. De strategie is uitgewerkt naar specifiek beleid voor verschillende doelgroepen. In de onderzoeksperiode hebben de doelgroepdirecties (P, MKB, GO) beleidstheorieën uitgewerkt over hoe hun inspanningen van invloed zijn op de compliance van hun doelgroep. In de evaluatie is op basis van die beleidstheorieën een overkoepelende beleidstheorie opgesteld voor de gehele uitvoering en handhaving die ziet op het hele palet aan activiteiten die de Belastingdienst inzet. De centrale aannames uit de beleidstheorie worden ondersteund door inzichten uit wetenschappelijke literatuur, ervaringen van andere belastingdiensten, en rapporten van de OESO.<sup>3</sup>

De procesevaluatie maakt duidelijk dat de Belastingdienst dienstverlening, toezicht en opsporing vaak in combinatie inzet om compliance te borgen en te bevorderen. In lijn met de strategie lukt het steeds beter om het toezicht te verplaatsen naar de voorkant van het proces. Bij de directies Particulieren, MKB, GO en CAP wordt steeds meer ingezet op maatregelen om fouten te voorkomen vóór of tijdens het doen van de aangifte. Voorbeelden hiervan zijn het meer voorinvullen van gegevens bij particulieren, adequate ondersteuning voor Fiscaal Dienstverleners bij MKB-bedrijven (waaronder ook horizontaal toezicht) en individuele klantbehandeling bij grote organisaties.

Bij alle doelgroepen worden inspanningen verricht in zowel het toezicht vooraf als achteraf. De beschikbare cijfers zijn echter niet dekkend voor alle inspanningen; de meeste cijfers hebben betrekking op het toezicht in de fase na de aangifte. De intensiteit van het toezicht achteraf daalt in de onderzoeksperiode. Deze trend is deels toe te schrijven aan de



keuze om “aan de voorkant” interventies en controles uit te voeren waardoor minder toezicht achteraf nodig is. Daarnaast spelen capaciteitsproblemen en verlies aan kennis en expertise door de uitstroom van personeel. Nieuwe medewerkers zijn niet direct vol inzetbaar en op korte termijn gaat dit ten koste van de beschikbare capaciteit voor toezicht. Bovendien slokken automatiseringskwesaties en uitdagingen met betrekking tot wetgeving (zoals de AVG en de Archiefwet) veel capaciteit op.

De beschikbare gegevens over de compliance laten zien dat de overgrote meerderheid van de belastingplichtigen tijdig aangifte doet, met een kleine afname tijdens de coronajaren 2021 en 2022. Uit de steekproefsgewijze controles onder de doelgroepen Particulieren en MKB blijkt dat het nalevingstekort bij Particulieren is gedaald en bij MKB stabiel is en vergelijkbaar met het beeld uit de eerdere evaluatie.<sup>4</sup> Uit het onderzoek Grote Ondernemingen blijkt dat er weliswaar bij 6 op de 10 middelgrote organisaties één of meer correcties kunnen worden aangebracht, maar dat de relatieve omvang van deze correcties beperkt is. De belastingmoraal, de houding van burgers en bedrijven ten aanzien van het nakomen van de belastingverplichtingen, vertoont voor alle doelgroepen een positief beeld.

De 56 in de onderzoeksperiode uitgevoerde evaluaties van toezichtsinstrumenten zien vooral op inspanningen aan de voorkant en laten zien dat preventieve activiteiten, zoals communicatie en attenderingen, bijdragen aan een hogere naleving en minder fouten.

### **Conclusies: doeltreffendheid en doelmatigheid van het toezicht**

De doeltreffendheid van het toezicht door de Belastingdienst verwijst naar de mate waarin de uitgevoerde activiteiten en beleidsinstrumenten leiden tot de gewenste uitkomsten. Voor het geheel aan toezichtsinspanningen is geen oorzaak-gevolgrelatie met de naleving vast te stellen; daarvoor ontbreekt een nulmeting of controlegroep. De uitgevoerde kleinschalige evaluaties laten zien dat inspanningen “aan de voorkant” doeltreffend zijn. Naar toezicht achteraf zijn minder evaluaties uitgevoerd.

De doelmatigheid van het toezicht door de Belastingdienst kan worden bekeken vanuit twee invalshoeken: de kosteneffectiviteit van het beleid en de efficiëntie van de bedrijfsvoering. Omdat geen uitspraken kunnen worden gedaan over doeltreffendheid van het gehele beleid, kunnen ook geen conclusies worden getrokken over doelmatigheid van het toezichtbeleid. Ook blijkt dat de naleving stabiel is gebleven of verbeterd, terwijl ingezette capaciteit en de kosten zijn afgenomen. Dit kan wijzen op een doelmatiger gebruik van middelen. Echter, de relatie tussen toezicht en naleving is complex en wordt beïnvloed door externe factoren, wat het moeilijk maakt om harde conclusies te trekken. Ook is er geen gedetailleerd inzicht in de kosten per toezichtsinstrument of activiteit, waardoor de vraag of de middelen op (de meest) efficiënte manier zijn ingezet onbeantwoord blijft.

### **Aanbevelingen**

De evaluatie heeft een aantal aanbevelingen opgeleverd. We gaan hier in op de aanbevelingen die betrekking hebben op de (on)mogelijkheid van het bepalen van doeltreffendheid en doelmatigheid van toezicht.<sup>5</sup>

**Verbreed de scope van evaluaties:** toezicht is lastig af te bakenen, mede doordat veel inspanningen een hybride karakter hebben en ook elementen van uitvoering en dienstverlening kennen. Ook is er geen aparte toezichtstrategie: de UHS gaat uit van de gedachte dat juist de mix van verschillende inspanningen de beoogde doelen realiseert. Het lijkt dan ook logisch om in volgende evaluaties de scope te verbreden. Om een evaluatie praktisch uitvoerbaar te houden kan de focus daarbij dan liggen op bijvoorbeeld een specifieke doelgroep.

**Onderzoek of meer evaluaties op separate toezichtsinstrumenten nodig zijn:** er zijn veel evaluaties van toezichtsinstrumenten uitgevoerd, maar weinig gericht op de effecten van toezicht achteraf. Het uitvoeren van evaluaties op instrumentniveau helpt om meer inzicht te krijgen in de werking van inspanningen van toezicht; zeker als daarbij ook gekeken wordt naar de effecten op tussendoelen en compliance bevorderende factoren. Het is dus van belang om dergelijke evaluaties te blijven uitvoeren en voor het agenderen (op de Evaluatieagenda) goed te kijken welke inzichtbehoefte er zijn.

**Zorg voor een betere labeling in het uren-/kostensysteem om toezicht te kenmerken:** zoals eerder benoemd is het niet mogelijk om uitspraken te doen over de doelmatigheid van het toezicht. Een betere labeling en registratie van uren en kosten kan zorgen voor meer inzicht. Van belang daarbij is goed te kijken naar de (langere termijn) inzichtbehoefte voor zowel verantwoord en leren en verbeteren.

**Voer empirisch onderzoek uit over dalend toezicht achteraf en het effect op naleving:** de veronderstelling is dat een langdurig gebrek aan zichtbaarheid in het toezicht op termijn kan leiden tot een afname van de naleving. Dat is nu (nog) niet zichtbaar in de cijfers. Het effect van toezicht achteraf op de naleving is complex en hangt mede af van externe factoren (bijvoorbeeld economische ontwikkelingen). Ook moeten effecten worden gezien in het geheel van de activiteiten die de Belastingdienst inzet (uitvoering, dienstverlening, toezicht en opsporing) om naleving te borgen en te bevorderen. Onderzoek kan het inzicht vergroten.

1 [Naar verwachting is het rapport inmiddels aangeboden aan de Tweede Kamer en gepubliceerd op rijksoverheid.nl.](#)

2 [Sinds 2022 is dit de Uitvoerings- en Handhavingstrategie \(UHS\).](#)

3 [Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling](#)

4 [Kamerstukken II 2017/18, 31935, nr.44 “Beleidsdoorlichting toezicht, opsporing en massale processen”](#)

5 [Voor de overige aanbevelingen verwijzen wij naar het rapport.](#)

# Loket Rechtsstatelijkheid en hardheden

door Frank Wiggers en Ronald Janssen CD Vaktechniek

Het Loket Rechtsstatelijkheid en hardheden mag zich al enkele jaren verheugen op bestuurlijke en politieke belangstelling. Zo werden er vragen over het Loket gesteld in het Commissiedebat Belastingdienst van 7 september 2023.<sup>1</sup> Het Loket wordt ook genoemd in de Stand van de uitvoering 2024.<sup>2</sup> Weliswaar wordt door het topmanagement van de Belastingdienst in diverse bijdragen op het Intranet gewezen op de mogelijkheid om signalen te melden bij het Loket, toch is de bekendheid op de werkvloer gering. Niet vreemd als je bedenkt dat wij pas in beeld komen als medewerkers helemaal vastlopen en dat is gelukkig niet aan de orde van de dag. In deze bijdrage vertellen wij voor wie het Loket is bedoeld, waarmee je bij ons terecht kunt en wat wij doen.

## Waarom een Loket Rechtsstatelijkheid en hardheden?

Sinds april 2022 hebben medewerkers van de Belastingdienst een (extra) mogelijkheid om zaken te melden bij het Loket Rechtsstatelijkheid en hardheden. Zij kunnen vanaf die datum namelijk bij ons terecht met vaktechnische juridische signalen over situaties waarin de medewerker vindt dat toepassing van bestaande wet- en regelgeving hardvochtig uitpakt voor de burger of het bedrijf. De aanleiding voor het instellen van dit meldpunt is gelegen in de toeslagenaffaire. Het zogeheten Memo Palmen verdween in de vergetelheid (anderen noemen dat 'leemlagen') en de ellende voor de burger kon blijven doorgaan. Oorzaak was het ontbreken van een duidelijke vaktechnische infrastructuur met een escalatielijn.

Toen nam de Belastingdienst het zekere voor het onzekere. Wanneer een medewerker geen gehoor vindt, niet weet waar die moet zijn; dan is daar het Loket. Deze route komt niet in de plaats van het bespreken van de knelpunten binnen de vaktechnische lijn, maar is aanvullend op het moment dat die lijn een leemlaag dreigt te worden en het signaal niet verder wordt gebracht. Doel is immers om een vergelijkbare affaire als bij de kinderopvangtoeslag te voorkomen.

## Wat doet het Loket?

De meldingen gaan over een concrete situatie waarbij in de uitvoering de regel hardvochtig uitpakt voor de burger of het bedrijf. De onacceptabele uitkomst kan worden voorkomen door, of iets aan de regel zelf te doen, of in de uitvoering 'maatwerk' te leveren. Denk bij dit laatste aan het toepassen van rechtsbeginselen of wetsinterpretatie. Wij analyseren de melding en kijken daarbij allereerst of binnen het bestaande

Deze route komt niet in de plaats van het bespreken van de knelpunten binnen de vaktechnische lijn, maar is aanvullend op het moment dat die lijn een leemlaag dreigt te worden.

recht ruimte is voor een andere uitkomst. Dat blijkt in de praktijk met enige regelmaat voor te komen. Het gaat bijvoorbeeld om een uitleg naar doel en strekking van de bepaling, of door toepassing van het evenredigheidsbeginsel. Een voorbeeld waarbij een analyse van het Loket heeft geleid tot toepassing van de hardheidsclausule<sup>3</sup> gaat over de toepassing van de gehandicaptenregeling in de motorrijtuigenbelasting (MRB).<sup>4</sup> Een kinderrijk gezin heeft een kwalificerende bestelauto en komt in aanmerking voor een verlaagd tarief MRB en vrijstelling van BPM.<sup>5</sup> Bij een gezinsuitbreiding zien zij zich genoodzaakt om een stoel in de laadruimte bij te plaatsen. Hierdoor vervalt echter het verlaagd tarief van de MRB en de vrijstelling voor de BPM. Volgens het Loket kon dat niet de bedoeling van de wetgever zijn geweest.

Wij geven ook regelmatig presentaties en workshops binnen de Belastingdienst, bijvoorbeeld aan Stellateams, over de werkzaamheden van het Loket, ruimte in het recht en

oplossingsgericht denken. Belangrijke eigenschappen zijn vakmanschap, creativiteit en durf. Een ding weet je zeker; de weg naar een afwijking van het grotere geheel is een smalle en niet zelden moeilijk begaanbaar.

### Relatie met de vaktechnische lijn

De Belastingdienst beschikt over een goedwerkende vaktechnische lijn. Het blijkt dat een groot aantal signalen via die route al hun weg had gevonden bij de wet- of regelgever. Wij benadrukken ook steeds dat die route ook de meest geëigende is. Soms stukt de behandeling van het signaal bij de vaktechnisch adviseur, vaktechnisch coördinator. Dan kan de melder ervoor kiezen om het signaal aan het Loket voor te leggen. Het Loket heeft geen doorzettingsmacht, maar een adviserende functie. Toch komt het voor dat wij een zaak voorleggen aan het managementteam van CD Vaktechniek ter finale beslissing.

### Onderdeel van breder signaalmanagement

Nadat het Loket was ingericht werd een start gemaakt met professionalisering van het signaalmanagement in bredere zin. De regie hierop wordt uitgeoefend door de Cd Uitvoe-

rings- en handhavingsbeleid. Daar vindt de registratie plaats van allerlei typen signalen, inclusief de monitoring van de opvolging daarvan. Het loket geldt als een van de bronnen van signalen. Uiteindelijk zijn al die signalen een voedingsbodem voor de Stand van de uitvoering aan de Tweede Kamer. De Stand van de uitvoering is een maatregel waaruit blijkt dat de Belastingdienst signalen serieus neemt en leert van de praktijk.

Auteurs zijn (oud)medewerker van het Loket Rechtsstatelijkheid en hardheden.

- 1 [Kamerbrief 31 augustus 2023, kenmerk 2023-0000197610 Bijlage 1, pg. 15](#)
- 2 [Kamerbrief van 11 december 2024, kenmerk 2024-0000564590, Bijlage Stand van de uitvoering](#)
- 3 <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/besluiten/2024/04/16/mededeling-toekenning-hardheidsclausule-voortzetting-gehandicaptenregeling>
- 4 [Artikel 5a Uitv.Besluit motorrijtuigenbelasting 1994](#)
- 5 [Artikel 11 Uitv.Besluit belasting van personenauto's en motorrijwielen 1992](#)

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](mailto: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.





# Gerrit, Ella, Mick, Marjon, Sijmen en Marco

## De kracht van persona's

Met veel interesse heb ik de recente Stand van de uitvoering van de Belastingdienst gelezen. Die is in december 2024 naar de Tweede Kamer gestuurd. Ik vond het bijzonder om te zien dat de dienst gebruik maakt van zogenaamde persona's. Een persona is een fictieve, maar representatieve burger die in casuïstiek als voorbeeld wordt genomen. Waar lopen mensen tegenaan in hun relatie met de Belastingdienst? Zo wordt de situatie beschreven van Gerrit die als eigenaar van een snackbar in de schulden is geraakt. En van Ella die net in de AOW zit, plotseling meer belasting moet betalen en niet begrijpt hoe dat kan. Of van Mick die als nabestaande van een overleden zoon alle fiscale zaken moet afhandelen.

Het beschrijven van soms pijnlijke problemen waar mensen mee te maken krijgen aan de hand van persona's, is een effectieve manier om de complexiteit van de wetgeving en de uitvoering te agenderen op de domeinen van belastingen, toeslagen en douane. Het maakt problematiek tastbaarder en menselijker, zonder afbreuk te doen aan de ernst ervan. Als inspectie gebruiken wij deze vorm ook in onze rapporten. En als ik als IG gesprekken voer met de DG's, de bewindspersonen of Kamerleden, dan merk ik iedere keer dat het gebruik van deze voorbeelden veel meer impact maakt bij mijn gesprekspartners, dan abstracte analyses, cijfers en tabellen. Je krijgt er buikpijn van hoe we als overheid mensen soms in de problemen brengen met onze ingewikkelde stelsels.

Wat extra mooi is in de Stand van de uitvoering, is dat ook persona's opgevoerd worden die medewerkers van de dienst vertegenwoordigen. Marjon van Invordering die Gerrit (burger) met zijn schulden wil helpen, maar geen informatie mag delen met andere overheidsorganisaties om dat effectief te doen. Sijmen van de Belastingtelefoon die Ella moet doorverwijzen, omdat er onvoldoende zicht is op alle inkomstenbronnen van Ella. Marco van de Nabestaandenlijn die Mick wil helpen bij alle fiscale verplichtingen, maar gebonden is aan de regels van termijnen en belastingrente die pijnlijk kunnen uitpakken. Al deze medewerkers proberen iedere dag het goede te doen, maar lopen tegen wetgeving en uitvoeringsproblemen aan. Ook hier weer: een effectieve manier om politiek en bestuur de knelpunten van complexiteit te laten zien, ook vanuit het perspectief van medewerkers.

Bovendien toont het de maatschappelijke motivatie van de medewerkers van de dienst om het goede te doen voor mensen en bedrijven. Het laat zien dat er bij de diensten van het ministerie van Financiën de afgelopen jaren echt wat is veranderd, dat de verbetering van de dienstverlening veel aandacht krijgt en dat er hard gewerkt wordt om de brug te slaan tussen de systeemwereld van de overheid en de leefwereld van mensen. Ik zie dat zelf ook in alle gesprekken die ik het afgelopen jaar weer heb gevoerd met medewerkers van de Belastingdienst, Toeslagen en de Douane. Ik ben op veel plekken geweest, juist bij afdelingen die direct met burgers te maken hebben en kon mooie gesprekken voeren over de motivatie van mensen om dit werk te doen. En ik zou hier veel voorbeelden van persona's kunnen noemen waar ik heel optimistisch van word. Wat een talent, betrokkenheid en motivatie zie ik bij de diensten.

Voordat ik als toezichthouder te veel complimenten ga geven, er is ook nog heel veel werk te doen. De complexiteit van wetgeving en uitvoering is nog veel te groot. Daar hebben burgers last van, maar ook medewerkers. En hier hebben wij als inspectie onze rol te spelen. Met onze interventies en onze toegang tot de politieke en bestuurlijke tafels zullen wij knelpunten blijven agenderen. Het moet eenvoudiger, voor mensen, voor bedrijven en voor medewerkers.

Er is wel een opdracht voor de leiding van de diensten. Er wordt beter gewerkt aan het melden van knelpunten in de drie organisaties, maar het is voor medewerkers niet altijd duidelijk wat er mee wordt gedaan. Welke knelpunten worden wel opgelost, welke niet en waarom nog niet, zijn vragen die ik terug krijg van medewerkers. De Stand van de uitvoering laat zien dat er steeds beter informatie naar boven komt over knelpunten. Dat is goed. Maar hoe zorgen we ervoor dat ze daadwerkelijk opgelost worden en hoe zorgt de leiding ervoor dat medewerkers geïnformeerd worden over de opvolging van de gemelde knelpunten? Dat is een taak en verantwoordelijkheid die ligt bij leidinggevendenden, maar daar willen wij als inspectie graag bij helpen. Samen kunnen we nog effectiever worden om het voor burgers en bedrijven beter te maken. Uiteindelijk draait het om echte mensen.

Bart Snels is Inspecteur generaal (IG) bij de inspectie belastingen, toeslagen en douane



Bart Snels

COLMZN

# Beroepsopleiding Belastingdienst. Eigentijds vakmanschap in een nieuw jasje

door drs. Jeanne de Loos Programmadirecteur  
prof. dr. Tom Berkhout MRE MRICS Decaan

In oktober 2023 verscheen het jubileumboek van de Vereniging van Hogere ambtenaren bij het Ministerie van Financiën (VHMF), ter gelegenheid van hun 150-jarig bestaan. Hierin pleitten meerdere auteurs voor een opleidingsinstituut dat voort zou bouwen op de rijke traditie van de Rijksbelastingacademie (1939-1966) en het Opleidingsinstituut Financiën (1982-1990). Deze instituten hebben bij velen warme herinneringen achtergelaten en stonden bekend om hun grondige aanpak in het opleiden van belastingprofessionals.

De wens voor een Beroepsopleiding Belastingdienst was ook in de jaren daarvoor al breed geuit en kreeg met de komst van Sezen Tas als plaatsvervangend directeur-generaal fiscaliteit een nieuw elan. In december 2023 werd door de algemene leiding besloten te starten met een eigentijdse beroepsopleiding voor startende academici, nadat er vele jaren niet meer breed was geworven onder afstudeerders aan de universiteiten. Met stoom en kokend water werd de opleiding opgezet, zodat we in september konden openen met het eerste academisch jaar van de opleiding met 50 deelnemers.

Onze nieuwe collega's zijn werkzaam in het hele land, in de directies GO, MKB en Particulieren. Enkelen zijn werkzaam als vaktechnisch adviseur of specialist. Inmiddels hebben we een semester achter de rug. De eerste evaluaties zijn zeer positief en laten zien dat dit programma een stevige basis legt voor eigentijds vakmanschap. Reacties van deelnemers hebben wij in dit artikel verwerkt.

## **Wat is voor jou belangrijk in de beroepsopleiding Belastingdienst, wat is je drijfveer om deel te nemen?**

Thimo (MKB): "Netwerk opbouwen, het sociale aspect en de mogelijkheid om aan je soft skills te werken en fouten te maken in een veilige omgeving." Bernd (Particulieren): "Ik wil mezelf ontwikkelen, zowel in de diepte als in de breedte, en een stevig fundament leggen voor mijn loopbaan binnen de Belastingdienst."

## **Doelstelling: eigentijds vakmanschap en een sterk netwerk**

De beroepsopleiding is specifiek gericht op startende academici met een achtergrond in fiscaal recht, fiscale economie, civiel recht of accountancy. Het doel is hen niet alleen snel wegwijs te maken in het vak van belastingdienstprofessional, maar ook een waardevol netwerk te bieden dat hen hun hele carrière van pas zal komen. Ons richtsnoer is: 'je lichting leren kennen, de Belastingdienst leren kennen, jezelf leren kennen/ontwikkelen, je vak verstaan.' Tijdens het tweejarige programma werken de nieuwe collega's één dag per week samen aan zowel vakvaardigheid als persoonlijke ontwikkeling. De overige dagen zijn ze op kantoor aan het werk. In het derde semester gaan ze werken en leren in een andere werkomgeving, zodat ze zich een breder beeld kunnen vormen van het werk binnen de Belastingdienst. Ze krijgen begeleiding van praktijkbegeleiders op kantoor en zogenoemde pop-coaches, die hen helpen bij het opstellen van een persoonlijk ontwikkelplan (pop). De deelnemers leren de organisatie kennen, ontwikkelen een rechtsstatelijke beroepshouding en bouwen aan een eigen landelijk netwerk. Dat netwerk wordt op landelijk niveau breder en dieper, doordat ze op een laagdrempelige wijze kennis maken met enthousiaste, ervaren belastingdienstcollega's uit de praktijk, vaak ook ervaren docenten, die op een interactieve manier belastingdienstcasussen en -werkwijzen met hen









bespreken. Die brengen een schat aan ervaring mee en weten de theorie tot leven te brengen. Momenteel wordt onderzocht hoe een beroepsopleiding voor collega's met een HBO/MBO-achtergrond vormgegeven zou kunnen worden.

## De vijf pijlers van de beroepsopleiding

De opleiding is opgebouwd rond vijf pijlers, elk met een specifieke focus:

1. **Fiscaal vakmanschap:** Dit omvat bijvoorbeeld korte modules over formeel recht, vennootschapsbelasting en internationale belastingvraagstukken, toegespitst op het werk in de Belastingdienst. We bouwen voort op de opleiding van de deelnemers. Voorbeeld: een module over omzetbelasting waarin casussen met internationale componenten worden behandeld, gevolgd door praktijkgerichte simulaties.
2. **Organisatiekennis:** Deze pijler geeft inzicht in de structuur en trends binnen de Belastingdienst. Denk aan werkbezoeken aan CAP of de FIOD. We hebben het ministerie bezocht en een hele dag gewijd aan de totstandkoming van het belastingplan en hoe de interactie met de directies van de Belastingdienst in de praktijk verloopt.

### Hoe ervaar je het om in een groep met verschillende achtergronden en deelnemers vanuit de verschillende directies deel te nemen aan de beroepsopleiding?

Esra (GO): "Het samenwerken met deelnemers uit verschillende directies en achtergronden vind ik enorm leerzaam. Je ontdekt bijvoorbeeld hoe een zaak bij MKB anders wordt aangepakt dan bij GO." Yasmina (GO): "Het is heel leuk om te zien hoe verschillende directies anders omgaan met vergelijkbare problematiek. Vooral in de denkwijze en aanpak leer je veel van elkaar."

3. **Communicatie en gedrag:** Omgaan met belastingplichtigen vereist uitstekende communicatievaardigheden. Trainingen in argumenteren en presenteren worden hier afgewisseld met workshops in gedragsbeïnvloeding.
4. **Beroepshouding:** Hier ligt de nadruk op ethiek, integriteit en rechtsstatelijk handelen. Een hoogtepunt van deze pijler is de casusdialoog, waarin deelnemers praktijkdilemma's analyseren.

**Frederique (MKB):** "Eigentijds vakmanschap bestaat niet alleen uit vaktechnische expertise, maar ook uit communicatieve vaardigheden, samenwerking en ethiek. Het is belangrijk maatschappelijke aspecten in ons werk mee te nemen en zo een brede basis te creëren." Fenny (Particulieren K&E Buitenland): "Eigentijds vakmanschap betekent voor mij het continu blijven ontwikkelen van mijn vakkennis, vaardigheden en professionaliteit om effectief in te spelen op maatschappelijke, technologische en organisatorische veranderingen. Het gaat om een balans tussen inhoudelijke expertise, flexibiliteit en mensenkennis."

5. **Vakvaardigheden:** Met modules als fiscale data-analyse en tax & technology worden deelnemers voorbereid op de digitale toekomst van het vakgebied. Zo komt bijvoorbeeld vastlegging inzake 'op de zaak betrekking hebbende stukken' aan de orde.

### De beroepsopleiding kent vijf pijlers, hoe vind je het om je in de breedte te ontwikkelen?

Bas (GO): "Het houdt me scherp. Ik heb zelf de neiging om me op fiscaal inhoudelijke zaken te richten, maar de opleiding dwingt me om me ook op andere pijlers te blijven ontwikkelen." Bernd (Particulieren): "De brede ontwikkeling spreekt me erg aan. Je ontwikkelt niet alleen fiscaal inhoudelijk, maar leert ook soft skills en organisatiekennis die je dagelijks nodig hebt in je werk."

## Het team

De beroepsopleiding wordt uitgevoerd door een klein team. Programmadirecteur is Jeanne de Loos, decaan is Tom Berkhout. Twee pop-coaches, Anne Marie de Wilde en Wilma Kamminga, begeleiden de deelnemers in hun persoonlijke en professionele ontwikkeling, waarbij ze een belangrijke schakel vormen tussen opleiding en het werkveld. Twee programmacoördinatoren, Ingrid Sellen en Mira Bloemers, zorgen voor een soepel verloop van het programma. Daarnaast is er op verschillende gebieden professionele ondersteuning door de belastingdienstacademie.

## Toekomstperspectieven

Met de beroepsopleiding heeft de Belastingdienst een stap gezet naar een toekomstbestendig opleidingsprogramma dat inspeelt op de uitdagingen van de 21e eeuw. Door eigentijds vakmanschap centraal te stellen en een sterk netwerk te faciliteren, bouwt de opleiding voort op de rijke traditie van eerdere instituten. We kijken uit naar de verdere ontwikkeling en verwelkomen graag nieuwe deelnemers en docenten.

### Zou je de Beroepsopleiding aanbevelen aan andere starters en zo ja, waarom?

Thimo (MKB): "Zeker! Het is een goede manier om de Belastingdienst te leren kennen en met leeftijdsgenoten te bespreken waar je aan het begin van je carrière tegenaan loopt." Mike (MKB): "Ja, ik beveel het iedereen aan. Het biedt niet alleen verdieping en verbreding in fiscaliteit, maar ook een netwerk waar je de rest van je loopbaan profijt van hebt."

Veel collega's geven spontaan aan een bijdrage te willen leveren aan de opleiding. Voor wie hier interesse in heeft of meer wil weten over de opleiding: neem vooral contact op met ons. Dat kan via de centrale postbus: [beroepsopleiding@belastingdienst.nl](mailto:beroepsopleiding@belastingdienst.nl).

# Bruisend de toekomst tegemoet!

door John den Besten RA

Klantcoördinator bij de Belastingdienst Grote Ondernemingen en geschreven op persoonlijke titel

**De wereld om ons heen verandert in een razend tempo en de technologische ontwikkelingen volgen elkaar in hoog tempo op. Ook bij de Belastingdienst staan we aan de vooravond van een technologische transformatie. Een transformatie waarin artificiële intelligentie (AI) een cruciale rol kan spelen. In dit artikel neem ik je mee in de nieuwe wereld van AI en laat zien hoe deze technologie ons werk leuker, efficiënter en effectiever kan maken. We gaan van handhaving naar samenwerking en AI helpt ons daarbij. Lees verder en laat je inspireren door de mogelijkheden!**

## AI is meer dan een buzzword

AI is alomtegenwoordig en biedt steeds meer mogelijkheden om grote hoeveelheden data te analyseren en patronen te ontdekken. Maar wat gaat AI nu concreet betekenen voor ons werk bij de Belastingdienst? Eén ding is zeker: AI is veel meer dan een hype. Het is een gamechanger die ons helpt om fiscale risico's, waaronder die van belastingontwijking, vroegtijdig op te sporen. Meer in de toekomst kan AI ons ook helpen om het fiscale nalevingsgedrag van ondernemingen te gaan voorspellen. AI gaat het eveneens mogelijk maken ondernemingen te ondersteunen bij het vinden van de juiste antwoorden om fiscaal complexe vraagstukken op te lossen in de eigen belastingaangiften. Ook gaat AI ons voorzien van nieuwe mogelijkheden om open, transparant en in de actualiteit te communiceren met ondernemingen.

## Concrete toepassingen van AI

Om het brede scala aan mogelijkheden van AI binnen ons werk te concretiseren neem ik je mee in enkele mogelijke toepassingen van AI binnen de Belastingdienst. De toepassingen zien zowel op de uitvoering en toezicht als op de handhaving, waaronder ook de dienstverlening.

Het eerste voorbeeld gaat over het automatisch herkennen van patronen in belastingaangiften. AI kan namelijk afwijkende patronen en verdachte transacties identificeren en analyseren, waardoor we onze capaciteit mogelijk gericht kunnen inzetten.

Het tweede voorbeeld van AI is het kunnen verrichten van geavanceerde data-analyses, waaronder het gebruik van voorspellende modellen. Door de exponentiële rekenkracht van AI kunnen wij straks historische en actuele belastinggegevens in 'a split second' analyseren, bijvoorbeeld om toekomstige fiscale risico's te voorspellen en hierop ons beleid proactief bij te sturen.

Het derde voorbeeld van AI ziet op het gebruik van virtuele assistenten en AI-gestuurde chatbots. Denk bijvoorbeeld aan een fiscale app, waarin alle data van fiscale wet- en regelgeving, jurisprudentie en standpunten van kennisgroepen zijn vastgelegd. De app zou ondernemingen (en ook ons) kunnen ondersteunen bij het indienen van de belastingaangiften. Bijvoorbeeld om vooraf fiscale vragen te kunnen beantwoorden die samenhangen met complexe posten (stromen en rubrieken) in de belastingaangiften, waardoor fouten en vergissingen in belastingaangiften worden vermindert.

Een ander voorbeeld van AI is gamification. Binnen ons werk kan gamification worden gebruikt om ondernemingen te stimuleren het gewenste fiscale nalevingsgedrag te vertonen. Dit kan door gebruik te maken van game-denken, gametechnieken en spelelementen in een niet-game omgeving. Met gamification kunnen de deelnemende ondernemingen bijvoorbeeld punten verdienen door (a) telkens tijdig belastingaangifte te doen en deze op tijd te betalen of (b) door best practices (denk aan het bouwen aan een tax control framework) te delen met anderen binnen de eigen sector of branche. Misschien nu nog ver gedacht, maar met gamification kunnen ondernemingen bijvoorbeeld een cadeaukaart winnen als ze een game succesvol uitspelen (met het behalen van het maximale aantal punten). Of ze kunnen een automatische korting verdienen. Bijvoorbeeld op een verzuimboete, door ons opgelegd als onverhoopt een belastingaangifte een keer te laat is ingediend en/of is betaald.

Tot slot benoem ik een voorbeeld waarmee de Belastingdienst onlangs naar buiten trad. Het voorbeeld ziet op het

gebruiken van de blockchain-technologie bij het onderling verrekenen van omzetbelasting uit transacties. De blockchain-technologie wordt sinds eind jaren negentig toegepast door met name Zuid-Amerikaanse landen, waaronder Brazilië. De technologie maakt gebruik van zogenaamde 'smart contracts'. Dit zijn digitaal versleutelde contracten waarmee de omzetbelasting bij transacties tussen ondernemingen direct en automatisch wordt verrekend met de belastingdienst. De betrokken ondernemingen hoeven daardoor achteraf geen aangiften omzetbelasting meer te doen. Complexe controles achteraf worden aldus overbodig en een transparant en foutloos systeem van belastingheffing ontstaat. Zonder ruimte te laten aan fiscale fraudes, waaronder BTW-carrouselfraude met plof-BV's. Dit zou wel eens de grootste hervorming van belastingheffing in decennia kunnen zijn.

### **Het innovatielab: broedplaats voor AI**

Om de ambities van AI te realiseren, hebben we een innovatielab nodig. Dit lab is een gestructureerde omgeving waar collega's tezamen met specialisten en experts van buiten de Belastingdienst kunnen experimenteren met nieuwe ideeën, concepten en technologieën. Ik stel me voor dat het innovatielab een broedplaats is voor out-of-the-box denkers, waar openheid, risico's durven nemen en het leren van fouten centraal staan.

### **Wat doet het innovatielab?**

Het innovatielab houdt zich bezig met het ontwikkelen van innovatieve technologische oplossingen met behulp van AI en data-science. Daarbij hanteert het innovatielab de principes van design thinking, waarbij multidisciplinaire teams – tijdelijk of meer structureel – samenwerken om ideeën uit te werken en complexe vraagstukken op te lossen. En altijd geldt dat de behoeften van de beoogde gebruikers centraal staan, zodat de ontwikkelde innovaties daadwerkelijk aansluiten bij onze uitvoerings-, toezicht- en handhavingsactiviteiten.

### **Impact van AI op toezicht en handhaving**

Dankzij AI kunnen we – meer dan voorheen – de traditionele, reactieve aanpak van het fiscale toezicht op ondernemingen ombuigen naar het proactief ondersteunen en stimuleren van ondernemingen bij het naleven van de fiscale wetten en regels. In plaats van achteraf te controleren en te corrigeren, verwacht ik dat het straks – via online en real-time interfaces en het gebruik van AI – mogelijk wordt om de fiscale naleving door ondernemingen continu te volgen en te monitoren. Dit helpt de ondernemingen om fiscale fouten te voorkomen. Het resulteert in een nieuw soort fiscaal toezicht dat samenwerking stimuleert en handhaving slimmer maakt.

### **Kansen en uitdagingen**

Ik hoop dat je het met me eens bent dat het innovatielab ons een unieke kans biedt om geavanceerde technologieën en werkwijzen te ontwikkelen, alsook te bouwen aan een ecosysteem voor de samenwerking en kennisuitwisseling tussen experts van binnen en buiten onze organisatie. Aldus ontstaat een uniek systeem van co-creatie. Aan dit systeem kunnen meerdere partijen bijdragen, waaronder universiteiten en externe marktpartijen. Denk hierbij aan AI- en

softwareontwikkelaars. Het lab kan een aanjager zijn van een cultuur die gericht is op innovaties. Het lab biedt ons een (centraal gelegen) platform voor het ophalen en verzamelen van nieuwe ideeën, concepten en technologieën. Ook creëert het lab zelf ideeën.

Om de ideeën te visualiseren maakt lab gebruik van een innovatiefunnel. Je kunt de innovatiefunnel zien als een trechter waar innovatieve ideeën via de bovenkant binnenkomen, terwijl uiteindelijk slechts enkele daarvan – na het succesvol testen van de prototypes in een (data)gecontroleerde omgeving – resulteren in een eindproduct. Natuurlijk zullen voor het gebruik van AI ook uitdagingen zijn, zoals het implementeren van nieuwe producten in bestaande systemen en processen, het voldoen aan kaders en wetgeving, waaronder de onlangs in werking getreden AI Act, het effectief managen van veranderingen, alsook het waarborgen van de ethische aspecten bij AI. Door AI te gebruiken in de fiscaliteit is het meer dan ooit nodig om te zorgen voor transparantie, verantwoordingsplicht en het voorkomen van bias.

### **Voorwaarden voor succes**

Om succesvol te werken met AI (en het innovatielab) gelden ook voorwaarden. In elk geval is het nodig een heldere innovatiestrategie te formuleren. Een strategie die aansluit op de algemene strategie van de Belastingdienst. Daarnaast dient – wellicht meer dan voorheen het geval was – een cultuur te bestaan die gericht is op innovatie. Dus ruimte voor een creatieve mindset, ambitie, nieuwsgierigheid en het durven maken van fouten. Ook de beschikbaarheid van data en datakwaliteit, het verkrijgen van voldoende middelen, alsook het bestaan van een goede organisatie – zoals het hebben van een governance-structuur waarin het eigenaarschap van AI is belegd – zijn voorwaarden voor succes.

### **De toekomst is nu!**

De mogelijkheden van AI in ons werk zijn veelbelovend. Zelf verwacht ik dat we pas aan het begin staan van een revolutionair tijdperk. Een tijdperk dat zich onderscheidt van de eerdere automatiseringsgolven, zoals de opkomst van het internet.

Door de exponentiële groei aan rekenkracht van AI verwacht ik dat ons cognitieve intellect mogelijk wordt overtroffen door AI. De mogelijkheden zijn ongekend, mits we ons ook bewust zijn van complexere datastromen en ethische aspecten. Dit vraagt ons om op andere manieren te kijken naar onze uitvoering, ons toezicht en onze handhaving. Mogelijk samen met collega's die beschikken over andere expertises, competenties en achtergronden, waaronder op gebieden als AI en data science, data- en software engineering en privacy- en cybersecurity.

Verder vraagt innoveren en het werken met AI om lef en doorzettingsvermogen. Het vraagt ons oude gewoonten los te laten en de sprong in het diepe te wagen. Dit is het moment. Dit is de kans om van de Belastingdienst opnieuw een koploper te maken in fiscale technologie.

Wie durft samen met mij de sprong te wagen?



# Dienstverlening anno 2025: Dichtbij, direct én digitaal!

door Bjorn Meijer Unitdirecteur Dienstverlening van de Belastingdienst

In een steeds digitaler wordende maatschappij blijft de behoefte aan persoonlijk contact groot, vooral voor mensen die moeite hebben met belastingzaken of digitale systemen. De opening van fysieke steunpunten van de Belastingdienst is een belangrijke stap in het verbeteren van de bereikbaarheid en kwaliteit van de dienstverlening. In 2024 werden er vijf nieuwe steunpunten geopend. Vorig jaar alleen al waren er daardoor 50% meer burgers die met hun belasting- en toeslagenvragen geholpen werden en de komende jaren zal deze lijn verder stijgen.

## Fysieke steunpunten van de Belastingdienst: dichtbij de burger

Het steunpunt in Ermelo, geopend op 27 januari j.l., is één van de 17 fysieke steunpunten van de Belastingdienst. Gevestigd in het gemeentehuis van Ermelo, biedt het steunpunt inwoners de mogelijkheid om persoonlijk in gesprek te gaan over belasting- en toeslagvragen. Dit is vooral belangrijk voor mensen die moeite hebben met onder andere het doen van belastingaangifte of het regelen van betalingsregelingen. Dienst Toeslagen is in relatie tot de unit Dienstverlening, directie Particulieren, ook opdrachtgever, daarom helpt de Belastingdienst ook bij vragen over huurtoeslag, zorgtoeslag of kinderopvangtoeslag.

De fysieke steunpunten spelen een cruciale rol voor kwetsbare groepen, zoals mensen met beperkte digitale vaardigheden of laaggeletterden. Het persoonlijke gesprek biedt hen vaak de nodige ondersteuning. Dit komt omdat mensen het prettig vinden om rustig tegenover iemand te zitten om hun vragen te bespreken.

## Verbetering van de dienstverlening: persoonlijk en direct geholpen

Het steunpunt in Ermelo biedt inwoners de mogelijkheid om met belasting- en toeslagvragen persoonlijk in gesprek te gaan. Medewerkers benadrukken de waarde van face-to-face



gesprekken: “Het fijne aan werken in een steunpunt is dat je écht in gesprek kunt gaan met mensen. Wij nemen de tijd om alles helder uit te leggen.”

Deze persoonlijke benadering zorgt ervoor dat medewerkers effectief kunnen inspelen op de situatie van de burger, wat de snelheid van de dienstverlening verhoogt en ervoor zorgt dat mensen zich gehoord voelen. Het resultaat is, vanuit integraliteit bezien, een betere oplossing, het voorkomen van fouten en een grotere klanttevredenheid.

## Telefonie en videobellen: aanvullende kanalen van persoonlijke hulp op maat

Naast de 38 fysieke locaties waar mensen terecht kunnen voor hulp, biedt de unit Dienstverlening ook telefonische ondersteuning en de mogelijkheid om via videobellen geholpen te worden door een medewerker Dienstverlening. Deze digitale kanalen spelen een belangrijke rol voor mensen die niet in staat zijn om naar een fysieke balie te komen of de voorkeur geven aan contact op afstand. In 2024 werden ongeveer 10.000 mensen geholpen via de telefonische dienstverlening en ruim 5.000 mensen werden geholpen via videobellen.

Door deze digitale kanalen te integreren met de fysieke balies, biedt de unit Dienstverlening een breed scala aan hulpvormen, passend bij de voorkeuren en behoeften van verschillende doelgroepen.

## Synergie tussen fysiek en digitaal

De kracht van het netwerk van fysieke balies van de Belastingdienst ligt in de combinatie van fysieke en digitale communicatiekanalen. Fysieke balies bieden persoonlijke hulp op maat, terwijl telefonie en videobellen, zonder concessies te doen op de inhoud, het mogelijk maken om snel en efficiënt op afstand geholpen te worden. Door de verschillende kanalen te combineren kan de unit Dienstverlening snel inspelen op uiteenlopende behoeften en tegelijkertijd de kwaliteit van de dienstverlening vergroten.

Deze gecombineerde vormen van hulp zorgen ervoor dat mensen met uiteenlopende problemen – van eenvoudige vragen tot complexere belastingkwesties en toeslagen – snel en effectief geholpen kunnen worden. Of het nu gaat om een bezoek aan het steunpunt in Ermelo of een telefoongesprek, de dienstverlening blijft persoonlijk en op maat.

## Samenwerking en bereikbaarheid

De opening van steunpunten, zoals in Ermelo, is het resultaat van nauwe samenwerking tussen de Belastingdienst, lokale overheden en maatschappelijke organisaties. Dit vergroot de bereikbaarheid en zorgt ervoor dat hulp beschikbaar is op meerdere manieren. Het steunpunt in Ermelo is bijvoorbeeld een samenwerking tussen de gemeente Ermelo, de Bibliotheek Noordwest Veluwe en de Belastingdienst. De steunpunten worden strategisch geopend op locaties waar belastingkantoren moeilijk bereikbaar zijn, zoals in Ermelo, waar de afstand tot een belastingkantoor relatief groot is.

## Toekomstvisie: verdere versterking van de dienstverlening

De opening van steunpunten draagt bij aan een stijging van 51% in het aantal bezoekers van steunpunten: van 8.770 in 2023 naar 13.445 in 2024. Dit toont de groeiende behoefte aan persoonlijke hulp. De Belastingdienst blijft dan ook investeren in de uitbreiding van dit netwerk en de integratie van digitale kanalen, zodat nog meer mensen snel en op een voor hen passende manier geholpen kunnen worden.



# Goed toezicht begint bij communicatie

door Valérie V. Robbertz Teamleider Internationale gegevensuitwisseling

De stelling 'goed toezicht begint bij communicatie' zal vele fiscale techneuten, accountants en andere vakspecialisten triggeren. In deze maatschappij draait echter alles om goede communicatie. Het gaat om hoe vindbaar informatie is, hoe een boodschap gebracht wordt, hoe het gespind of geframed wordt en of je een fijne gesprekspartner bent. Daarom wil ik proberen met dit artikel de schijnbare kloof tussen communicatie en vaktechniek te overbruggen. Wij techneuten moeten ook bezig zijn met communicatie, want dat draagt bij aan ons doel om de compliance te verbeteren bij belastingplichtigen. Natuurlijk moeten we ook begrijpelijke brieven schrijven, goede dienstverlening leveren via bijvoorbeeld de belastingtelefoon en een professionele relatie met belastingplichtigen bewaken. Maar ik roep vaktechneuten op om ook zelf meer te doen aan externe communicatie.

## Begin bij uzelf

Wij weten echt heel veel van de fiscaliteit. Maar we zijn ambtenaren. Dus we lopen niet met onze kennis te pronken. Als er een briljant kennisgroepstandpunt of beleidsbesluit gepubliceerd wordt, staat onze naam er niet onder. We opereren in de luwte. Bescheidenheid is mooi, begrijp me niet verkeerd, maar wie LinkedIn opent ziet een veelvoud aan zelf-promotende berichten van adviseurs en mensen in het bedrijfsleven. We moeten dan ook niet bang zijn om onszelf te promoten. Waarom zeggen we niet met trots dat we hebben meegewerkt aan een kennisgroepstandpunt of beleidsbesluit? Dat draagt alleen maar bij aan de bekendheid van ons beleid en de zichtbaarheid van de mens achter de Belastingdienst. Gezagsgetrouw als we zijn hoort daar dan ook bij dat management (alle lagen) hier ruim baan voor geeft.

## Wees duidelijk

Er zijn in Nederland (te) veel regels. Veel mensen, ondernemers en adviseurs zien door de bomen het bos niet meer. Ik vergelijk het maar even met shoppen bij de Primark: al die drukte, keuzes en niet overzichtelijke stapels van kleding. Overprikkeld gooi ik het bijltje er bij neer en loop ik onverrichter zake de winkel weer uit. Zo is het ook in de fiscaliteit: het helpt enorm om duidelijkheid en overzicht te geven van de regels. We hebben nu eenmaal te maken met vage termen en grijze gebieden. Als we meer duidelijkheid kunnen geven, moeten we dat doen. Die publicatie van kennisgroepstandpunten kost misschien veel tijd en is niet iedereen's hobby maar halleluja voor de duidelijkheid voor belastingplichtigen.

## Ondanks de verhoudingen

Een goed voorbeeld van communicatie als basis voor het toezicht is het volgende. Ik werk in de internationale gegevensuitwisseling en wij krijgen zo'n beetje om het jaar nieuwe (internationale) wetgeving op ons af. Een flink deel van de tijd bij nieuwe wetgeving wordt besteed aan communicatie. Zo kwam er in 2021 DAC6 (Mandatory disclosure Rules, zie de tabel voor het overzicht) op ons af. Toen moesten intermediairs (belastingadviseurs, banken, trusts, dat soort intermediairs) potentieel agressieve grensoverschrijdende constructies aan de Belastingdienst gaan melden. Wij betrekken die meldingen vervolgens in het toezicht én delen die met belastingdiensten uit andere landen. Deze wetgeving kende een heel nieuw begrippenkader met beschrijvingen van allerlei 'wezenskenmerken' van constructies om te bepalen of een constructie wel of niet potentieel als agressief – en

Bij nieuwe wetgeving waar men niet op zit te wachten is communicatie van cruciaal belang.

## Overzicht van de automatische internationale gegevensuitwisseling (DAC)

#	Vanaf	Over
DAC1	2014	Arbeidsinkomen, directiehonoraria, levensverzekeringsproducten, pensioenen en eigendom van en inkomsten uit onroerende zaken
DAC2	2016	Financiële rekeninggegevens (CRS)
DAC3	2017	Rulings
DAC4	2017	Landenrapporten van multinationale groepen (CbCR)
DAC5	2018	Toegang belastingautoriteiten tot antiwitwasinlichtingen
DAC6	2021	Meldingsplichtige grensoverschrijdende constructies (MDR)
DAC7	2023	Inkomsten behaald via de platformeconomie
DAC8	2026	Cryptobezittingen, non custodial dividend inkomsten, rulings met natuurlijke personen en verplichte TIN
DAC9	2026	Wet minimum belasting (Pijler 2)

dus meldingsplichtig – werd gezien. U kunt zich voorstellen dat de intermediairs niet zaten te wachten op deze nieuwe wetgeving. Toch is ons doel die intermediairs te bewegen tot een hoge mate van compliance. Bij dit soort nieuwe wetgeving waar men niet op zit te wachten is communicatie van cruciaal belang. Zo veel als mogelijk vóórdat de nieuwe wetgeving ingaat.

### Sta in contact met de doelgroep

Om te weten waar intermediairs mee bezig zijn, hoe te zorgen dat alle constructies die ze verzinnen langs de lat worden gelegd en waar ze tegenaan lopen, moet je communiceren. Praten dus, zichtbaar zijn, standpunten innemen, zorgen dat men weet waar ze terecht kunnen. Zo werd er een postbus ingericht waar men terecht kon met vragen. Als er grijze gebieden waren gaf je hom of kuit. Kwamen er veel dezelfde vragen dan werden er Q&A's op de website gepubliceerd. Sowieso is een website, met gedetailleerde informatie, heel belangrijk.

Standpunten werden gepubliceerd in een beleidsbesluit. En dan de kers op de taart als je het mij vraagt: de boer op. Een roadshow langs de grootste intermediairs, verenigingen van intermediairs, de intermediairdagen etc. In het begin kon dat fysiek, door Corona werd het digitaal. Ook de eigen collega's werden niet vergeten. Er kwamen stukjes op intranet,

'journaals', inloopsprekuren en webinars. Via de collega's werd het evangelie verder verspreid (DAC6 in dit geval).

Wat helemaal leuk zou zijn is om gebruik te maken van nieuwe media. Jawel, van sociale media. Maar intermediairs zijn niet actief op TikTok en mijn dansskills zijn wat roestig. LinkedIn, een wat zakelijker medium, dat was geschikt. Hier kon de informatie snel verspreid worden en hadden we interactie met de doelgroep. Wat wil je weten? Hoeveel meldingen we hebben gekregen? Wat er met je melding is gebeurd? Hoe je de EBIT toets uitvoert bij gebroken boekjaren? We vertellen het je! Dit alles hielp ook goed mee in het werven van nieuwe mensen voor het team. Toen er een vacature was kwamen er veel kandidaten op af. Zichtbaar, transparant en kundig zijn helpt dus!

Wat goede communicatie ons brengt is dat we weten waar de pijnpunten liggen, dat we aanspreekpunten hebben in de doelgroep en dat we weten wat ze doen. Als wij ze aanspreken op omissies of kwaliteit van de meldingen werken ze (over het algemeen) mee. Ze passen het aan. Ze werken mee omdat wij meewerken. Natuurlijk, ik ben niet naïef, er zullen er ook bij zijn waarbij we hardere handhaving nodig hebben. Maar ik geloof er heilig in dat we door ons meer te richten op de manier van communicatie, we de bereidheid van de belastingplichtigen om compliant te zijn enorm vergroten.

We doen het nu weer op dezelfde manier voor DAC7 (digitale platformen) en voor Pijler 2 (Wet minimumbelasting).

Wie wil meedoen?



# Toezicht vanuit de Belastingdienst: een blik op de toekomst

door Lars Verkruisen Mede namens het YABB-bestuur<sup>1</sup>

**De Belastingdienst heeft als doel het gedrag van burgers en bedrijven zo te beïnvloeden dat met de beschikbare middelen een optimaal effect op naleving wordt bereikt. Met de constante veranderingen in de samenleving en technologische ontwikkelingen staat het toezicht vanuit de Belastingdienst onder druk om efficiënter en effectiever te worden. Als bestuur van de Young Audit Board Belastingdienst (YABB) hebben wij nagedacht over de toekomst van het toezicht en hoe we hier als Belastingdienst op kunnen inspelen. In dit artikel verbinden we de kernbegrippen van toezicht – hoede, zorg en controle – met de fraudedriehoek. Hoewel dit artikel niet is gebaseerd op een literatuuronderzoek, hopen we hiermee nieuwe perspectieven te bieden.**

## **Toezicht en de fraudedriehoek: een nieuwe benadering**

Van Dale definieert toezicht als hoede, zorg en controle. In de context van fiscale naleving kunnen deze begrippen worden gekoppeld aan de drie elementen van de fraudedriehoek: rationalisatie, druk en gelegenheid. Deze elementen bieden inzicht in de oorzaken van niet-compliant gedrag. Hoewel niet elke niet-naleving frauduleus van aard is, biedt de fraudedriehoek een waardevol kader om naleving te bevorderen.

## **Hoede: beïnvloeden van rationalisatie**

Rationalisatie is één van de factoren die kan leiden tot fiscale niet-naleving. Het rechtvaardigen van niet-compliant gedrag, bijvoorbeeld door de overtuiging “iedereen doet het”, kan worden verminderd door maatschappelijke percepties te veranderen. Hier ligt een taak voor de Belastingdienst.

Een pakkend voorbeeld is de vergelijking met mondhygiëne. Net zoals tandenpoetsen noodzakelijk is om tandbederf te voorkomen, is fiscale hygiëne belangrijk om een positieve bijdrage aan de samenleving te leveren. Toch lijkt belastingontwijking maatschappelijk meer geaccepteerd dan een slechte mondhygiëne. Mensen bespreken immers zelden trots hoe ze de tandarts hebben omzeild, terwijl verhalen over het betalen van zo min mogelijk belasting vaker triomfantelijk worden gedeeld. Om die maatschappelijke perceptie te veranderen, moet de Belastingdienst de gevolgen van het niet voldoen aan fiscale verplichtingen beter belichten.

Mensen bespreken immers zelden trots hoe ze de tandarts hebben omzeild, terwijl verhalen over het betalen van zo min mogelijk belasting vaker triomfantelijk worden gedeeld.

Campagnes en voorlichtingsacties kunnen helpen om belastingbijdragen te presenteren als een maatschappelijke verantwoordelijkheid en een essentieel onderdeel van onze democratische samenleving. Een voorbeeld hiervan is het zichtbaar maken van de positieve impact van de betaalde belastingen, waar men door niet-naleving niet aan bijdraagt. Hierdoor wordt belasting niet langer alleen gezien als een verplichting, maar ook als een bijdrage aan het collectieve welzijn. Uitdrukkingen zoals “leuker kunnen we het niet maken” zijn in deze context gedateerd en werken in onze ogen contraproductief.

### Zorg: verminderen van druk en rationalisatie

Druk is een andere pijler binnen de fraudedriehoek. Door zorg te bieden aan belastingplichtigen kan de druk om onjuiste aangiften in te dienen worden verminderd. Dit vraagt om een proactieve en klantgerichte benadering van de Belastingdienst. Het huidige beleid, waarbij vertrouwen en samenwerking centraal staan, draagt hier al aan bij. Zorg dragen kan ook een positieve invloed hebben op de rationalisatie. Wanneer belastingplichtigen het gevoel hebben dat ze op de Belastingdienst kunnen rekenen, zullen ze het minder snel geneigd zijn om de Belastingdienst te misleiden.

### Controle: beperken van gelegenheid

Controle blijft een belangrijk instrument om niet-naleving te detecteren en te ontmoedigen. Om het personeelsgebrek, de uitstroom van veel ervaren collega's en de snellere doorlooptijd van het personeel te ondervangen zullen we een gedeelte van de controles meer gestroomlijnd moeten uitvoeren. Hierbij zien wij een toekomst weggelegd voor het gedeeltelijk werken in controleteams.

Door middel van risicoanalyse kan toezicht effectiever en efficiënter worden ingezet. Deelonderzoeken kunnen hierbij uitkomst bieden, omdat ze gericht zijn op specifieke risico's en minder arbeidsintensief zijn dan volledige boekenonderzoeken. Een kortere doorlooptijd vergroot bovendien de zichtbaarheid van de Belastingdienst bij verschillende burgers en bedrijven.

### Technologische vooruitgang

Technologie wordt steeds belangrijker in het toezicht van de toekomst. Door het huidige personeelstekort binnen de

Belastingdienst biedt automatisering een uitgelezen kans om processen efficiënter te maken. Denk hierbij aan data-analyse en geavanceerde algoritmes om gerichter te kunnen controleren. Tegelijkertijd moet niet worden verwacht dat dit een holistische oplossing is voor het toezicht van de toekomst. De menselijke factor mag niet ontbreken. Echter, waar mensen werken worden fouten gemaakt. Ambtenaren moeten zich kwetsbaar kunnen opstellen om fouten te erkennen, herstellen en hiervan te leren. Dit vraagt om een cultuur waarin leren en verbeteren centraal staan.

### Conclusie: een toekomstgericht toezicht

Om toezicht in de toekomst effectief en efficiënt te houden, moeten we inspelen op technologische vooruitgang en maatschappelijke bewustwording. Door de combinatie van zorg, hoede en controle te versterken, kan de Belastingdienst bijdragen aan een hogere naleving en het vertrouwen van burgers en bedrijven in het systeem vergroten.

Tot slot is het van belang dat de Belastingdienst het gedrag dat zij van belastingplichtigen verwacht, zelf ook uitdraagt. Integriteit en een open feedbackcultuur zijn hierbij essentieel. Alleen door transparant en betrouwbaar te blijven, kan de Belastingdienst haar rol als hoeder van de fiscale hygiëne van Nederland effectief blijven vervullen.

---

<sup>1</sup> De Young Audit Board Belastingdienst (YABB) is in 2022 opgericht door en voor accountants in opleiding en accountants die in de afgelopen vijf jaar zijn afgestudeerd. Het doel van de YABB is om accountants met de organisatie en elkaar te verbinden.



# Kom naar de ALV en laat je stem horen

Het bestuur van de VHMF nodigt alle leden van harte uit tot het bijwonen van de algemene ledenvergadering voorafgaand aan het symposium op **17 april 2025**. Deze vindt evenals het symposium plaats in de Julianazaal van de Jaarbeurs te Utrecht van 9.30 - 12.00 uur met aansluitend de mogelijkheid tot een lunch van 12.00 - 13.00 uur. De stukken voor de ALV worden door secretaris digitaal verstuurd naar alle leden. Inschrijving kan eenvoudig via **www.vhmf.nl**. Daar kun je ook aangeven of je gebruik wilt maken van de lunch.

Het bestuur stelt jouw komst zeer op prijs!

**Schrijf je nu in op  
www.vhmf.nl**

# Toezicht dat er ook nog toe doet

door Ricky Turpijn

**Toezicht roept bij veel Nederlanders weerstand op. Onze egalitaire volksaard speelt hierin een grote rol: we houden van vrijheid, maar niet van willekeur. Regels worden alleen geaccepteerd als ze logisch en eerlijk lijken. Toch kunnen we in een samenleving van 18 miljoen mensen niet zonder afspraken. Ze zorgen voor orde en leefbaarheid, maar brengen ook spanningen met zich mee. Het evenwicht tussen vrijheid en handhaving is een constante uitdaging in Nederland, waarin toezicht een sleutelrol speelt.**

Afspraken zijn essentieel voor een samenleving. Ze regelen het gebruik van gemeenschappelijke middelen, zoals pensioenen, belastingen en subsidies. Wie draagt bij aan deze voorzieningen en in welke mate? Dat roept vragen op over rechtvaardigheid: betalen zzp'ers evenredig veel belasting als multinationals? Hoe zorgen we ervoor, dat subsidies voor duurzaamheid daadwerkelijk terecht komen bij bedrijven die milieuvriendelijke doelen nastreven? En wat is een redelijke bijdrage aan zorg en onderwijs? Tegelijkertijd zijn er altijd 'free riders': mensen die profiteren zonder bij te dragen. Denk aan belastingontduikers, zwartwerkers of bedrijven die milieuregels ontwijken. Deze groepen zetten het systeem onder druk en maken toezicht onvermijdelijk.

Toezicht moet meer zijn dan het blindelings afdwingen van regels. Het moet effectief en rechtvaardig zijn om vertrouwen te verdienen. Wanneer dat ontbreekt, zoals bleek bij de toeslagenaffaire, kan het rampzalige gevolgen hebben. Dit schandaal toonde niet alleen een falend systeem, maar ook hoe hard toezicht kwetsbare groepen kan raken. Zoiets mag niet opnieuw gebeuren. Tegelijkertijd mag toezicht geen bureaucratisch monster worden, waarin kleine fouten zwaar worden bestraft, terwijl grote overtreders de dans ontspringen. De kern is proportionaliteit: fouten moeten in verhouding tot hun impact worden aangepakt.

Een voorbeeld hiervan is de bouw- en horecasector, waar toezicht kan vastlopen door detailregulering door een overvloed aan complexe voorschriften rond voedselveiligheid, vergunningen en hygiëne in de horeca en constructieve veiligheid en milieueisen in de bouw. Hierdoor kan de focus verschuiven naar kleine administratieve fouten, terwijl grotere risico's en opzettelijke overtredingen onderbelicht blijven. Een kleine administratieve fout mag niet even zwaar wegen als opzettelijke fraude. Tegelijkertijd werkt toezicht pas als mensen begrijpen waarom bepaalde regels gelden. Het bevorderen van transparantie en duidelijkheid is daarom cruciaal. Mensen accepteren toezicht sneller, als ze zien,

dat het eerlijk wordt toegepast en als het toezicht zelf niet onevenredig belastend is.

In de financiële wereld zien we hoe toezicht effectiever kan zijn. Banken worden niet alleen gecontroleerd op het naleven van kapitaaleisen, maar toezichthouders bevorderen ook transparantie en beschermen consumenten tegen misleidende praktijken. Dit gaat verder dan het afdwingen van regels; het draagt bij aan een breder gevoel van rechtvaardigheid en vertrouwen in het financiële systeem.

De Belastingdienst biedt een ander positief voorbeeld. Naast handhaving kan de dienst bijdragen aan rechtvaardigheid door duidelijkere communicatie en een menselijke benadering. Een systeem dat kwetsbare groepen beschermt en voorkomt dat mensen door fouten in grote problemen komen, versterkt het vertrouwen. Tegelijkertijd is het belangrijk dat belastingontduikers hard worden aangepakt. Het huidige systeem, waarin vaak wantrouwen ontstaat door onbegrijpelijke processen of disproportionele straffen, laat zien dat er nog wel ruimte is voor verbetering.

Toezicht moet flexibel en menselijk zijn. Regels moeten niet star worden toegepast, maar ruimte laten voor overleg en het erkennen van goede intenties. Straf is belangrijk, maar beloning kan minstens zo effectief zijn. Dit voorkomt, dat toezicht puur als negatief wordt ervaren en onderstreept het gezamenlijke belang van naleving. Het toezicht moet zich vooral richten op de 'free riders' die bewust de afspraken ondermijnen, zonder anderen onnodig te belasten.

Vertrouwen is de sleutel in een egalitaire samenleving. Mensen moeten voelen, dat toezicht rechtvaardig, proportioneel en transparant is. Een systeem, dat deze principes naleeft, voorkomt chaos en versterkt de bereidheid om vrijwillig afspraken na te leven. Het voorkomt ook, dat toezicht ontaardt in een machtsstrijd, waarin de ene groep wordt bevoorreed boven de andere.

Toezicht is geen noodzakelijk kwaad, maar een middel om een functionele en rechtvaardige samenleving te bevorderen. Het moet stevig genoeg zijn om degenen die de regels bewust overtreden in toom te houden, maar flexibel genoeg om redelijkheid te waarborgen. Door rechtvaardigheid en transparantie centraal te stellen kan toezicht bijdragen aan een samenleving, waarin afspraken worden nageleefd, omdat mensen het nut ervan inzien. Alleen dan kan toezicht écht ertoe doen.

# Webinar 'Selectie onder het vergrootglas'



**Iris Vissers**  
Lavaco AVG en  
Privacyrecht



**Sanne Roemers**  
Coördinerend  
Specialistisch Adviseur  
Selectie & Detectie



**Sanae El Bouazati**  
Specialist gelijke-  
behandelingsrecht,  
Selectie & Detectie

## Een (juridisch) goede selectie, hoe doe je dat eigenlijk?

Het doel van selectie is om aangiften te identificeren waarin onzekerheden zitten, zodat deze handmatig kunnen worden beoordeeld. Het onderscheid dat bij selectie wordt gemaakt moet objectief gerechtvaardigd zijn. Er is veel politieke en maatschappelijke aandacht voor dit onderwerp. Het belang wordt onderstreept door de uitkomsten van de onderzoeken bij de DUO over de controle op de uitwonende beurs en het besluit van OCW om de gecorrigeerde bedragen en boetes in de periode 2012-2023 terug te betalen.

Iris Vissers en Sanae el Bouazati hebben in het webinar 'Selectie onder het vergrootglas' op hoofdlijnen aandacht besteed aan het toepasselijk juridisch kader vanuit het perspectief van de AVG en het non-discriminatierecht. Wat betekenen de juridische ontwikkelingen voor onze praktijk, aan welke voorwaarden moeten we voldoen en welke toetsen moeten we uitvoeren? Zij gaan daarbij ook in op de Adviezen van de Landsadvocaat en de Autoriteit Persoonsgegevens over geautomatiseerde selectietechnieken en geautomatiseerde besluitvorming. Sanne Roemers heeft de praktische aspecten van selectie in de praktijk toegelicht en is verder

ingegaan op de te nemen passende maatregelen. De toepassing van deze maatregelen op al onze selectieprocessen is niet eenvoudig. De transparantie, onderbouwing, uitlegbaarheid, vastlegging en evaluatie van selectiecriteria en selectieprocessen zal veel van ons vragen de komende tijd.

Het webinar [NYCD188] is terug te kijken voor medewerkers via de DBA. Via onderstaande link kom je op het Portaal PE accountants en overige controlemedewerkers (open).

Bij "Ga naar" selecteer je "kernthema audit".

<https://academie.belastingdienst.nl/course/view.php?id=13271&section=0>





# Individuele belangenbehartiging bij de VHMF: Een terugblik op 2024

door Vincent van den Eeden

**Naast de collectieve belangenbehartiging zet de VHMF zich ook in voor de individuele ondersteuning van haar leden, vaak aangeduid als rechtsbijstand. In dit artikel blikken we terug op 2024 en de zaken waar onze individuele belangenbehartiging zich mee heeft beziggehouden.**

## Samenwerking in individuele belangenbehartiging

Het bestuur voert de individuele belangenbehartiging niet alleen. Marion Karemaker en M'barek Alioua spelen een cruciale rol in de eerste opvang van collega's, via het e-mailadres [rechtspositie@vhmf.nl](mailto:rechtspositie@vhmf.nl). Met hun advies en begeleiding weten zij veel vragen en problemen op te lossen. Linking pin met het bestuur is Vincent van den Eeden. Wanneer we tegen juridische grenzen bij de werkgever aanlopen, staan onze advocaten klaar om te helpen.

In 2024 namen we afscheid van Jacques Dijkgraaf, een vertrouwd gezicht binnen onze juridische ondersteuning. Tegelijkertijd hebben we het team van advocatenkantoor Van den Brekel mogen verwelkomen als onze nieuwe juridische steun en toeverlaat.

## Een divers scala aan vraagstukken

De individuele belangenbehartiging behandelde in 2024 een breed scala aan onderwerpen. Hier een greep uit de zaken waarmee we ons bezig hebben gehouden:

- Re-integratie na langdurige ziekte.
- Anonieme klachten over functioneren.
- Horizontale verplaatsingen binnen een dienstonderdeel.
- Verlof tijdens ziekte.
- Functiewaardering en pensioenopbouw bij gedeeltelijke arbeidsongeschiktheid.
- Geschillen over beoordelingen, studiekosten en integriteitsmeldingen.
- Vragen over een nieuwe RVU-regeling, een langgekoesterde wens van velen.
- Verplichte detacheringen naar andere onderdelen van de organisatie.

## WIA en complexe regelgeving

Ook vraagstukken rondom de WIA hebben veel aandacht gevraagd. Het is al zwaar genoeg voor collega's die (gedeeltelijk) in de WIA belanden, maar daarbovenop zien we dat werkgeversprocessen vaak niet goed verlopen.

Zo bleek dat de voorlichting van P-Direkt verouderd is en dat zij onjuiste gegevens aan het UWV doorgeven. Hierdoor

ontstaan fouten bij de berekening van WIA-uitkeringen. Dit kost veel tijd en moeite om te corrigeren, mede omdat P-Direkt soms rekensommen maakt die niet nodig zijn en gebaseerd zijn op verkeerde aannames. Het is duidelijk dat er een gebrek is aan kennis over wet- en regelgeving binnen deze organisatie. Het bestuur van de VHMF heeft dit aangekaart bij CMHF Overheid, dit raakt immers alle ambtenaren. Positief is dat in 2025 verbeteringen in de verwerking van gegevens worden verwacht. Toch blijft het belangrijk dat betrokkenen zelf een vinger aan de pols houden.

## Hardvochtige opstelling binnen de Douane

Een van de meest opvallende ontwikkelingen in 2024 vond plaats binnen de Douane. Dit kwam duidelijk naar voren in enkele zaken die veel aandacht trokken, waaronder twee gepubliceerde uitspraken: Rechtbank Amsterdam (18 november 2024, ECLI:NL:RBAMS:2024:7015) en Rechtbank Rotterdam (12 november 2024, ECLI:NL:RBROT:2024:11596). Deze zaken haalden niet alleen vakbladen maar ook landelijke media, zoals het AD.

Hoewel iedereen het recht heeft om een zaak aan de rechter voor te leggen, heeft het vaak de voorkeur om in onderling overleg tot een oplossing te komen. Helaas was dit in een van deze zaken niet mogelijk. De aanloop naar de rechtszaak was allesbehalve fraai en de werkgever weigerde zelfs na een gesprek met de advocaat erbij een andere, mildere koers te varen. Dit leidde uiteindelijk tot een kort geding.

## Feitenrelaas van een spraakmakende zaak

Een van de opvallendste uitspraken betrof een zaak waarbij een medewerker van de Douane op non-actief werd gesteld wegens meldingen over sociale onveiligheid op de werkvloer. De belangrijkste feiten:

- De medewerker werd op 27 augustus 2024 op non-actief gesteld vanwege anonieme meldingen.
- De medewerker herkende zich niet in de beschuldigingen en betwistte deze.
- Het besluit tot non-actiefstelling werd niet schriftelijk bevestigd, en de meldingen waren onvoldoende concreet.

## De eisen van de werknemer

De werknemer eiste:

- Terugkeer in haar functie binnen twee dagen.
- Rectificatie van de berichtgeving over haar non-actiefstelling.
- Vergoeding van haar juridische kosten.

## De beoordeling door de rechter

De rechter stelde vast dat:

- De non-actiefstelling onzorgvuldig en onvoldoende onderbouwd was.
- Hoor en wederhoor ontbrak; de meldingen waren anoniem en vaag.
- Het onderzoek niet afgerond was, en de melding onterecht was gedeeld met collega's.
- De maatregel van non-actiefstelling disproportioneel was.

## De uitspraak

De rechter oordeelde als volgt:

- Terugkeer in functie: De medewerker moest binnen zeven dagen worden teruggeplaatst, met een dwangsom van € 500 per dag (max. € 50.000).
- Rectificatie: De Douane moest een rectificatie sturen binnen twee dagen, met een dwangsom van € 250 per dag (max. € 25.000).
- Proceskosten: De Douane moest een deel van de juridische kosten (€ 1.175,42) vergoeden.

De rechter voegde daar nog aan toe:

“Normaal gesproken gaat de kantonrechter ervan uit dat een overheidsinstelling veroordelingen van de rechter nakomt. Toch kiest hij er in dit geval voor om wel een dwangsom te verbinden aan deze veroordeling. Tijdens de zitting heeft de Douane namelijk meermaals aangegeven dat terugkeer van [eiseres] in haar functie absoluut geen optie is.”

## Een patroon van hardvochtigheid

Deze zaak is helaas geen uitzondering. De houding van de werkgever wordt gekenmerkt door een rigide aanpak, waarbij kosten noch moeite worden gespaard om het gewenste resultaat te bereiken, ongeacht de gevolgen voor de werknemer. Dit creëert bij medewerkers het gevoel alsof zij vechten tegen een onverslaanbare tegenstander, “de Staat”, wat vaak leidt tot gevoelens van machteloosheid.

Het is wrang dat deze werkwijze plaatsvindt in een tijd waarin proportionaliteit en de menselijke maat centraal zouden moeten staan. Als VHMf blijven wij ons inzetten om dit soort problematiek aan te kaarten en te strijden voor rechtvaardigheid en evenredigheid in de behandeling van onze collega's.

Met de WNRA zijn wij allen werknemers geworden, met de bijhorende rechten en plichten.

## Goed werkgeverschap

Artikel 7:611 van het Burgerlijk Wetboek, verplicht werkgevers zich redelijk en zorgvuldig te gedragen tegenover hun werknemers. Dit omvat het bieden van een veilige en respectvolle werkomgeving, het zorgvuldig communiceren van beslissingen en het waarborgen van hoor en wederhoor bij maatregelen die de werknemer raken. Daarnaast moet de werkgever bij ingrijpende beslissingen, zoals schorsing of ontslag, zorgvuldig handelen en een evenwichtige belangenafweging maken. Ook is het van belang dat werknemers worden ondersteund in hun professionele ontwikkeling en dat alternatieven worden overwogen voordat vergaande maatregelen worden getroffen.

Het principe van goed werkgeverschap vereist dat werkgevers de rechten en belangen van werknemers serieus nemen, zonder daarbij de organisatorische belangen uit het oog te verliezen. Het gaat om respectvolle behandeling, transparantie en een zorgvuldige uitvoering van verplichtingen. Dit staat in balans met goed werknemerschap, waarbij werknemers op hun beurt redelijk en verantwoordelijk moeten handelen richting de werkgever. Samen vormen deze normen de basis voor een gezonde en constructieve arbeidsrelatie.

## Conclusie

2024 was een intensief jaar voor de individuele belangenbehartiging. Met steun van ons team en advocaten blijven we ons inzetten voor rechtvaardigheid en de belangen van onze leden. Helaas zien we dat de rol van de werkgever hierin niet altijd adequaat wordt ingevuld. Dit blijft onze aandacht houden in 2025.

We danken onze leden voor hun vertrouwen en blijven ons met volle toewijding inzetten voor zowel collectieve als individuele belangenbehartiging.

Beste leden,

Wij hechten veel waarde aan de ondersteuning die wij als vakbond aan onze leden bieden. Een belangrijk onderdeel hiervan is de juridische bijstand die wordt verzorgd door onze ervaren en deskundige advocaten. Wij hebben het volste vertrouwen in hun kennis, kunde en inzet om uw belangen zo goed mogelijk te behartigen.

Om ervoor te zorgen dat de juridische bijstand efficiënt en effectief verloopt, is het belangrijk dat wij de advocaten de ruimte geven om hun werk te doen. Er moet sprake zijn van een vertrouwensrelatie, waarbij er gezamenlijk een route wordt uitgestippeld die nodig is bij de behandeling van hun zaak. De advocaten zullen hun professionele expertise inzetten en onze leden adviseren.

We merken dat er soms sprake is van het niet kunnen loslaten van de regie bij de behandeling van een zaak, waarbij iedere stap met de advocaat wordt afgestemd. Hoewel wij begrijpen dat juridische kwesties emotioneel en belangrijk (kunnen) zijn, is dit niet efficiënt. Het is van belang om de advocaten in staat te stellen hun werk zo optimaal mogelijk te kunnen doen.

Dank voor uw vertrouwen in onze advocaten en in de VHMf. Samen kunnen we zorgen voor de best mogelijke ondersteuning.

# De dag van overmorgen is al begonnen

door Gerald Munters Bestuurslid B/Jong<sup>1</sup>

Niet in de meeste letterlijke zin natuurlijk, maar veranderen en aanpassen kosten tijd en iets dat we nu in gang zetten, kan pas over jaren effect hebben. Echter, zonder die eerste stap kom je nergens. Zo ook met veranderingen binnen de wereld van de Belastingdienst. Veel van onze taken zijn gericht op 'achteraf'. Of het nu gaat om BTW afdragen als ondernemer of de activiteiten die starten nadat een aangifte bij ons binnen is gekomen. In de wereld van overmorgen hoeft dit niet per se zo te zijn. Daar kan het gewoon 'in het moment' oftewel real-time!

## Paradigma verschuiving

Deze wereld van overmorgen is de wereld van 'Tax Administration 3.0' (TA 3.0): een visie van de OESO over belastingdiensten van de toekomst. In deze wereld wordt belasting gekoppeld aan levensgebeurtenissen, zoals het kopen van een huis of het kopen van een zaag als timmerman met een eigen zaak. Zodra jij afrekent, wordt de btw over je aankoop direct afgedragen aan de Belastingdienst. In het geval van de timmerman hoeft de ondernemer niet alle bonnetjes te bewaren en weer aangifte te doen. De omzetbelasting is simpelweg al afgedragen. Door daar te zijn waar nodig (het moment van de gebeurtenis) kunnen we gemak bieden voor burgers en bedrijven.

Deze transitie betekent een verschuiving in de manier van denken en doen. Een groot deel van ons huidige handelen is gericht op achteraf. Een systeem van aangifte doen, de data naar ons toe halen en achteraf controleren. Dit verschuift met TA 3.0 naar een systeem waarin real-time, geen aangifte en een soort systeemtoezicht centraal staan. In deze transformatie lijkt alles geënt te zijn op technologie en de digitale wereld, maar niets is minder waar. Een menselijk gezicht blijft essentieel om de dienstverlening te waarborgen.

Het klinkt wellicht te mooi om waar te zijn, maar het is voor veel landen dé stip op de horizon. Maar ja, een dergelijke systeemverschuiving is niet met een vingerknip gerealiseerd. Daarvoor moet je experimenteren en verkennen.

## Leren door te doen

Er liggen geen kant en klare routekaarten om de elementen van TA 3.0 te implementeren. Ieder land is uniek en heeft eigen regels en voorkeuren. Daarnaast is er nog veel onzekerheid over allerlei randvoorwaarden, want hoe de wereld er over vijf, tien of vijftien jaar uitziet, weet niemand. Technologische ontwikkelingen, veranderingen in het financiële stelsel, de wereld draait gewoon door. Om toch te verkennen

hoe de wereld in elkaar steekt als TA 3.0 werkelijkheid wordt, voert de Belastingdienst meerdere experimenten uit. De verschillende experimenten verkennen de bouwblokken om tot een systeem van real-time heffen en innen te komen. Van digitale identiteiten tot wetgeving als code en van nieuwe vaardigheden van medewerkers tot interoperabiliteit: alles komt voorbij.

Een mooi voorbeeld van zo'n experiment is het 'company passport'. Hiermee kunnen ondernemers digitaal een onderneming oprichten en direct zakendoen in het economisch verkeer. Om dit mogelijk te maken is er een digitale identiteit nodig voor rechtspersonen. Deze is als experiment gerealiseerd met verschillende externe partners en heeft laten zien welke randvoorwaarden nodig zijn voor een dergelijk vertrouwensnetwerk. Daarnaast is een experiment gestart om het realtime heffen en innen van belastingen te simuleren. Met behulp van 'distributed ledger technologies' (een soort digitaal grootboek) is een audittrail gegenereerd die niet te manipuleren is en die rekening houdt met privacygevoelige informatie. Deze audittrail kan door de Belastingdienst geanalyseerd worden.

Ook burgers profiteren van deze TA 3.0 experimenten. Met de 'persoonlijke-regelingen-assistent' onderzoeken we de randvoorwaarden voor het bieden van een proactieve dienstverlening waarbij burgers altijd weten waar ze fiscaal aan toe zijn. Met de assistent kunnen ze snel achterhalen wat de impact van de ene regeling op de andere is. Via persoonlijke wallets, een digitale identiteit en wetgeving als code maken we dit mogelijk.

Vanwege de complexiteit en reikwijdte van de experimenten en de bredere ontwikkeling van TA 3.0 is het van belang om vanuit verschillende disciplines te denken. Dit gaat over de grenzen van één organisatie of dienstonderdeel. Van IT-specialisten tot juristen en van toekomstdenkers tot inspecteurs: ieder perspectief is van belang. Samen verkennen we de bouwblokken om tot real-time heffen en innen te komen. En die die wereld van overmorgen is dus dichterbij dan je zou denken.

<sup>1</sup> B/Jong is een netwerkorganisatie van jonge professionals binnen de Belastingdienst. B/Jong brengt jonge professionals samen en richt zich op nieuwe, jonge en frisse initiatieven en evenementen.

# De onzichtbare dragers van de publieke zaak

Ze staan niet op de voorpagina's. Ze schreeuwen niet van de daken. En als ze worden bekritiseerd, hoor je geen weerwoord. Ambtenaren, de stille werkers van de publieke zaak, zijn al decennia een gemakkelijk doelwit. Maar wat gebeurt er met een land waar deze dragers van beleid en publieke dienstverlening steeds zwaarder worden belast en nauwelijks worden ondersteund?

Ambtenaren kunnen zich niet publiekelijk verdedigen. Wanneer een beleidsfout de krantenkoppen haalt, wordt de verantwoordelijke bewindspersoon ter verantwoording geroepen, maar de daadwerkelijke implementatie gebeurt door de ambtenaren. Politici duiken graag weg achter abstracties als "de ambtelijke molens draaien langzaam", terwijl zij zelf verantwoordelijk zijn voor de eindeloze wensenlijstjes die deze molens bijna doen bezwijken. Iedere dag regent het moties, Kamervragen en beleidswensen. De werkelijkheid? Ambtenaren zitten gevangen tussen politieke ambitie en bureau-cratistische realiteit.

Daar komt bij dat er al jaren wordt bezuinigd op de overheid. Een stijgende werkdruk wordt niet gecompenseerd met extra mensen of middelen, maar met harder werken. Salarissen blijven achter, nieuwe vacatures worden geschrapt, en door reorganisaties verdwijnen complete afdelingen. Tegelijkertijd dreigt een uittocht van ervaren ambtenaren: de vergrijzing slaat hard toe, en er is nauwelijks een plan om deze kennis op te vangen.

Wie overblijft, moet ook nog eens werken met een achterhaalde infrastructuur. Terwijl het bedrijfsleven investeert in de nieuwste technologieën, ploeteren ambtenaren vaak voort met ICT-systemen die al een decennium geleden vervangen hadden moeten worden. En ja, dat veroorzaakt fricties, kwaliteitsverlies en soms zelfs fouten. Fouten waar politici zich vervolgens weer gemakkelijk van distantiëren.

De optelsom is schrijnend. We vragen steeds meer van een groep mensen die steeds minder middelen heeft om hun werk goed te doen. Het gebrek aan loonsverhoging is niet alleen een financiële kwestie; het is een signaal dat het werk van ambtenaren blijkbaar niet wordt gewaardeerd. Maar hoe kunnen we verwachten dat zij blijven bouwen aan een goed functionerende overheid, als we hen tegelijkertijd langzaam afbreken?

Een overheid zonder een sterke ambtenarij is een tijdbom. Wie denkt dat het werk van ambtenaren eenvoudig te vervangen is door algoritmen of externe adviseurs, heeft de essentie van hun taak niet begrepen. Zij zijn de spil van continuïteit in een politiek systeem dat iedere vier jaar op zijn kop wordt gezet. En toch lijken we hen te behandelen als wegwerp personeel.

Misschien is het tijd om ons af te vragen hoe Nederland eruitziet zonder deze onzichtbare dragers. Want terwijl zij niet schreeuwen, zouden wij dat misschien wel moeten doen. Voor hen.



Penna Fugax

*Penna Fugax*

COLLEMN



# Eigentijdse uitdagingen voor de Inspecteur

In de Informatief 67 van maart 2011 zijn twee verhalen opgenomen geweest over de inspecteur in het jaar 2025. Dit waren de twee in 2011 door de jury voor de hoofdprijs genomineerde inzendingen die waren ontvangen als reactie op de VHMF prijsvraag.

De prijsvraag luidde: **Geef een verhalende schets van de "tax-professional anno 2025"**.

De jury schreef: "Beide inzendingen geven een indruk van de werkvloer en de positie van de professional in 2025. Zowel de veranderingen in de stijl van werken als in de te hanteren normatiek komen aan de orde. Tevens laten beide betogen zien dat samenwerken en het onderdeel zijn van een groter geheel, wezenlijke kenmerken vormen voor de toekomstige professional."

Inmiddels zijn we aanbeland in het jaar 2025 en blijkt het nog steeds leuk en informerend om te lezen wat we 15 jaar geleden dachten wat er in ons werk en in onze werkbeleving zou veranderen en wat nog steeds van belang zal zijn.

Dit lezend bracht ons op het idee om de destijds genomineerde schrijvers te vragen om op hun eigen artikel te reageren. Hetzij met een terugblik dan wel met een nieuw toekomstplaatje.

De vrucht van hun denkwerk en ijver is hier nu te lezen. Is het weer een nominatie waard en helpt het je om de tijd waar in we leven te begrijpen? Wel, lees en oordeel zelf. Veel plezier.

De twee oorspronkelijk genomineerde verhalen zijn te vinden op onze website [www.VHMF.nl](http://www.VHMF.nl) → **Archief Informatief** → **Informatief 67** → **pagina 09 - 11**



## Edson en Luca 14 jaar later...

Door Robert Verbraak

De loungebank is de favoriete plek van Edson en Luca in hun appartement. Ze kunnen op het divandeel van de bank heerlijk onderuit gaan en even tot rust komen na een drukke werkdag. Vanaf de bank kunnen ze heerlijk de verkeersbewegingen zien en de vele markante gebouwen in de stad.

Ze wonen nu twee maanden in het appartement. De voormalige kantoorruimte hebben ze zelf ingedeeld en omgebouwd naar een fijne woning. Daarvoor is hard gewerkt met vrienden en familie. Centraal in de ruimte is het natte gedeelte en de ruimte hieromheen is geschikt om te werken, te slapen en lekker op de bank te zitten. Van de kantoorbestemming van de Belastingdienst met spreekkamers, kantoorruimten of flexibele werkplekken is nu geen spoor meer te bekennen. Op de benedenverdiepingen is die bestemming nog terug te vinden. Edson werkt daar nu al drie maanden op basis van een flexcontract bij de Belastingdienst.

Voordat Edson en Luca buiten de deur een hapje gaan eten, drinken ze samen een kopje thee.

"Kun je al een tussenbalans opmaken over je werk, Edson?," vraagt Luca, terwijl ze thee schenkt in de twee mokken op de sidetable naast de bank. Edson denkt na: "Het is misschien nog wat vroeg daarvoor. Het werk bevalt wel goed, ik doe ervaring op en ik heb de indruk dat mijn werk betekenisvol is." Luca kijkt Edson aan en vervolgt: "Dat lijkt me logisch. In je werk gaat het er toch om na te gaan of iedereen belasting betaalt naar inkomen en vermogen? Je wilde met dit contract daar ook een bijdrage aan leveren. Is het ook zinvol voor jezelf? Wat bevalt je dan bijvoorbeeld op het gebied van de punten waarin je ervaring wilt opdoen, zoals samenwerken, de stijl van werken of jouw rol als professional?"

"Dat zijn nogal pittige vragen, Luca." zegt Edson. "Ik moet eerlijk zijn. Mijn verwachtingen daarover zijn nog op dit

moment niet helemaal ingelost. Ik hoop dat ik deze punten op mijn competentieladder de komende maanden van mijn contract nog kan afvinken.”

Het gesprek valt even stil en terwijl Edson de mok thee in zijn hand neemt en ervan nipt, heeft Luca de gelegenheid om door te vragen. Ze wil weten welke verwachtingen van Edson zijn uitgekomen, wat hij nog mist en hoe hij tegen de komende 15 maanden aan kijkt. “In de sollicitatieprocedure heb je toch verschillende gesprekken gevoerd, waarin jou een beeld is geschetst en waarin jouw competentieladder is besproken?”

Edson zucht: “Als je bijvoorbeeld naar ‘samenwerken’ kijkt, dan werk ik natuurlijk wel samen met twee of drie collega’s die tegelijk met mij drie maanden geleden zijn begonnen. In mijn team werken echter ook mensen die ik niet ken, collega’s die tegen hun pensioen aanzitten en er is zelfs een gepensioneerd aan wie gevraagd is te blijven. Volgens mij heeft hij voor een jaar bijgetekend. Of hij in loondienst is of als ZZP-er werkt, is mij niet duidelijk. Omdat hij heel veel kennis en ervaring heeft, heb ik hem weleens vragen gesteld over vindplaatsen van informatie en over contactpersonen van projecten. Eerlijk gezegd had ik verwacht dat ik snel in een netwerk van specialisten terecht zou komen en dat mijn bijdrage, samen met die van anderen, een sprong vooruit zou opleveren. Neen, er is geen sprake van iets dat lijkt op een netwerkorganisatie waarmee grote stappen gezet kunnen worden. Een stap op de plaats is het bij de Belastingdienst nou ook weer niet; we maken met ons team zeker kleine stapjes. Mijn ambities liggen wel verder dan wat ik nu ervaar.”

Luca neemt een slok thee en zegt: “Het is natuurlijk mogelijk dat je zelf de komende periode van je flexcontract nog aan je netwerk en je doelen kunt werken en eruit kunt halen wat je wilt, Edson. Je kunt zelf misschien ook initiatieven nemen.”

“Wat voor stijl van werken is er eigenlijk, Edson?” vervolgt ze. “Er is eigenlijk wel een groot verschil met het IT-bedrijf waar ik hiervoor werkte. Je zou kunnen zeggen dat de stijl van leidinggeven hier wel mensgericht is. In mijn team overleggen we veel en zeker in het begin is een van de teamleden echt een coach voor me geweest. In mijn vorige contract was de stijl resultaatgericht met harde targets en deadlines. Daarbij pasten dan ook de gevolgen als je die doelstellingen niet behaalde. Ik ervaar prestatiedruk nu echt anders. Het ene dossier is het andere ook niet en bij sommige zaken horen wettelijke termijnen die zich niet laten leiden door deadlines. De stijl van leidinggeven was in mijn eerdere contracten ook anders dan nu. Dat was meer leidend, terwijl dat nu veel meer ondersteunend is. Er is veel vrijheid om zelf keuzes te maken. Of die stijl optimaal doeltreffend of doelmatig is weet ik niet. Dat wil ik de komende maanden nog ontdekken.”

“Heb je het idee dat jouw specifieke kennis en vaardigheden in de IT worden benut en zijn er ook nieuwe vinkjes die je kunt toevoegen aan je CV?,” vraagt Luca.

Edson neemt een slok thee en denkt na. “Er worden stappen gemaakt op IT-gebied - dat is zeker. Het jaarverslag over

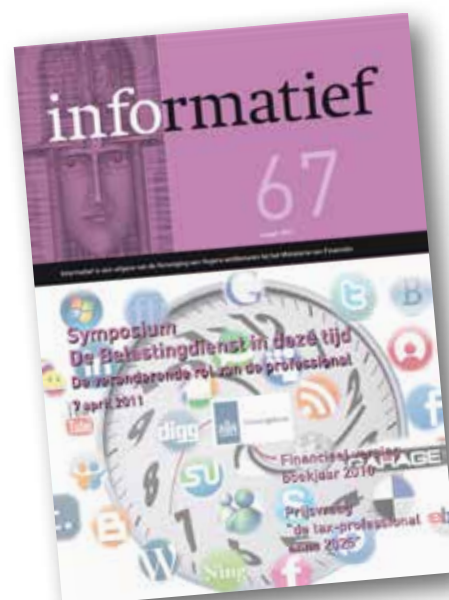
2023 noemt ook de gemaakte stappen. Ik kan niet helemaal overzien of dit voldoende is. Ik vind het ook lastig in te schatten waar de lat ligt of zou moeten liggen en daarmee hoe snel je tevreden of ontevreden moet zijn. In de afgelopen drie maanden heb ik met de programma’s en IT-ondersteuning die ik nodig heb zonder meer goed kunnen werken.”

“Wat is nu je conclusie na deze drie maanden, Edson?,” vraagt Luca terwijl ze haar thee opdrinkt en opstaat.

“Ik heb een fijne werkomgeving, dichtbij huis en met voldoende uitdagingen. Er is een tekort aan personeel op diverse functies en dat merk ik wel in hetgeen de organisatie als geheel op de mat kan leggen en wat ik met mijn team kan doen. Het verschil met de bedrijven waar ik voorheen werkte is behoorlijk groot. Daar waren mijn declarabele uren erg belangrijk. Nu heb ik vaak overleg met collega’s en ik heb een aantal korte trainingen en themadagen gevolgd. Het aantal directe uren dat ik in deze maanden heb gemaakt is een stuk minder dan ik gewend was,” antwoordt Edson, terwijl hij opstaat en zijn mok leegdrinkt.

“Als je dat zo zegt, Edson, denk je dan dat je met meer directe uren, al het werk dat moet gebeuren zou kunnen doen? Zou het personeelstekort opgelost kunnen worden door productiever te zijn door anders te werken of meer directe uren te maken?,” vraagt Luca terwijl ze richting de buitendeur loopt.

Edson en Luca trekken hun jassen aan en Edson kijkt Luca aan. “Je stelt wel lastig te beantwoorden vragen, Luca. Kom we gaan een hapje eten. Wat ik van tevoren dacht over de professional bij de Belastingdienst in 2025 en wat ik nu ervaar, verschilt wel. Ik denk dat ik iets te voortvarend was in mijn beeldvorming. Ik denk wel dat de technologie invloed gaat krijgen op de processen, op de manier van werken. Dat gaat dan ook wel invloed krijgen op de manier van leiding geven en sturen. Ik ben hoopvol, want om me heen zie ik mensen hard werken en die zoeken naar mogelijkheden. Ik heb alleen maar fijne mensen en goede professionals om me heen en daar mag ik mee samenwerken. Voor mezelf zie ik deze contractmaanden als een verrijking voor mijn CV en persoonlijke en professionele ontwikkeling. Dat verandert de komende maanden echt niet.”



# De Inspecteur is een instituut geworden

door mr. drs. C.B.J.M. (Christine) Boom-Van der Worp, VTA AVG voor MKB Zuid-Oost-Nederland

De functies van Inspecteur van 's-Rijksbelastingen en Ontvanger van 's-Rijksbelastingen zijn niet meer gekoppeld aan "een mens van vleesch en bloed", maar zijn een instituut geworden.

Daar is het echter niet bij gebleven.

De beslissingsbevoegdheid met directe impact op de financiën van burger en bedrijfsleven is verder geslonken.

Door vooral excessen in het toepassen van wet- en regelgeving, zoals bij de toeslagenaffaire en de problemen in verband met stelselmatige discriminatie, de verwerking van gegevens van personen in de fraudesignaliserings-voorziening (FSV) en last but not least de invoering van de algemene verordening gegevensbescherming (AVG) is de menselijke maat steeds meer op de voorgrond komen te staan.

Bovendien is in Nederland de weg van de AVG verder verbreed dan in andere landen om ons heen; in Nederland is de redenatie in het verlengde van de Tweede Wereldoorlog en voorgenoemde excessen alleen maar verder ontspoord in de richting van een allesomvattend privacyrecht.

Bij dit privacyrecht wordt ook niet geheel meer gehoor gegeven aan de AVG, want de AVG bepleit het zorgvuldig verwerken van (persoons)gegevens en ook het vrije verkeer van deze gegevens in de EU. Dit vrije verkeer wordt regelmatig ondermijnd door dit absolute privacyrecht. Door de AVG zie je al een deel van de Europese invloed op ons werk als tax professional en op de digitalisering, maar daarmee is de invloed van "Europa" nog niet geheel uitgespeeld. Je ziet deze invloed op diverse werkvelden van het ministerie van Financiën en in de maatschappij opdoemen in zowel positief als negatief perspectief. Denk aan de Brexit met een forse toename van douanepersoneel voor controles aan de nieuwe grens met het grondgebied van Groot-Brittannië. Deze geluiden hoor je ook in Nederland, gezien de problematiek met immigranten die ofwel een verblijfsvergunning willen of hier alleen voor werk komen. Deze mensen moeten ook gehuisvest worden, voorzien van een bsn/sofinummer, een aangifte krijgen enzovoort.

Dit zorgt ook voor werk binnen ons vakgebied en voor veranderingen die hiermee gepaard gaan. De roep om immigratie in te dammen wordt steeds luider en ook in politiek opzicht zie je veranderingen ontstaan: in de samenstelling van het kabinet en in de maatregelen die men wil nemen, vooral op fiscaal gebied.

In het geval van digitalisering is eveneens een kanteeling ontstaan bij het geautomatiseerde selectieproces van aangiften, daar steeds vaker de vraag wordt gesteld of dit wel kan, gezien de AVG en de regels ten aanzien van geautomatiseerde selectieprofielen, besluitvorming en discriminatie. De burger wil weten wat en hoe de Belastingdienst komt tot uitworp en wanneer dus een aangifte wel of niet wordt beoordeeld door een taxprofessional.

Ook wil men weten wanneer alles zonder menselijke tussenkomst 'via de kelder' gaat. Is dan sprake van geautomatiseerde besluitvorming of niet? Wanneer op basis van selectie wordt beoordeeld wie wel een controle krijgt en wie niet, wil men weten of dit wel op de juiste gronden plaatsvindt en of belanghebbende niet op voorhand als een fraudeur wordt gekwalificeerd.

Last but not least moeten gebruikte algoritmes verklaarbaar zijn voor de buitenwereld. Het is echter de vraag of dit wel in "Jip-en-Janneketaal" is uit te leggen. Bij de Belastingdienst wordt per definitie gedacht aan nadeel in de vorm van meer belasting, hogere boetes en rentes betalen of meer controles, vragen enzovoort.

Op dit gebied zullen veel wet- en regelgeving en jurisprudentie moeten komen om dit te laten uitkristalliseren. Hierbij spelen ook een rol de ingewikkeldheid van de maatschappij, de wens van de burger en de steeds harder wordende criminale wereld.

Er zal toch een mogelijkheid moeten zijn om op te kunnen treden tegen mensen die de wet- en regelgeving aan hun laars lappen en dit leidt weer tot een grotere strijd tussen de tax professional van de Belastingdienst en de tax professional die ingehuurd wordt of onderdeel uitmaakt van de onderwereld. Deze onderwereld probeert ook steeds meer te integreren in de bovenwereld. Hierbij zal vooral het werken in integrale teams steeds belangrijker worden en ook moet ervoor gezorgd worden dat tussen rechtsgebieden niet teveel schotten ontstaan, denk aan het uiteenvallen van het vakgebied Formeel Recht in zuilen als Formeel Recht, AVG en Wet open overheid. Tussen deze rechtsgebieden bestaat veel overlap en bovendien liggen ze in elkaars verlengde. De genomen besluiten hebben vaak op meerdere gebieden hun weerslag.

Je kunt wel meerdere vaktechnische lijnen inrichten maar je moet wel met elkaar in verbinding blijven. Dit wordt momenteel ook geopperd tussen de taxprofessionals van de Belastingdienst en de fiscale dienstverleners, want daar zie je ook een verharding ontstaan dan wel de hakken in het zand zetten.

Er is echter ook nog een tegengeluid te horen bij dit alles, namelijk de roep om vereenvoudiging van wet- en regelgeving onder andere bij de belastingmiddelen Inkomstenbelasting en Vennootschapsbelasting, maar dat is niet écht te verwachten de komende jaren.

Het mag duidelijk zijn: de Inspecteur is een instituut geworden én kampt met de nodige uitdagingen. Het is tijd voor hoognodig onderhoud.

# Een lid van de VHMF staat nooit alleen



## Word nu lid

en maak gebruik van alle voordelen van het lidmaatschap!

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

**Meteen lid worden?** Meld je aan via [vhmf.nl/lid](https://vhmf.nl/lid)

Heb je nog vragen, neem dan contact op met [ledenadministratie@vhmf.nl](mailto:ledenadministratie@vhmf.nl)  
of bezoek onze site [vhmf.nl](https://vhmf.nl)



**VHMF**



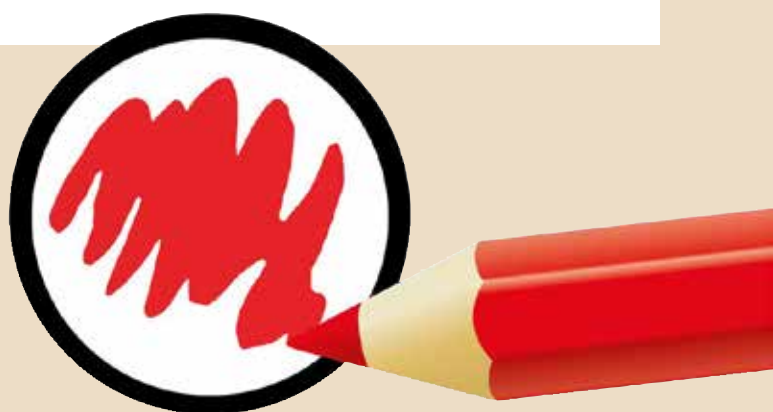
# MAAK GEBRUIK VAN JE MEDEZEGGENSCHAPSRECHT EN BENUT DE MOGELIJKHEDEN VAN JE ONDERNEMINGSRAAD!

In de periode van 26 mei tot en met 6 juni 2025 mogen de medewerkers van de diverse dienstonderdelen van het ministerie van Financiën (kerndeptement, Belastingdienst met uitzondering van Grote Ondernemingen, Douane en Dienst Toeslagen) stemmen op degenen die zich voor hun onderdeel kandidaat hebben gesteld voor de ondernemingsraad. De voorbereidingen daarvoor zijn in volle gang.

In de diverse ondernemingsraden zijn al veel leden van de VHMf actief. Door middel van het advies- en instemmingrecht, het recht op informatie en het recht op initiatief oefenen zij invloed uit en dragen ze bij aan het goed functioneren van hun organisatie. Wat ze doen is geregeld in de Wet op de ondernemingsraden (WOR). Hoe ze het doen regelen ze in het Reglement van hun ondernemingsraad.

Lijkt dit werk je leuk en denk/hoop je een actieve bijdrage te kunnen leveren, stel je dan kandidaat of neem een kijkje in de keuken bij jouw ondernemingsraad! Kijk op je site voor de Medezeggenschap en/of neem contact op met de leden van jouw ondernemingsraad.

LAAT JE STEM NIET VERLOREN GAAN EN MAAK GEBRUIK VAN JE RECHT JE KANDIDAAT TE STELLEN & OM TE STEMMEN.



## Mutaties Ledenbestand

### Nieuwe leden

13-11-2024 Mevr. S.E. Ruijvekamp  
13-11-2024 Dhr. P.H.J.H. Kleijnen  
14-11-2024 Mevr. M.W. Bos  
15-11-2024 Dhr. T.I. van Beers  
18-11-2024 Mevr. S. Bah  
18-11-2024 Mevr. M. Boerman  
18-11-2024 Dhr. F.E. Lindeboom  
19-11-2024 Mevr. L.C. Smit  
19-11-2024 Dhr. M. van Wijgerde  
19-11-2024 Dhr. R. Bakker  
21-11-2024 Dhr. A.J. Boers  
21-11-2024 Dhr. R.M. Scheffers  
23-11-2024 Dhr. M.M.M.W. Smolenaars  
24-11-2024 Dhr. R.H. van Selm  
25-11-2024 Mevr. M.I. Bos  
25-11-2024 Mevr. I. Kuunders  
26-11-2024 Mevr. T.K.M. Rookmaaker  
29-11-2024 Dhr. H.G.B. Brinkmann  
29-11-2024 Mevr. A. Schrikkema  
02-12-2024 Mevr. R.M. Kruitbosch  
09-12-2024 Dhr. B.K. Szelle  
12-12-2024 Mevr. M.E. Pastoors  
12-12-2024 Mevr. C.L.U. Ekelhof-Sankes

13-12-2024 Mevr. D.J.M. van Bakel  
13-12-2024 Mevr. N. Anoja  
14-12-2024 Dhr. Paulissen  
16-12-2024 Mevr. J. van den Berg  
16-12-2024 Mevr. C.D. Kerkman  
16-12-2024 Dhr. M. Nassiri  
16-12-2024 Dhr. N.P.J. Roovers  
17-12-2024 Mevr. R.H.A. Lusterms  
18-12-2024 Mevr. M.E.M. Diesveld  
18-12-2024 Mevr. C.E.G.M. Arens  
18-12-2024 Dhr. E.H. Kools  
19-12-2024 Mevr. B.E. van Laar  
20-12-2024 Mevr. M.M. van den Brink  
20-12-2024 Dhr. G.J. Arkerbaats  
20-12-2024 Mevr. S. de Graaff - Arkerbaats  
27-12-2024 Mevr. M.Y. Telgt  
31-12-2024 Mevr. B. van Kooij  
09-01-2025 Dhr. Koornneef  
15-01-2025 Dhr. L.J.M. Koolen  
16-01-2025 Mevr. A.A. Sprokholt  
20-01-2025 Dhr. I. Galama  
23-01-2025 Mevr. N. Steneker-Bruins Slot  
29-01-2025 Dhr. J.T.E. Aalberts

### Naar postactief

01-01-2024 Dhr. J.R. de Waard  
07-02-2024 Dhr. J.J. Tukker  
01-04-2024 Dhr. A.H.C.M. Janssen  
01-09-2024 Dhr. A.W. de Raadt  
01-09-2024 Dhr. J.H.M. Vestjens  
09-09-2024 Mevr. K. Vroom  
01-10-2024 Dhr. F. Roozeboom  
01-12-2024 Dhr. E. Kruidenier  
31-12-2024 Dhr. C.M. Lambregtse  
22-01-2025 Dhr. P.J.F. Bruers  
01-02-2025 Dhr. F.J.G. Nijst

### Overleden

19-12-24 Dhr. C. Stout

# 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, \_\_\_\_\_

