

informatief

112

augustus 2026



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

Verslag ALV en Symposium VHMF 2026

Interview met Prof. Hans Gribnau,
emeritus hoogleraar formeel
belastingrecht



Bestuurssamenstelling

Voorzitter

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

Secretaris

P.M.H. Soomers (Paul)
Belastingdienst/kantoor Arnhem
secretaris@vhmf.nl

Penningmeester

mr. K.E. Kuipers (Karen)
Concerndirectie Uitvoerings- en Handhavingsbeleid (UHB)
penningmeester@vhmf.nl

Leden

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

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

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

mr. J. Eveleens (Joost)
Belastingdienst Directie GO

Bankrekening

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

Ledenadministratie

ledenadministratie@vhmf.nl

Correspondentieadres

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

Vormgeving en druk

HPC Drukkerij BV, Duiven

Redactie

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



Jurjen Glazenburg
voorzitter



Paul Soomers
secretaris



Karen Kuipers
penningmeester



Vincent van den Eeden



Joost Eveleens
vice-voorzitter



Ine Meulendijks



Erik de Reijer



Inhoud

- 03 Vanuit het bestuur
- 05 Jaarrede van de VHMf, zoals uitgesproken door de voorzitter, Jurjen Glazenburg, op 23 april 2026 te Amersfoort
- 08 Column | Thijs Hellegers
- 10 Verslag Algemene ledenvergadering VHMf 2026
- 14 Verslag Symposium VHMf 2026
- 25 Terugblik Symposiumcie op Symposium VHMf
- 26 Column | Penna Fugax
- 27 Interview met Prof. Hans Gribnau, hoogleraar emeritus formeel belastingrecht te Tilburg

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

De sluitingsdatum voor de volgende Informatief zal per nieuwsbrief worden gecommuniceerd.

Vanuit het bestuur

Op het gevaar af dat ik de Jaarrede, die verderop in deze Informatief is afgedrukt, wat overdoe, wil ik benadrukken dat het bestuur erg blij is dat het rapport van de Commissie Toekomst en Verbinding zo goed is aangeslagen. Daarbij zijn we verheugd dat de voorzitter van de commissie, Atla Ruhe-Simou, heeft aangegeven op termijn in het bestuur zitting te willen nemen en nu vast als kaderlid mee willen te draaien met het bestuur. Atla stelt zich voor in deze Informatief.

Het bestuur is begonnen met het oppakken van twee beloftes: onze aanwezigheid op LinkedIn en het om ons heen kijken naar ambassadeurs per gebouw. LinkedIn willen we professioneel aanpakken, dus kijken we naar een cursus zodat onze aanwezigheid ook echt iets toevoegt. Houd onze nieuwsbrief in de gaten voor de startdatum. Mocht je dit leuk vinden, dan kun je ook zelf een bijdrage leveren door de van de VHMf bijdragen te becommentariëren of zelfs namens de VHMf te posten. Mocht je belangstelling hebben voor een ambassadeurschap, meld je dan bij secretaris@vhmf.nl

Belangrijkste ontwikkelingen sinds de vorige ledenvergadering: we hebben als Rijksambtenaren een nieuwe CAO voor 2026 en kunnen we dus meteen weer nadenken over de CAO voor 2027. Ik hoor om me heen blijdschap over de (beperkte) loonsverhoging en tevredenheid over de eenmalige uitkering die in augustus wordt uitgekeerd en die voor een groter deel terechtkomt bij degenen die deze het meest nodig hebben.

Met ons 150-jarig bestaan nog redelijk vers in het geheugen, werd ik onlangs op het feit gewezen dat de Belastingdienst in 2026 220 jaar bestaat. Voor onze collega's bij de Douane komt de Belastingdienst natuurlijk net kijken – zij vierden in 2022 het 425-jarig bestaan – maar misschien moeten we dit toch maar eens durven te vieren?

Rest mij nog de symposiumcommissie te danken voor een goed en interessant symposium op een mooie locatie in Amersfoort!

Ik wens je een mooie zomer toe!

Winterswijk, 3 juli 2026



EVEN VOORSTELLEN

Sinds 2026 ben ik als kaderlid betrokken bij het bestuur van de VHMF en ben ik gevraagd mij kort aan de leden voor te stellen.

Mijn naam is **Atla Ruhe-Simou** en ik werk sinds 2022 als inspecteur omzetbelasting bij Grote ondernemingen van de Belastingdienst. Daarvoor was ik werkzaam als belastingadviseur en vervulde ik verschillende fiscale functies binnen de Belastingdienst, zowel in Europees als Caribisch Nederland. Naast mijn werk ben ik actief binnen de Ondernemingsraad Grote ondernemingen. Hierin vervul ik tevens de rol van vicevoorzitter.

Wat mij drijft is o.a. het verbinden van mensen en ideeën en het kunnen leveren van een (inhoudelijke dan wel algemene) bijdrage aan de organisatie. Diezelfde betrokkenheid wil ik ook inzetten voor de VHMF.

In mijn vrije tijd houd ik mij bezig met mijn gezin, tennis ik, lees en reis ik graag. Ik hoop voorts de komende tijd veel (toekomstige) leden persoonlijk te mogen ontmoeten, tijdens een bijeenkomst, borrel of andere activiteit van de VHMF.

Mutaties Ledenbestand

Nieuwe leden

11-02-2026 Dhr. A. Nori
16-02-2026 Dhr. R.P.G. Gerards
16-02-2026 Dhr. R. Steenman
19-02-2026 Dhr. J.P. Wullink
20-02-2026 Dhr. J. de Keijzer
27-02-2026 Dhr. T. van Gelder
05-03-2026 Mevr. I.M.E. Dauven
06-03-2026 Dhr. T.G.J. Kerkhof
06-03-2026 Mevr. R. van der Bend
10-03-2026 Dhr. H. Spil
10-03-2026 Dhr. A.S. Cools
18-03-2026 Dhr. R.A. Mook
18-03-2026 Dhr. S. Kingma
18-03-2026 Dhr. L.P.H. Bertram
19-03-2026 Mevr. M.C. Visser
19-03-2026 Mevr. T. Walter
25-03-2026 Mevr. K. Dihal
26-03-2026 Mevr. P.G.J. Biver
26-03-2026 Dhr. T. Nuis
27-03-2026 Mevr. G. Hamhuis
27-03-2026 Dhr. W.H. Witte
03-04-2026 Mevr. L.M.H. Schrijvers
08-04-2026 Dhr. W.A.M. Nuijten
14-04-2026 Mevr. Q.A. Witsen Elias
14-04-2026 Dhr. G.H. Kwintenberg
15-04-2026 Mevr. M.E. van Blanken
15-04-2026 Dhr. N.O. Koornwinder

15-04-2026 Mevr. M.L. Bebingh
16-04-2026 Dhr. M.D.C. Gomes Vale Viga
19-04-2026 Dhr. R.P.A.R. Blank
19-04-2026 Dhr. J.J. Wallenburg
22-04-2026 Mevr. D.J. van Leeuwen
22-04-2026 Dhr. J.B.H. Albers
24-04-2026 Dhr. C.H.G. Kuijpers
27-04-2026 Dhr. S. Arya
28-04-2026 Dhr. E.J.H. Hegeman
29-04-2026 Mevr. M. Schuver-Bravenboer
29-04-2026 Mevr. Y.M.M. Stokkermans
30-04-2026 Dhr. T.C.M. Kusters
30-04-2026 Dhr. W.G. Kersbergen
08-05-2026 Dhr. V. Bastimar
19-05-2026 Dhr. H.W.M. Beentjes
19-05-2026 Dhr. R.L.G. van den Heuvel
01-06-2026 Mevr. J.H.P. Jansen
01-06-2026 Dhr. G. Ravensbergen
01-06-2026 Dhr. A. Dasdemir
08-06-2026 Mevr. S.T.M. Vorstermans
08-06-2026 Mevr. R. Haddouch-Oas
16-06-2026 Mevr. Snoeck
19-06-2026 Dhr. M. Bogaard
23-06-2026 Mevr. A.N.J. Kruize
29-06-2026 Mevr. U.A. Valkova
30-06-2026 Dhr. O. Pereira Flinterman
01-07-2026 Mevr. G.Z. Laarman-Hommes

Naar postactief

01-10-2025 Mevr. C.J.M.M. Vriens
14-10-2025 Dhr. J.P.M.M. Lockefer
01-11-2025 Dhr. P. Veltman
19-12-2025 Dhr. R.H. Jacobse
01-01-2026 Dhr. H. Roerdink
01-01-2026 Dhr. J.N.A.H. Renckens
01-01-2026 Mevr. L. Jongebloed
01-01-2026 Dhr. K.J.M. Kool
20-01-2026 Mevr. M.A. Mc Intosh
25-01-2026 Dhr. J.A.H. Verstege
01-02-2026 Dhr. D.J. Maessen
10-03-2026 Dhr. M.H. de Laat
01-06-2026 Dhr. F.J. Hartman
01-07-2026 Dhr. J.A. de Bree
31-08-2026 Dhr. N.G. van Ingen

Overleden

12-03-2026 Mevr. H. Snijders-Borst
25-03-2026 Dhr. W.M.G. van der Burg
16-04-2026 Dhr. J.A. Rouwenhorst

Jaarrede van de VHMF, zoals uitgesproken door de voorzitter, Jurjen Glazenburg, op 23 april 2026 te Amersfoort

door Jurjen Glazenburg

Soms lees je een bericht waarvan je denkt: ja! Ik had zo'n aha-erlebnis bij het gezamenlijke bericht van de Nationale ombudsman, de Raad van State en de Algemene Rekenkamer – samen de Hoge Colleges van Staat. In de aanloop naar onze huidige regering riepen zij op tot een “realistische overheid”¹: een overheid die realistische verwachtingen wekt, doet wat zij belooft, en alleen belooft wat zij kan waarmaken.

Toch zien we vaak het omgekeerde. Plannen zijn moeilijk uitvoerbaar – omdat er te weinig geld of personeel is, of omdat ze botsen met internationale verdragen – en worden toch doorgezet. Gaat het mis, dan belanden de problemen bij uitvoeringsorganisaties, gemeenten of de rechter. En uiteindelijk betalen burgers de prijs: lange wachttijden, ingewikkelde regels en voortdurende onzekerheid. De Hoge Colleges noemen als voorbeelden onder andere het asielbeleid en de hersteloperatie toeslagen.

Op 6 maart 2026 schrijven de secretarissen-generaal vervolgens aan het nieuwe minderheidskabinet dat zij zich “uitge-daagd en aangesproken” voelen door het regeerakkoord. Hun belofte is helder: “Het is nu ook aan de rijksdienst om te leveren.” Zonder hun inzet tekort te willen doen: de voorgestelde oplossing is het instellen van taskforces op zes onderwerpen. Maar taskforces lossen de problemen niet op. In het regeerakkoord staat bovendien dat de regering toe wil naar – ik citeer – “een fundamenteel efficiëntere en effectievere overheid, met veel minder (complexe) wet- en regelgeving, minder overhead en een minder omvangrijk ambtenarenapparaat. Hiertoe zetten we ook in op een rijksbrede taakstelling.” Daar hoor ik de SG's dan weer niet over. Net zo min als – in ieder geval naar buiten toe – over de vermaledijde nullijn².

Zoals de Hoge Colleges van Staat zeggen: bij verwachtingen hoort vertrouwen. En precies dat vertrouwen staat onder druk.

De nullijn is een politieke ingreep in onze sinds 2020 civiel-rechtelijke rechtspositie. Die nieuwe rechtspositie is er gekomen door een initiatiefwet van Kamerleden van de CDA en D66 – partijen die ook nu in het kabinet zitten. Hebben zij nu lak aan hun eigen wet? Deze ingreep vergroot het vertrouwen in de politiek niet. Maar ook het vertrouwen in onze werkgever loopt schade op. In het huidige stelsel had

de werkgever afstand moeten houden tot de politiek. Helaas is dat niet gebeurd.

Niet voor niets hebben velen van ons vorige week gestaakt. Die nullijn – die een groot deel van onze collega's misschien nog meer raakt dan onze leden – voelt beledigend. Juist nu er zulke belangrijke taken op de schouders van ambtenaren worden gelegd. En de botte roep om meer efficiency, met als onuitgesproken conclusie: minder ambtenaren, maakt die belediging groter. Dat doet iets met vertrouwen.

De wijze waarop ons ambtenarenapparaat is vormgegeven, komt namelijk voort uit politieke besluiten. De politiek die bijvoorbeeld de Belastingdienst heeft “ontvlochten”, en daarmee nieuwe stafafdelingen noodzakelijk maakte. Die – veel meer dan vroeger – nadruk legt op privacy, en dus privacyfunctionarissen nodig maakt. Deze collega's doen belangrijk werk. Maar met een betere organisatie zouden we capaciteit kunnen vrijmaken voor onze primaire taken.

Het bestuur van de VHMF mist ook bij deze bezuinigen de “takendiscussie”: wat gaan we met minder geld minder doen? Minder aanslagen? Nee. Minder Toeslagen? Nee. Minder maatwerk? Nee. De burger minder centraal? Nee?

In de politiek zou het juist om deze takendiscussie moeten gaan. Van SG's zou je verwachten dat ze, ook publiek, vaker “nee” zouden zeggen door richting de politiek concreet te benoemen wat de gevolgen zijn van de bezuinigingen. Als

Belastingdienst selecteren we al heel lang welke aangiften we wel en welke we niet oppakken -de 100%-filosofie, als u dat nog iets zegt, is al heel lang losgelaten. Beter selecteren als oplossing voor het feit dat er wel mensen vertrekken, maar je geen nieuwe aanneemt, is dus niet erg geloofwaardig. Bezuinigingen leiden onvermijdelijk tot minder toezicht.

De toekomst van ons werk

In een gesprek van een afvaardiging van het bestuur met de DG Belastingdienst Peter Smink kwam ook de “dubbele taakstelling” aan de orde. De de facto vacaturestop leidt er bijvoorbeeld toe dat we voorlopig weer geen jongeren aannemen. Op termijn missen we dan opnieuw een generatie collega’s³. Naar de mening van het bestuur van de VHMf is het aannemen van jongeren strategisch onmisbaar voor een organisatie.

Maar alleen al door demografische ontwikkelingen zullen we het op termijn met minder mensen moeten doen. Dat vraagt om investeringen nú: in ondersteuning (ICT) én in de mensen die we nú hebben. Gezien de leeftijdsopbouw bij Financiën worden de Belastingdienst en de Douane als eerste geraakt door een vacaturestop – juist nu ervaren collega’s vertrekken worden nauwelijks nieuwe collega’s aangenomen. En er is ook nieuwe wetgeving nodig; daar kom ik zo op terug.

Terwijl nú de wissels moeten worden gesteld voor de toekomst: op gebied van de fiscale wetgeving en de wijze waarop we die willen uitvoeren krijgen de uitvoerende diensten een “dubbele taakstelling”. Maar zonder die investering in mensen en ICT lopen we als overheid op een afgrond af. De roep om bijvoorbeeld meer AI te gebruiken klinkt dan eerder als een vlucht vooruit dan als een oplossing. Zo worden we niet “Fit4thefuture”⁴.

Mijn verwachting is hier dus, op zijn zachtst gezegd, niet erg positief. Maar ik word graag gecorrigeerd.

Op ons symposium vanmiddag praten we hierover door: hoe kun je waarde(n)vol werken als ambtenaar met nieuwe technologie als AI.

De door de VHMf al tijden gepropageerde systeem van voldoening op aangifte (VOA)⁵ was eigenlijk de aanloop avant-la-lettre naar vanzelf goed en realtime belastingheffing. Om VOA in te voeren, is wel een belangrijke vereenvoudiging van de fiscale wetgeving nodig. De VHMf zegt al jaren dat de overheid bovendien teveel burgers “raakt”. Vrijwel iedereen krijgt één of meerdere aanslagen en één of meerdere toeslagen. Een deel van de burgers begrijpt dat niet en een deel daarvan loopt vast in een (juridisch) moeras, soms met grote persoonlijke gevolgen. De overheid moet dus minder mensen “raken”. Voor de Belastingdienst betekent dit: we hebben te veel aangiften – en in het huidige stelsel dus te veel aanslagen – die telkens weer een reactie uitlokken. Een aanslag, soms een bezwaar, een vragenbrief of een controle.

Daardoor is de dienst deels verschoven van een organisatie van rechtsbedeling naar een procesgerichte organisatie, die desondanks veel maatwerk nodig heeft om burgers en bedrijven echt centraal te kunnen houden⁶.

Dat kun je bijsturen door belastingen te vereenvoudigen, bijvoorbeeld door de giftenaftrek en de specifieke ziektekosten in de IB te defiscaliseren⁷ – u merkt dat ik het niet

over “afschaffen” heb – de aftrek van hypotheekrenteaftrek aan te passen of belastingheffing “seamless” en daardoor makkelijker te maken⁸. Maar voor wetgeving die in hoge mate door computers wordt uitgevoerd, is een écht forse vereenvoudiging nodig. Probeer “goed koopmansgebruik” of “in overwegende mate zakelijke overwegingen” maar eens uit te leggen aan een computer.

Misschien gaat zelfs een forse vereenvoudiging van het huidige belastingstelsel niet ver genoeg. Zie bijvoorbeeld de eindeloze discussie over box 3, waarin de oplossingen enkel worden gezocht in box 3 zelf en box 2, op punten toch zeker vergelijkbaar, geheel buiten beschouwing blijft. Hier denkt de politiek enkel binnen de “box”. Misschien moeten we “out of the box”, oftewel uit het huidige systeem durven stappen.

Wellicht moeten we naar een heel ander belastingstelsel toe, dat beter uitvoerbaar is, mede omdat het veel minder interactie met burgers vraagt. Een belastingstelsel dat meer gericht is op CO2-uitstoot en circulariteit, zoals besproken door de Koninklijke Vereniging Belastingwetenschap⁹, zou er ook voor kunnen zorgen dat de overheid veel meer wegblijft van haar burgers.

Dan moet je misschien geen rekeningrijden invoeren – dat wel weer elke burger met onverwachte aanslagen kan confronteren – maar er zijn vast slimmere manieren te verzinnen die ervoor zorgen dat de Belastingdienst zijn aandacht vooral kan richten op professionals¹⁰. In plaats van dat de overheid steeds burgers blijft raken –en zelf verstrikt raakt in processen. En, om met de Hoge Colleges van staat te spreken: “uiteindelijk betalen burgers de prijs.”

Maar er zijn ook andere mogelijkheden. Interessant is bijvoorbeeld het voorstel van belastingadviseur en wetenschapper Reinier Kooiman om alle belastingen te vervangen door een vermogensbelasting. Zijn boek “De sterkste schouders” ligt op mijn nachtkastje¹¹.

Alle mogelijke wijzigingen leiden tot een herverdeling, één van de grondslagen van ons belastingstelsel, en kunnen dus niet zonder publiek debat worden ingevoerd. De leden van de VHMf zijn in zo’n debat onmisbaar. U merkt het, onze verwachtingen zijn hooggespannen.

De Beroepsopleiding Belastingdienst

Soms komen hooggespannen verwachtingen toch uit. We hebben een goed functionerende Beroepsopleiding Belastingdienst die mede door het Liber Amicorum¹² ter gelegenheid van het 150-jarig bestaan van de VHMf tot stand is gekomen. De Beroepsopleiding leidt op tot eigentijds, ambtelijk vakmanschap. De vakken zijn geordend langs vijf ontwikkelijnen die samen het vakmanschap van de Belastingdienstprofessional vormen:

1. Professionele oordeelsvorming
2. Digitale- en datageletterdheid
3. Ethisch en rechtsstatelijk handelen
4. Organisatiekennis
5. Vakinhoudelijk effectief en efficiënt handelen

De onderdelen versterken elkaar in de opbouw: vakinhoudelijke kennis krijgt betekenis in professionele oordeelsvorming; digitale vaardigheden vragen rechtsstatelijke reflectie; organisatiekennis ondersteunt effectief en efficiënt handelen. Dit alles met nadrukkelijk oog voor de impact op belastingplichtigen.

Deze zomer deed het bestuur van de VHMF een dringend beroep op de pDG Fiscaliteit en de DG Belastingdienst om de Beroepsopleiding voort te zetten. Ook in gesprekken met de DG en bijvoorbeeld de NOB is dit punt aan de orde geweest. Inmiddels is bekend geworden dat de Beroepsopleiding doorgaat. Op 6 mei wordt dit in het Bestuursteam bekrachtigd. In iets aangepaste vorm, maar de infrastructuur blijft in stand en meer collega's krijgen een betere basis. De beroepsopleiding leent zich volgens het bestuur van de VHMF ook voor andere onderdelen van Financiën, zoals de Douane. Het bestuur van de VHMF is trots een bijdrage geleverd te hebben aan het ontstaan en het voortbestaan van de Beroepsopleiding.

Rechtspositie en pensioen

Onze leden kunnen onder voorwaarden bij de vereniging terecht met vragen met een rechtspositioneel karakter. Enkele leden en een lid van het bestuur staan de vraagstellers bij, en indien nodig wordt doorverwezen naar onze advocaat, Van den Brekel in Rotterdam. Met Marion van den Brekel besprak het bestuur een aantal zaken, die vervolgens ook met de DG Belastingdienst zijn besproken.

De VHMF merkt namelijk dat steeds meer kwesties – die voorheen in een goed gesprek met een kop koffie konden worden opgelost – nu onnodig worden gejuridiseerd door onze werkgever.

Wat daarbij opvalt, is dat het vaak ontbreekt aan bestuurlijke compassie die je van een goed werkgever mag verwachten. Er wordt snel gekozen voor sancties. En we horen signalen dat interne

arbeidsjuristen/advocaten zelfs een strafmaatoverleg voeren. De geschetste gang van zaken kost veel tijd en geld en bezorgt de betrokkenen veel stress. De VHMF wil met het gesprek met de DG bevorderen dat deze cultuur, die typisch lijkt voor Financiën, wordt omgevormd. Dat de medewerker zich echt gezien en gehoord voelt en dat de menselijke maat ook hier normgevend wordt.

Op 1 januari 2027 worden de ABP-deelnemers "ingevoerd" in het nieuwe stelsel. Daar kun je het mee eens zijn of niet, maar zo luidt de wet. De CMHF, met op de achtergrond ook VHMF-leden, doet zijn best tot een zo goed mogelijke uitgangspositie voor de leden te komen. In het kader van verwachtingenmanagement: ons bijstandsreglement, noch naar verwachting de kas van de vereniging, laat een verdere collectieve actie omtrent het invaren toe. In principe bestaat in deze kwestie dan ook geen individuele of gezamenlijke aanspraak op juridisch advies. Hierbij past wel een nuance: het bestuur toetst dit en heeft het laatste woord.

De vereniging

Ik kom toe aan mijn verwachtingen voor de vereniging. Straks bespreken we de verdere stappen om de vereniging bij de tijd te houden. Uit onderzoek blijkt dat onze drie V's, Vaktechniek, Vertegenwoordiging en Verbinding, voor leden en niet-leden, ertoe doen. Maar hoe breng je het bestaan van de VHMF over op de generatie die nu bij Financiën aan de slag gaat of recent is gegaan? Want dat is de generatie die het overneemt. Ook binnen de VHMF. Dat zal tot veranderingen leiden.

Een blik op de toekomst mag je van het bestuur verwachten, maar de toekomst van de vereniging is vooral ook aan de leden. De vereniging verwacht dus ook iets van u. Zoals ik hiervoor heb geschetst is er dus nog genoeg te doen. Wilt u daar een bijdrage aan leveren, meld u zich dan, vandaag of later, bij het bestuur. Maar verwacht ook een telefoontje vanuit het bestuur waarin we een beroep op u doen!

Afsluitend

Ik eindig deze Jaarrede met de verwachting dat we een mooie, toekomstgerichte vereniging neerzetten. De lopende generatiewissel in het bestuur houdt ook in dat ik enthousiast mijn huidige termijn als voorzitter afmaak, maar u volgend jaar niet zal vragen deze na negen jaar nogmaals te verlengen. Ik verwacht en vertrouw dat de nieuwe generatie het prima zal doen.

-
- 1 <https://www.nationaleombudsman.nl/nieuws/nieuwsbericht/2026/nationale-ombudsman-raad-van-state-en-algemene-rekenkamer-roepen-op-tot>
 - 2 Zie <https://www.stopdenullijn.nl/>
 - 3 Zie ook de Jaarrede 2025, <https://www.vhmf.nl/images/stories/ALV2025/VHMFjaarrede2025.pdf>
 - 4 Zie <https://www.linkedin.com/jobs/view/4302299214/>
 - 5 Zie <https://vhmf.nl/images/stories/20241011RBVOA.pdf#:~:text=VOA%20noemen.%20Ook%20in%20de%201995%20en,VHMF%20waarin%20VOA%20voor%20de%20Inkomsten%2D%20en>
 - 6 Buiten dit kader, maar interessant is de discussie hier: <https://www.linkedin.com/posts/activity-7445804599678169088-WGaw/>
 - 7 Zie bijvoorbeeld de Jaarrede van 2024, <https://vhmf.nl/images/stories/ALV2024/VHMFjaarrede2024.pdf>
 - 8 Zie bijvoorbeeld https://www.oecd.org/en/publications/towards-seamless-taxation_656c89ab-en.html
 - 9 Zie <https://belastingwetenschap.nl/media/2381/vwbw-rapport-263-belastingheffing-en-klimaatbeleid-ebook-11jan24-2-6140.pdf>, enkel toegankelijk voor leden van de KwBw.
 - 10 De systematiek van accijns, zoals bij invoer en productie, beperkt het aantal belastingplichtigen sterk.
 - 11 Zie <https://www.atlascontact.nl/boek/de-sterkste-schouders/>
 - 12 Het Liber Amicorum "Richtige Heffing" is gratis te bestellen via <https://ghitc.online/boek-150-jaar.html>

Bangaranga!

Sinds Bulgarije het songfestival heeft gewonnen kan het land bij mij niet meer stuk. Dertien jaar geleden zorgden de Bulgaren al voor opschudding door het toeslagensysteem als pinautomaat te gebruiken. Zo legden zij een solide basis voor de toeslagenaffaire. Onlangs herhaalden ze dat huzarenstukje door met busladingen tegelijk in Nederland een burgerservicenummer te komen aanvragen, waarmee je óók leuke dingen kunt doen. Destijds ging het om luttele miljoenen, peanuts vergeleken met de bijna 12 miljard euro die de hersteloperatie toeslagen inmiddels heeft gekost. Ik stel voor die paar miljoen van de 'Bulgarenfraude' grootmoedig te beschouwen als ontwikkelingshulp. Bangaranga! – wat dat dan ook moge betekenen.

Thijs Hellegers is
ere-lid van de VHMf



Thijs Hellegers

Indertijd adviseerde de Concernondernemingsraad de dienstleiding nadrukkelijk ervoor te zorgen dat signalen van de werkvloer niet onderweg bleven hangen, maar daadwerkelijk ook de top zouden bereiken. Zeker, dat werd plechtig beloofd. Maar dan...

Op 15 juni 2026 berichtte NRC dat zo'n 20.000 ouders onterecht als slachtoffer zijn aangemerkt en uit dien hoofde 30.000 euro of meer hebben gekregen, omdat de Belastingdienst hun toeslag zonder waarschuwing zou hebben stopgezet via een 'stopbrief'. Medewerkers die wezen op het bestaan van een brievenadministratie die aantoonde dat dit niet klopte werden jarenlang genegeerd. Hoge ambtenaren en opeenvolgende staatssecretarissen wisten van het bestaan van de brievenadministratie, maar negeerden die signalen. Pas toen de kwestie in de openbaarheid kwam gelastte staatssecretaris Sandra Palmen een extern onderzoek door de Auditdienst Rijk. Dat op zich eenvoudige onderzoek duurde negen (!) maanden en daarna duurde het nog vier (!) maanden voordat Palmen het naar de Kamer stuurde. Hoe is het mogelijk dat een staatssecretaris, die nota bene zelf bij de Belastingdienst heeft gewerkt en heeft ervaren hoe haar 'memo Palmen' onder het tapijt werd geveegd, deze signalen willens en wetens volstrekt negeerde en de boel traineerde? Daarmee komt de belofte van de dienstleiding om signalen van de werkvloer serieus te nemen wel in een heel ander daglicht te staan: signalen melden? Nee, alsjeblieft niet!

Uitgaande van de gemiddeld uitgekeerde schadevergoeding per gedupeerde van 110.000 euro praten we hier over een schadepost voor het Rijk van ruim twee miljard (!) euro. En ook al reken je alleen de 30.000 euro van de Catshuisregeling mee, dan gaat het nog om 600.000 miljoen euro.

Het hele gebeuren werpt een ander licht op manier waarop medewerkers van de dienst Toeslagen indertijd hun werk hebben gedaan. Toeslagen werden niet zomaar stopgezet, maar ouders kregen keurig de gelegenheid hun recht op toeslagen aan te tonen. Dat mag na alle tendentieuze en negatieve berichtgeving in de media ook wel eens gezegd worden.

Ik snap dat Sandra Palmen voor een schier onoplosbaar dilemma stond. Als zij de gedachte zou toelaten dat zo'n 20.000 mensen zich ten onrechte als gedupeerde hadden gemeld, zou ze dat aan de Kamer moeten meedelen en aangeven wat zij daaraan zou gaan doen. De uitkeringen stopzetten en uitgekeerde bedragen terugvorderen? Erg onwaarschijnlijk dat de Kamer daar de vingers aan zou willen branden. Tegelijkertijd stapelden intern de bewijzen zich op dat de brievenadministratie betrouwbaar was en aantoonde dat ouders wel degelijk de ruimte hadden gekregen om hun recht op toeslagen te onderbouwen. De onvrede onder UHT-medewerkers over het onterecht moeten uitkeren van 'compensatie' viel moeilijk te negeren, temeer omdat de hele operatie erg stroperig verliep en juist de échte gedupeerden daardoor langer op hun geld moesten wachten.

Een soort prisoners dilemma: zowel richting politiek als richting medewerkers een onbegaanbare weg. Dus koos de staatssecretaris voor traineren: de brievenadministratie is verloren gegaan, ze is niet compleet c.q. niet betrouwbaar, eerst moet de Auditdienst Rijk de betrouwbaarheid van de administratie onderzoeken, het rapport van de ADR moet eerst intern bestudeerd worden voordat het naar de Kamer kan enzovoort. Gelukkig weet ik uit betrouwbare bron dat Sandra Palmen binnenkort een brief naar de Kamer gaat sturen met de volgende tekst:

"Beste Tweede Kamer, hierbij deel ik u mede dat uit onderzoek van de ADR is gebleken dat de brievenadministratie van de Belastingdienst/Toeslagen betrouwbaar is. Dat betekent dat ouders wél in de gelegenheid zijn gesteld hun recht op een toeslag aan te tonen. De medewerkers van de Belastingdienst treft in dezen dus geen blaam (!). Het betekent jammer genoeg ook dat zo'n 20.000 mensen zich onterecht als gedupeerde hebben gemeld. Omdat ik wel voorzag dat het een heleboel gedoe zou geven als hier werk van gemaakt zou worden, heb ik besloten hen toch mee te nemen in de hersteloperatie. Kost wat, maar dan heb je ook wat. Tenslotte moest het van jullie ruimhartig. Met vriendelijke groet..."

Ik kan niet nalaten nog iets te zeggen over Trump en de (Amerikaanse) belastingdienst. Trump eiste een draconisch bedrag van de belastingdienst omdat die niet had voorkomen dat een medewerker informatie uit Trumps aangiften had bekendgemaakt. Uiteindelijk heeft dat geleid tot de afspraak dat de president, zijn bedrijf en zijn familieleden 'voor eeuwig' van vervolging om of onderzoek naar belastingaangiften worden bevrijd, ontslagen, behoed en gevrijwaard. Journalisten becijferden dat dit Trump 100 miljoen dollar kan schelen. Rare jongens, die Amerikanen.

En dan AI. Erik Scherder betitelt AI als afnemende intelligentie: AI maakt mensen lui, omdat ze niet meer zelf hoeven na te denken. Er is nog veel meer te zeggen over AI: het model wordt gebouwd op diefstal van data die op het internet staan, zonder vergoeding voor de oorspronkelijke auteurs. Strikt genomen is dus wereldwijd bij AI-gebruikers sprake van heling, want iedereen weet hiervan. Zou toch leuk zijn als het Openbaar Ministerie hier werk van maakt...

Ondertussen dendert de opmars van AI voort: de megalomane beursgang van Elon Musk, gevolgd door tal van andere bedrijven. In razend tempo worden mega datacenters gebouwd, enorme energieslurpers die de klimaatcrisis verder aanjagen. Critici die vragen of het allemaal niet een tandje minder kan worden weggehoond. Niet zeuren, we moeten de wapenwedloop met China (en Europa) winnen. We bedenken later wel hoe we het gigantische energieverbruik kunnen inperken. Trump verbiedt Amerikaanse bedrijven geavanceerde AI te delen met landen buiten de VS. Het maakt mij wantrouwend ten opzichte van de AI-hype. Een kleine groep trekt aan de touwtjes en wordt absurd rijk en daarmee ook machtig. Dat moeten we niet willen, nog afgezien van alle andere negatieve aspecten. Ik noem als voorbeeld het gebruik van AI om bezwaar- en beroepschriften op te stellen met tientallen of honderden pagina's bij elkaar geraapte teksten waar nauwelijks iets zinnigs in valt te ontdekken. Ga je daar dan met behulp van AI een antwoord op bedenken? Mijn antwoord: bangaranga!

Bangaranga (afgeleid van het Jamaicaanse woord *bangarang*) is een term die in de straattaal wordt gebruikt voor rellen, commotie, onrust of een luidruchtig feest. Het werd internationaal vooral bekend als de titel van het gelijknamige nummer van artiest DARA, waarmee Bulgarije het Eurovisie-songfestival won.



Verslag Algemene ledenvergadering VHMF 2026

door Paul Soomers

1. Opening

Jurjen Glazenburg, onze voorzitter, heet de aanwezige leden welkom.

De voorzitter noemt van de namen van de leden die ons het afgelopen jaar zijn ontvallen. Daarop neemt de vergadering een moment van stilte in acht.

2. Binnengekomen stukken en mededelingen

Er zijn geen binnengekomen stukken.

3. Bespreking van het verslag van de vergadering van 17 april 2025

Het verslag is opgenomen in Informatief nummer 109. Onder dankzegging aan onze secretaris wordt het verslag door de ALV ongewijzigd vastgesteld.

4. Financieel gedeelte

• Financieel verslag 2025 van de penningmeester

Karen Kuipers presenteert voor de eerste keer als penningmeester het financieel verslag. De financiële stukken zijn vooraf aan de leden toegezonden.

Jan Meekelenkamp geeft aan dat het goed is om frequent het banksaldo van de betaalrekening in de gaten te houden en zo laag mogelijk te houden. Als voorbeeld noemde hij dat een bedrag van € 40.000 op de spaarrekening tegen bijvoorbeeld 2% € 800 rente op jaarbasis op. Karen gaf aan dat zij dit ook inmiddels al deed. Er zijn verder geen opmerkingen over het verslag.

• Verslag van de kascommissie

Onze leden Cor Zoontjes en Isis la Croix hebben op 27 februari de financiële administratie van de vereniging over het jaar 2025 gecontroleerd.

De kascommissie en de penningmeester hebben uitgebreid gesproken over aanbevelingen over hoe het beste om te gaan met het grote bedrag aan achterstallige contributies. Daarnaast viel het de kascommissie op dat het bedrag aan advocaatkosten elk jaar stijgt. Omdat een groot deel de oorzaak ligt bij de interne organisatie van het Ministerie van Financiën, geeft de kascommissie dat het goed zou zijn om te proberen dit aan de voorkant al op te lossen in plaats van het tot rechtszaken te laten komen. Hiertoe zijn gesprekken hierover met het bestuur van de Belastingdienst, Douane en Dienst Toeslagen belangrijk.

De kascommissie complimenteert de penningmeester en met een applaus verleent de vergadering daarop het bestuur decharge voor het door hen gevoerde beleid.

• Vaststelling van de begroting 2026 en de jaarlijkse bijdrage 2027

De begroting wordt getoond. De penningmeester heeft voorgesteld om de contributie voor 2027 gelijk te houden.

Dennis Baegen geeft aan dat de VHMF dit jaar geen bijdrage zal ontvangen vanuit CMHF Overheid en Paul Tekstra geeft aan dat er recent al een seniorendag is geweest en dat dit eens in de twee jaar is. Karen zal dit meenemen.

Met een applaus keurt de ALV de begroting 2026 en het contributievoorstel 2027 goed.

De penningmeester doet een oproep om mee te denken over de contributie 2028. Isis LaCroix, Theo Kaspers en Christine Boom – van der Worp melden zich hiervoor aan.

• Benoeming kascommissie 2026

Als lid voor de kascommissie 2026 melt zich Theo Kaspers aan. Theo zal samen met Isis la Croix de kascommissie vormen voor komend jaar. Deze benoeming wordt met een applaus bekrachtigd.

5. Bestuursverkiezing

Aftredend en niet herkiesbaar zijn Frank van Wuijckhuise en Rob Roodenrijs. De voorzitter roept hen op het podium voor een dankwoord.

Frank maakt sinds 2005 deel uit van het bestuur en was met name actief bij CMHF, waar hij onder andere penningmeester was.. Rob is in 2009 bij het bestuur gekomen en verwelkomde de nieuw aangemelde leden. Rob is ook uitgebreid in het archief van de VHMF gedoken. Daarnaast was hij namens de VHMF lid van het presidium van UFE. Deze rol zal worden overgenomen door Joost Eveleens, die helaas vandaag niet aanwezig kon zijn. Jurjen bedankt Frank en Rob voor hun inzet voor de VHMF, ondersteund met luid applaus vanuit de aanwezigen.

Joost Eveleens zal tevens de rol van vice voorzitter in het bestuur van de VHMF voor zijn rekening nemen.

Daarna is het de beurt aan Ine Meulendijks. Ine coördineert de commissie rechtspositie, die leden adviseert en bijstaat. Zij is aftredend en herkiesbaar. Met groot applaus wordt Ine herkozen.

6. Ingelast agendapunt: benoeming ere-lid Ans van Opzeeland

Ine Meulendijks komt op en vraagt Ans van Opzeeland op het podium erbij. Ans wordt verrast met het ere-lidmaatschap van de VHMF op basis van haar bijdrage aan de vaktechniek en de verbinding, twee van de drie V's van de VHMF, door haar voorzitterschap van de afdeling Noord Holland/Utrecht. Tevens was zij de eerste vrouwelijke Vpb-inspecteur van

Amsterdam. We leren dat de Vpb vroeger een “herenbelasting” werd genoemd, die niet geschikt was om door vrouwen te worden geregeld.

Ine's volledige lofrede kun je vinden elders in deze Informatief.

7. Jaarrede

Na de pauze spreekt voorzitter Jurjen Glazenburg de algemene ledenvergadering toe.

Deze Jaarrede staat in het teken van “verwachtingen”:

- verwachtingen en realiteit;
- de toekomst van ons werk;
- de beroepsopleiding van de Belastingdienst;
- rechtspositie en pensioen;
- de vereniging.

Jurjen spreekt de verwachting dat uit dat we een mooie, toekomstgerichte vereniging neerzetten. Tevens kondigt hij aan dat de lopende generatiewissel in het bestuur ook inhoudt dat hij enthousiast zijn huidige termijn als voorzitter afmaakt, maar volgend jaar zijn termijn niet nogmaals zal verlengen. Hij eindigt de Jaarrede met het uitspreken van de verwachting en het vertrouwen dat de nieuwe generatie het prima zal doen.

De uitgesproken jaarrede tref je integraal in deze Informatief aan.

8. Rapport commissie Toekomst en Verbinding

Atla Ruhe-Simou presenteert namens de commissie Toekomst en Verbinding het rapport van de commissie, dat vooraf aan de leden is toegestuurd.

Atla licht toe waarom het onderzoek nodig was en wat de strategische bevindingen waren. Verder benoemt zij de drie concrete acties die het bestuur gaat uitvoeren:

- Actief LinkedInprofiel;
- Ambassadeurs per kantoorlocatie;
- Periodieke doelgroepspecifieke bijeenkomsten.

Zij adviseert het bestuur verder om over twaalf maanden een evaluatiemoment in te bouwen. Als laatste geeft zij aan dat de steun van de leden nodig is en roept zij de leden op om mee te doen.

Het bestuur dankt de commissie. Tevens heeft het bestuur aangegeven deze eerste stappen graag te zetten, als begin van de verdere vernieuwing van de vereniging. De vergadering begroet dit met applaus.

9. Bespreking jaarrede en advies Toekomst en Verbinding

Rob Hofsteenge wijst erop dat hij vele nieuwe leden heeft aangebracht, maar dat het regelmatig gebeurt dat zij uiteindelijk toch geen lid worden omdat ze het gevoel van binding met de vereniging missen. Atla geeft aan dat in gesprekken met huidige (nieuwe) leden aangegeven werd dat doelgroep-specifieke bijeenkomsten aan die binding zouden kunnen bijdragen. Jurjen vult aan dat we geen brede uitstroom van nieuwe leden zien en dat we LinkedIn en de nieuwsbrief willen gebruiken om mensen alvast mee te nemen. Rob benoemt verder het gebrek aan zichtbaarheid van leden in de vereniging. Het is nog niet altijd even duidelijk hoe leden elkaar kunnen vinden. Jurjen geeft een voorbeeld van hoe dat bijvoorbeeld via LinkedIn werkt: als je iets plaatst of commentaar geeft wordt je zichtbaar. Bij de staking begin april had hij bijvoorbeeld 1.100 views op een post.

Amanda Costeris – 31 jaar, en bijna 3 maanden lid - herkent de opmerkingen van Rob. Een vakbond, iets met een CAO, wat is een kaderlid?! Zij doet de suggestie een VHMF onboarding voor nieuwe leden. Jurjen gaf aan dat we daar de nieuweledenborrel voor hebben en Amanda ziet graag een uitnodiging daarvoor tegemoet.

Maaïke Koolen geeft aan dat AVG een zorgvuldigheids- en geen privacywetgeving is. Bij het organiseren van de staking in Amsterdam had zij grote moeite om onze leden lokaal te mobiliseren. Zij had niet de beschikking over lijsten vanuit het bestuur. Zij geeft aan dat als je vooraf toestemming vraagt voor specifiek gebruik van gegevens voor allerlei activiteiten dat het verstrekken ervan voor een extra lokale mailing geen probleem hoeft te zijn.

Verder vraagt ze het bestuur om na te denken over een uitsluitend digitale versie van Informatief. Het daarmee bespaarde geld zou je voor professionele ondersteuning bij VHMF onboarding.

Jurjen geeft aan dat omdat we geen van allen ervaring hebben met stakingen, we besloten hebben om te communiceren vanuit het bestuur en niet lokaal. Wellicht dat in de nabije toekomst ook de ambassadeurs per gebouw hierin een rol zouden kunnen spelen.

Paul Gunnewijk ziet een verschil in het aanspreken van de leden: ben je een lid of ben je een collega? Het activeren van mensen zou dan beter werken. En Paul ziet ook voordelen in bijvoorbeeld een maandelijkse bijeenkomst (klasvorm)



waarin de aangesloten collega's mee "moeten" praten. Hij verwacht hierdoor meer actieve leden/collega's. Atla en ook Jurjen herkennen dit en danken Paul voor zijn inbreng.

10. VCP en CMHF Overheid

Voorzitter Nic van Holstein vertelt dat hij vanuit de Vakcentrale voor Professionals (VCP.nl) hun achterban vertegenwoordigt, waaronder CMHF Overheid (en daarmee dus ook de VHMf). Die vertegenwoordiging vindt plaats in de SER, de Stichting van de Arbeid (STAR) en het kabinet op het moment dat daar gesproken wordt over wetgeving en beleid dat gaat over werk en inkomen. Dat behelst onder andere sociale zekerheid en arbeidsmarktbeleid. Vanuit de VHMf bijvoorbeeld adviseren klankbordleden de VCP bij haar gesprekken over Belastingen en Toeslagen.

Hij geeft aan dat ook de VCP recent nog een bijeenkomst heeft georganiseerd waar OR- en vakbondsleden zich konden oriënteren op hoe zij met AI vraagstukken kunnen omgaan en hoe zij het kunnen inzetten bij hun eigen werk.

Hij vertelt verder over het pensioenakkoord en de WTP die daaruit is voortgekomen. Met eerdere kabinetten zijn ook afspraken gemaakt over het arbeidsmarktbeleid. Men heeft bij de formatie nog toelichting gegeven op zaken zoals WIA etc.

Toen het coalitieakkoord werd gepresenteerd voelde dat een beetje als een klap in het gezicht: er staat nog wel in dat men graag met de sociale partners in gesprek blijft, maar vervolgens wordt in de financiële paragraaf flink bezuinigd op WW, WIA en de AOW (een van de afspraken uit het pensioenakkoord!). Na het kennismakingsgesprek met het nieuwe kabinet zijn de gesprekken dan ook opgeschort totdat de maatregelen rondom WW, WIA en AOW van tafel zijn. Ook het vertrouwen heeft een flinke deuk opgelopen: de afspraken die met het Kabinet gemaakt zijn worden bij de eerste gelegenheid alweer niet nagekomen. Waar maak je dan nog afspraken over. Hij noemt ook de door het kabinet becijferde inhoudelijke gevolgen voor de WW, WIA en AOW.

Nic geeft aan dat het niet direct de overheidwerkgever raakt (eigen risicodragers), maar hij voorspelt dat er bij een volgende CAO wellicht aansluiting wordt gezocht bij de kabinetsplannen in de markt rondom sociale zekerheid. Hij roept dan ook op om de petitie op de site van de VCP te tekenen.

Dennis neemt de microfoon over van Nic en stelt hem meteen teleur door te vertellen dat een petitie tegen de nullijn meer dan een jaar heeft moeten wachten op actie vanuit de werkgever. Dennis biedt – samen met Berivan Tekes-Yildiz – aan dat CMHF Overheid een bijdrage levert aan de VHMf onboarding.

Ruim een jaar na de petitie tegen de vermaledijde nullijn is er nu eindelijk licht aan het eind van de tunnel: de Minister heeft de bonden uitgenodigd voor een gesprek op 29 april en volgens Dennis kan dat maar één ding betekenen: hij gaat met een bod komen. Hij heeft geen idee welk bod, maar weet zeker dat de nullijn nu van tafel gaat. Er klinkt een voorzichtig applaus in de zaal.

Hij geeft ook aan dat een laag bod nu een schoffering zou zijn en dat hij dat niet verwacht van professionals. "Een bescheiden maar normaal percentage". Waarom bescheiden? Omdat we als we eerlijk zijn in de begroting zien dat er nul beschikbaar is.

Dennis verwacht ook niet dat er snel weer acties nodig zullen zijn.

Op een vraag geeft Paul geeft aan dat de link naar de VCP petitie zal worden opgenomen in de komende nieuwsbrief.

Ruben Van den Bogaard vraagt zich af hoe we mee zouden kunnen denken niet alleen over de-fiscaliseren maar ook over bezuinigen op basis van de adviezen die de VHMf al heeft gedaan. Want niet alleen de CAO maar ook hoe we wetgeving inrichten zijn voor een deel politieke keuzes. Dennis vreest een driekoppig monster als je ook fiscaliteit hierin betreft en wil het graag beperken tot arbeidsrecht. Inhoudelijk kunnen we vanuit de VHMf goed meepraten, maar Dennis staat alleen opgesteld voor de totstandkoming van een CAO.

Ine Meulendijks vindt dat we na de invoering van de WNRA normale CAO-onderhandelingen zouden moeten kunnen voeren. Voor sommige groepen (politie bijvoorbeeld) kan wél een CAO tot stand komen, maar voor ons en onze collega's niet. We zijn niet meer dan een sluitpost op de begroting. Zeker als je kijkt naar het werk dat wij verrichten, vindt Ine dit zo bijzonder dat ze daarover hier een kritische opmerking wil maken.

Erik Rutten heeft als oud-voorzitter vroeger de vereniging "geleefd", maar kan er inmiddels van enige afstand naar kijken. Wie schets zijn verbazing wanneer hij de tekst van de zojuist uitgesproken jaarrede terughaalt en constateert dat er weinig tot niets is veranderd: relatie tussen samenstelling personeel Belastingdienst en zwaarte wetgeving en VOA. Oude onderwerpen die nog steeds actueel zijn. Het verleden heeft ons geleerd dat we pas extra aandacht van bestuurders kregen op het moment dat we ons activistischer opstelden. Als je op een goede en nette manier aangekondigd maar nadrukkelijk de pers zoekt, kan dat effect hebben. Dat geeft een krachtig signaal, ook voor jonge en toekomstige collega's, waar je met geen enkele campagne tegenop kunt. Hetzelfde geldt volgens Erik ook voor de CAO. De politiek kent geen enkel gevoel van urgentie.

11. Rondvraag

Thijs Hellegers, ook een van de oud-voorzitters, wil Jurjen complimenteren met de goede jaarrede en de keuze van onderwerpen. Hij benoemt met name de rol van de SG's die zich beter en standvastiger zouden moeten uiten. Ook snapt hij de opmerkingen over de politiek: ze willen van alles en vervolgens geven ze de Belastingdienst niet de middelen die nodig zijn. Thijs roept de VHMf op om meer naar buiten te treden, hetgeen ook in lijn is met het rapport Toekomst en Verbinding. En richt je op de politiek, ook al begeef je je dan op glad ijs.

Rob Roodenrijs roept de leden op om op 12 mei de UFE talk te volgen. UFE talks zijn online bijeenkomsten die georganiseerd worden door buitenlandse collega's over interessante thema's. Hij geeft aan dat ook Europese wetgeving steeds meer invloed krijgt op nationale wetgeving. UFE biedt een platform om daarover mee te praten.

12. Sluiting

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

Erelidmaatschap tijdens de ALV op 26 april 2026 toegekend aan Ans van Opzeeland



Ine Meulendijks, bestuurslid van de VHMf heeft met groot genoegen Ans van Opzeeland de erepenning van de VHMf uitgereikt. De leden van de VHMf heeft het behaagd om het voorstel van het bestuur aan te nemen.

'Ja Ans, daar sta je dan. Wat heeft het bestuur allemaal de revue laten passeren; je bent al jaren een actief lid van onze vereniging en daarvoor van de vereniging van adjunct-inspec-

teurs en de vereniging van inspecteurs. Na de legendarische Hieke Sniijders-Borst, die ons helaas ontvallen is en die ons nog net voor was, was jij de eerste spraakmakende vrouwelijke inspecteur vennootschapsbelasting in Amsterdam.

Dat lijkt voor onze jongere collega's misschien geen wapenfeit, maar dat was het wel.

Wij, jij en ik, kregen immers in die tijd te horen dat de vennootschapsbelasting geen tak van sport voor vrouwen was. Dat was echt mannenwerk. Wij zouden daar niet geschikt voor zijn.

Jij hebt je niet laten kisten en je hebt laten zien dat je een vakvrouw bent. En niet alleen dat je hart hebt voor het vak. Je hebt ook hart voor je collega's en voor de Belastingdienst. Je hebt net je jarenlange voorzitterschap van de afdeling Noord-Holland-Utrecht neergelegd. Een bloeiende afdeling, die onder jouw bezielende leiding zeer actief was. En altijd kwam je met goede, originele ideeën van hoe het beter kan.

Lieve Ans, omdat je al die jaren een actieve pleitbezorger bent geweest voor hetgeen waar onze vereniging voor staat, en je een hartelijke, unieke persoonlijkheid bent, mag ik je nu de penning voor het erelidmaatschap en dit feestelijke boekje overhandigen. En ik mag je namens het bestuur en de leden ook van harte feliciteren en je drie zoenen geven.'

In memoriam Peter Keekstra

In de vorige eeuw, toen de Vereniging van Inspecteurs (VI), als voorganger van de latere VHMf nog bestond, is Peter Keekstra daarvan voorzitter geweest. In de roerige jaren tachtig van die eeuw was er maatschappelijk en binnen de Belastingdienst veel gaande.

Zo gingen de Brandweerlieden van Amsterdam over tot actie. Onderdeel van die actie was de bezetting van het toenmalig Belastingkantoor in de Wibautstraat. Naar verluidt heeft Peter verhinderd dat de politie zou komen om het gebouw te ontfetten. Hij vond dat je de politie van Amsterdam niet kon inzetten tegen de hardwerkende brandweerlieden van Amsterdam. In een goed gesprek bewoog hij de brandweerlieden om uit eigen beweging het Belastingkantoor te verlaten.

Peter was een flamboyante man met een uitgesproken mening, maar ook altijd bereid tot diplomatiek overleg. Zo herinner ik me dat Peter en ik nog eens thee samen hebben gedronken met de toenmalig plaatsvervangend-directeur van de regio Noord-Holland. Onlangs kreeg ik de op die zaak betrekking hebbende correspondentie tussen Peter als voorzitter van de VI en de directeur onder ogen. In de zeer verzorgde taal van die tijd verdedigde Peter de vrijheid van meningsuiting en de vrijheid van

vakvereniging. Hij stond voor ons, voor ons mooie vak en hij was als voorzitter zeer verbindend. De VHMf is hem daarvoor zeer dankbaar.

Ine Meulendijks



Links de toenmalig directeur-generaal Cor Boersma en rechts Peter Keekstra

Symposium VHMF 2026

Waarde(n)vol werken als ambtenaar: 'Computer says No?'

door Wilma van Hoeflaken

In een tijd waarin digitalisering en AI steeds meer processen bepalen, groeit de behoefte om stil te staan bij de waarden die het werk richting geven en bij de vraag hoe professionals het verschil blijven maken wanneer systemen grenzen bereiken. Hierover werd gesproken tijdens het jaarlijkse VHMF-symposium.

VHMF-voorzitter Jurjen Glazenburg opende het VHMF-symposium. Ditmaal vond het symposium plaats in De Eenhoorn in Amersfoort. Zo'n 265 mensen namen eraan deel. Glazenburg introduceert de dagvoorzitter, Wendy Kremers-Spronk, directeur van de Corporate Dienst Vaktechniek van de Belastingdienst. 'Waarde(n)vol werken als ambtenaar. Wie wil dat nou niet?' vraagt Kremers. 'Maar wat is dat dan, waarde(n)vol werken? En wat is ervoor nodig?' Ze stelt dat de VHMF belangrijke en actuele onderwerpen op het programma heeft gezet. 'Onderwerpen die mij als directeur van vaktechniek, maar zeker ook als persoon en als fiscalist, erg na aan het hart liggen.'

Professionals

Kremers gaat in op de vraag wanneer iemand een goede vakvrouw of vakman is. 'Wanneer doen we het goed voor de burgers en bedrijven? En dat geldt niet alleen voor onze vakinhoudelijke mensen, maar zeker ook voor onze managers.' Professionaliteit start volgens haar altijd bij goede en gedegen kennis van de wet- en regelgeving. 'De pure inhoudelijke fiscale vakinhoudelijke kennis is het fundament, maar daarmee alleen ben je er niet, want de wet- en regelgeving is niet altijd helder en is soms achterhaald, gezien de snelheid van maatschappelijke of technologische ontwikkelingen. Bovendien hebben we veel open normen.'

Ze stelt dat wet- en regelgeving vaak recht toe recht aan toegepast kan worden, maar dat soms in een individueel

geval maatwerk nodig en mogelijk is. 'Maar uiteraard is ook onze eenheid van beleid en uitvoering belangrijk. Hoe vind je daar een balans in?' Volgens Kremers moeten professionals zo goed in de materie zitten, dat ze zelf binnen de kaders van wet- en regelgeving de professionele ruimte kunnen zoeken, zodat ze in een individuele casus maatwerk toe kunnen passen. Ze wijst op het belang van collegiaal overleg. 'Het gaat erom dat je het niet alleen doet en dat je samen met je collega's kijkt hoe je in een casus recht kunt doen zonder je eenheid van beleid en uitvoering in gevaar te brengen.' Daarbij spelen de waarden van de Belastingdienst een belangrijke rol. 'De rechtsstatelijkheid, de menselijke maat, de algemene beginselen van behoorlijk bestuur uiteraard, maar ook proactief handelen, verbinden en samenwerken. Het zijn enerzijds abstracte begrippen, maar het zijn ook de principes die ons dagelijks in ons werk richting geven.' Daarnaast moeten professionals ook feeling houden met technologische ontwikkelingen, stelt Kremers. 'Hoe gaan we om met AI (Artificial Intelligence)? Hoe kan AI ons helpen ons vak nog beter uit te oefenen? En hoe gaan we ervoor zorgen dat het niet allemaal computerwerk wordt, maar dat er aandacht is voor het menselijke aspect?'

Kritisch denken

In een video komt Hans Gribnau, hoogleraar belastingrecht aan de Universiteit Tilburg, die overigens zelf ook aanwezig is bij het symposium, aan het woord. Gribnau legt uit dat regels tot stand komen vanuit het idee dat bepaalde gebeurtenissen zich zullen voordoen. Maar in de praktijk zal blijken dat de feiten vaak anders uitpakken. 'Dat moet je je dat dus realiseren.' En regels hebben de eigenschap dat ze verstarren, want de wereld verandert snel. 'Daar moet je alert op zijn.' Volgens Gribnau zit in het materieel recht meer toepassingsruimte dan de meeste mensen denken. Hij stelt: 'Maar alleen als je het belastingrecht goed kent, kun je inschatten hoeveel ruimte je hebt.' Onderling overleg is hierbij belangrijk, net als empathie met de belastingplichtige. Gribnau wijst op het belang van een cultuur waarin managers kritisch denken stimuleren. 'Op het moment dat jij alleen maar uitstraalt dat



er volgens de regels gewerkt moet worden en dat het denken ophoudt als de computer nee zegt, ben je verkeerd bezig.'

Staatscommissie

Dagvoorzitter Kremers kondigt Henk Kummeling aan, hoogleraar vergelijkend staatsrecht aan de Universiteit Utrecht, die gaat spreken over rechtsstatelijk leiderschap. Kummeling reflecteert op de rol van digitalisering en toepassing van AI binnen de overheid. Hoewel digitalisering en AI vaak worden gepresenteerd als oplossingen, waarschuwt Kummeling voor belangrijke risico's. 'Digitalisering doet zich vooral voor in complexe uitvoeringsvraagstukken en ingewikkelde wetgevingsstructuren. Juist daar schuilt een probleem: de menselijke afwegingen die professionals in zo'n context moeten maken, laten zich moeilijk vertalen naar algoritmes', aldus Kummeling. Wanneer dit toch gebeurt, bestaat het gevaar dat systemen tot discriminerende of onrechtvaardige beslissingen leiden. Daarnaast kan de uitvoering zo complex worden dat ook uitvoeringsambtenaren zelf het overzicht verliezen. In een verder gevorderd stadium dreigt een situatie waarin burgers alleen nog met chatbots communiceren, wat kan leiden tot frustratie en machteloosheid. Dit wordt treffend geïllustreerd met het beeld van "Computer says No" uit de komische Britse tv-serie "Little Britain": een systeem dat geen ruimte laat voor nuance of menselijke maat.

Kummeling gaat ook in op de Staatscommissie Rechtsstaat,

waarvan hij in 2023-2024 voorzitter was. 'Het bijzondere is dat deze commissie is ingesteld door alle drie de staatsmachten: regering, parlement en rechtspraak. De opdracht was om het burgerperspectief centraal te stellen in de rechtsstaat.' Volgens Kummeling lijkt dit vanzelfsprekend, maar in de praktijk bleek dat instituties vaak met zichzelf bezig zijn. 'Er is onderlinge kritiek en spanning tussen politieke en juridische actoren, terwijl de vraag waarvoor de rechtsstaat eigenlijk bestaat – namelijk voor de burger – op de achtergrond raakt.' Hij vertelt dat de Staatscommissie bestaande onderzoeken en rapporten heeft geanalyseerd, onder andere van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, het Sociaal en Cultureel Planbureau en de Nationale Ombudsman. Daarnaast zijn burgers en ambtenaren betrokken via panels en gesprekken. 'Opvallend is dat het uiteindelijke rapport veel aandacht heeft gekregen en breed is opgepakt binnen de overheid. Anders dan bij veel adviesrapporten leidde dit rapport tot voortdurende discussies en uitnodigingen om de bevindingen toe te lichten', aldus Kummeling. Dit wijst er volgens hem op dat de thema's aansluiten bij een bredere maatschappelijke en bestuurlijke behoefte.

Rechtsstatelijke normen

Kummeling gaat ook in op de vraag: wat is de rechtsstaat? In plaats van een vaste definitie te geven, benadrukt hij dat de rechtsstaat een dynamisch concept is dat zich ontwikkelt in

de tijd. 'De rechtsstaat vormt een belofte van een samenleving waarin burgers beschermd worden tegen de overheid, invloed kunnen uitoefenen op die overheid en ondersteuning krijgen wanneer dat nodig is.' Deze belofte bestaat uit drie dimensies. De eerste dimensie is de beschermende functie: klassieke vrijheidsrechten en toegang tot de rechter beschermen burgers tegen machtsmisbruik. De tweede dimensie is de democratische component, waarin burgers via verkiezingen invloed uitoefenen. Democratie en rechtsstaat zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden; een democratie zonder rechtsstatelijke waarborgen kan leiden tot onderdrukking van minderheden. De derde dimensie is de voorwaardenscheppende rol van de overheid, die volgens Kummeling vooral na de Tweede Wereldoorlog is ontwikkeld. Deze houdt in dat de overheid actief moet zorgen dat burgers daadwerkelijk gebruik kunnen maken van hun rechten, bijvoorbeeld door bestaanszekerheid te waarborgen.

Kummeling merkt op dat veel mensen de rechtsstaat vooral associëren met strafrecht en zichtbare symbolen, zoals rechters en politie, terwijl rechtsstatelijke principes in alle vormen van overheidsoptreden aanwezig moeten zijn. 'Dit misverstand kan leiden tot een te beperkte toepassing van rechtsstatelijke normen.' Hij vertelt dat de Staatscommissie verschillende knelpunten signaleerde in het functioneren van de rechtsstaat. Ten eerste is er een tekort aan rechtsstatelijke cultuur en leiderschap binnen de overheid. Ten tweede is er sprake van overmatige complexiteit in beleid en uitvoering, waardoor regels moeilijk toepasbaar en begrijpelijk worden. Ten derde is de rechtsbescherming onder druk komen te staan. 'Toegang tot de rechter is duurder geworden en bezwaar- en beroepsprocedures zijn sterk gejuridiseerd', aldus Kummeling. 'Bovendien maakt de overheid soms strategisch gebruik van procedures, bijvoorbeeld door zaken te rekken, wat burgers ontmoedigt.' Om deze problemen aan te pakken, heeft de commissie diverse aanbevelingen gedaan. Een belangrijk voorstel is het versterken van rechtsstatelijk leiderschap en het ontwikkelen van een "rechtsstatelijk kompas" voor ambtenaren. Ook wordt gepleit voor een "rode kaart"-mechanisme, waarmee uitvoeringsorganisaties kunnen aangeven dat beleid niet uitvoerbaar of rechtsstatelijk verantwoord is. Verder wordt het belang benadrukt van begrijpelijke communicatie, minder complexe regelgeving en betere gegevensuitwisseling tussen overheidsinstanties, met respect voor privacywetgeving.

Cultuur en leiderschap

Kummeling stelt dat de AVG (privacywetgeving) in Nederland vaak als belemmering wordt gezien voor het delen van gegevens om burgers te helpen, terwijl dezelfde wetgeving in andere landen meer ruimte lijkt te bieden. 'Dit wijst op een culturele of interpretatieve kwestie, niet alleen een juridische', stelt hij. Ook wijst hij op praktische verbeteringen, zoals het direct contact opnemen met burgers bij bezwaarschriften. 'Dit blijkt in de praktijk te leiden tot minder formele procedures en betere oplossingen.'

In zijn beschouwing gaat Kummeling ook in op het belang van rechtsstatelijke cultuur. Cultuur wordt hierbij opgevat als het geheel van ideeën, gewoonten en praktijken die het functioneren van de overheid bepalen. Het gaat bijvoorbeeld om de vraag of ambtenaren vooral naar regels kijken of

naar de mensen achter die regels, of zij vertrouwen geven of juist controleren, en of zij bereid zijn verantwoordelijkheid te nemen buiten strikte procedures. Volgens Kummeling ligt deze cultuur niet alleen bij leiders, maar bij alle medewerkers. Hij stelt: 'Iedereen binnen een organisatie moet handelen volgens rechtsstatelijke waarden. Dit vereist kennis, training en bewustwording, maar ook direct contact met de gevolgen van beleid voor burgers.' Een belangrijk leerpunt uit de toeslagenaffaire is volgens hem dat instituties onvoldoende zicht hadden op de impact van hun handelen op burgers.

'Rechtsstatelijk leiderschap is cruciaal', stelt Kummeling. Leiders moeten het goede voorbeeld geven en de waarden van de rechtsstaat actief uitdragen. Dit vraagt om moed: de bereidheid om bestaande werkwijzen ter discussie te stellen en zo nodig tegen de stroom in te gaan. Ambtenaren werken immers in het algemeen belang, niet uitsluitend in dienst van politieke leidinggevend. Ook noemt hij het belang van tegenspraak. Organisaties moeten een cultuur creëren waarin kritiek en afwijkende meningen worden gewaardeerd en benut. Dit draagt bij aan betere besluitvorming en voorkomt dat fouten zich opstapelen. Volgens Kummeling selecteert de Algemene Bestuursdienst vooral op managementkwaliteiten en op politieke sensitiviteit, maar moet er ook gekeken worden naar rechtsstatelijk vakmanschap.

Terugtrekkende overheid

Kummeling gaat ook in op elementen uit het coalitieakkoord van het kabinet-Jetten, die relevant zijn voor de rechtsstaat. Hij noemt aandacht voor uitvoerbaarheid, vertrouwen in burgers, vermindering van complexiteit en betere regelgeving rond inkomensondersteuning. Hij benadrukt dat duurzame verbetering alleen mogelijk is met langdurige politieke inzet en samenwerking tussen verschillende actoren. Kummeling merkt op dat rechtsstatelijk handelen niet beperkt is tot



juristen of specifieke afdelingen, maar een verantwoordelijkheid van iedereen binnen de overheid. 'Leiders spelen hierin een sleutelrol door het goede voorbeeld te geven en een cultuur van rechtvaardigheid en verantwoordelijkheid te bevorderen.'

Hij vertelt dat "de" overheid niet bestaat, en "de" burger evenmin. De Staatscommissie heeft vooral gekeken naar burgers die door overheidsoptreden in de knel zijn gekomen. 'Doordat ze niet kregen waar ze recht op hadden.' Hij noemt het opmerkelijk – 'en eigenlijk 'schandelijk' – dat bij veel regelingen het uitgangspunt is dat een groot deel van de burgers er geen gebruik van zal maken. 'Er wordt sowieso al 30% lager begroot. Dat is rechtsstatelijk buitengewoon laagbaar.' Hij verwijst naar het recente boek van Catherine de Vries, hoogleraar politicologie in Madrid, die in "De symfonie van onvrede" betoogt dat een terugtrekkende overheid kan leiden tot onvrede en een voedingsbodem vormt voor populisme en extremisme. 'Een goed functionerende rechtsstaat is daarom niet alleen een juridisch ideaal, maar ook essentieel voor maatschappelijke stabiliteit en vertrouwen.' Iemand in de zaal vraagt hoe voorkomen kan worden dat de aandacht voor het rapport van de Staatscommissie verdwijnt. Kummeling zegt: 'Het belangrijkste is dat veel organisaties, van gemeenten tot uitvoeringsorganisaties, bezig zijn met dit vraagstuk. Op allerlei manieren wordt geprobeerd om de vangrails van de rechtsstaat overeind te houden. We hebben een ambtelijke dienst van hooggekwalificeerde professionals. Samen kunnen we ervoor zorgen dat uitwassen zich niet kunnen manifesteren.'

Handvest

Kremers bedankt Kummeling voor zijn bijdrage en vertelt over het Handvest van de Belastingdienst. Dit Handvest met rechten en plichten van de belastingbetaler vindt zijn oorsprong in een initiatiefnota van het Tweede Kamerlid

Van Dijk (CDA), waarover een motie is aangenomen in de Tweede Kamer. Volgens de initiatiefnota moet het voor burgers en bedrijven duidelijk, begrijpelijk en vindbaar zijn wat hun belangrijkste rechten zijn. Voorts moeten burgers en bedrijven duidelijkheid hebben over wat zij in de praktijk van de Belastingdienst mogen verwachten bij de uitoefening van deze rechten. Met een Handvest wordt tegemoetgekomen aan deze wensen. Het Handvest is op een haar na klaar en wordt binnenkort voorgelegd aan de staatssecretaris, samen met een begeleidende brief voor verzending aan de Tweede Kamer. 'Het is een mooi document geworden, een overzicht van bestaande rechten van de belastingbetaler', aldus Kremers. 'Het is wel goed om te melden dat er geen nieuwe rechten of grotere discretionaire ruimte komen, maar dat in het handvest aandacht wordt gevraagd voor de bestaande discretionaire ruimte. Dit handvest helpt ons ook om belangrijke zaken intern weer onder de aandacht te brengen, zoals rechtsstatelijkheid, de menselijke maat en hoe ga je netjes om met burgers en bedrijven.'

Brilliant Women

De volgende spreker is Iris Muis, teamleider bij de Data School van de Universiteit Utrecht. Zij doet onderzoek naar digitale ethiek en traint professionals in verantwoorde AI. Muis is één van de "100 Brilliant Women in AI Ethics" wereldwijd. Muis is auteur van het Impact Assessment Mensenrechten en Algoritmes (IAMA), een gezaghebbende mensenrechtentoets voor algoritmes, die gebruikt wordt door overheden in Nederland en Europa en gemaakt is in opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken. Ook is ze een van de grondleggers van DEDA, de ethische data-assistent die inmiddels bij 50 overheidsorganisaties wordt gebruikt. Kremers: 'Het is de bedoeling van IAMA om de bestaande kaders met betrekking tot die algoritmes bij elkaar te brengen. Daarnaast voegt het een nieuw en ontzettend belangrijk element toe en dat is de afweging van grondrechten.'

Zelfrijdende auto

Muis vertelt dat de Data School van de Universiteit Utrecht de maatschappelijke impact van technologie onderzoekt en daarbij nauw samenwerkt met overheidsorganisaties. Ze stelt dat digitale ethiek een relatief jong vakgebied is, dat pas de afgelopen tien jaar echt vorm heeft gekregen. 'Inmiddels groeit de aandacht ervoor snel, mede door de toenemende invloed van AI in zowel het dagelijks leven als binnen publieke instellingen.' Om het onderwerp toegankelijk te maken, vraagt ze de aanwezigen wat AI eigenlijk is. Vanuit het publiek komen verschillende antwoorden: systemen die input verwerken en output genereren, patronen herkennen en zelflerend zijn. Dit sluit aan bij de officiële definitie uit de Europese AI-verordening, waarin AI wordt omschreven als een systeem dat op basis van data zelfstandig output kan genereren en zich daarbij kan aanpassen. Het zelflerende karakter is hierin een belangrijk onderscheidend kenmerk ten opzichte van traditionele algoritmes, die wel regels volgen maar niet zelfstandig leren.

Muis zegt dat AI al overal in het dagelijks leven aanwezig is, vaak zonder dat mensen zich daarvan bewust zijn. Een herkenbaar voorbeeld is de zogenaamde CAPTCHA-test,



waarbij gebruikers bijvoorbeeld verkeerslichten moeten aanwijzen op afbeeldingen. Dit lijkt een simpele controle om bots te onderscheiden van mensen, maar in werkelijkheid trainen gebruikers hiermee AI-systemen, bijvoorbeeld voor zelfrijdende auto's. Dit illustreert hoe burgers onbewust bijdragen aan de ontwikkeling van AI. Iedereen in de zaal kent de CAPTCHA-test wel en mensen reageren verbaasd als Muis uitlegt wat het doel hiervan is.

Krentenbollen

Muis gaat ook in op het brede gebruik van algoritmes en AI binnen de Nederlandse overheid. In het algoritmeregister zijn inmiddels meer dan duizend systemen opgenomen, variërend van eenvoudige toepassingen tot systemen met grote impact. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen reguliere algoritmes, AI-systemen en zogenaamde "impactvolle algoritmes". Vooral deze laatste categorie is interessant, omdat ze niet altijd onder Europese AI-wetgeving vallen, maar wel aanzienlijke gevolgen kunnen hebben voor burgers. Nederland heeft daarom aanvullend beleid ontwikkeld om ook voor deze systemen waarborgen in te bouwen.

'AI biedt veel kansen, maar kent ook risico's', stelt Muis. Ze laat een beeldherkenningssysteem zien dat chihuahua's moest herkennen, maar verkeerde patronen had geleerd. Het systeem herkende daardoor niet alleen de kleine hondjes, maar zag ook krentenbollen met drie zichtbare krenten (twee oogjes en een neusje) voor chihuahua's aan. Het voorbeeld laat volgens Muis zien dat AI niet denkt zoals mensen en daardoor fouten kan maken die niet altijd direct zichtbaar zijn. Als belangrijk maatschappelijk voorbeeld noemt ze de toeslagenaffaire. Hoewel hier geen sprake was van AI, speelde technologie wel een rol in de problematiek. De affaire vormde een kantelpunt in het publieke debat over technologie en overheid, doordat het duidelijk maakte hoe schadelijk digitale systemen kunnen zijn wanneer ze niet zorgvuldig worden ontworpen en toegepast. Dit leidde onder andere tot de ontwikkeling van instrumenten zoals de mensenrechten-toets voor algoritmes.

Nadelen

Muis gaat ook in op de milieu-impact van AI. Recente onderzoeken tonen aan dat het energieverbruik en de grondstoffen die nodig zijn voor AI-systemen aanzienlijk zijn. 'Dit maakt duurzaamheid een belangrijk onderdeel van de ethische afweging rond technologie', aldus Muis. Een ander belangrijk thema is digitale autonomie. Nederland en Europa zijn sterk afhankelijk van grote technologiebedrijven, met name uit de Verenigde Staten. Dit geldt niet alleen voor software, maar ook voor infrastructuur, chips en grondstoffen. Muis vertelt dat initiatieven zoals GPT-NL proberen hier verandering in te brengen door Europese alternatieven te ontwikkelen, maar dit is een complex en strategisch vraagstuk.

Muis maakt de ethische dimensie concreet met een praktijkvoorbeeld: het vervangen van menselijke klantenservice door AI. Hoewel dit kostenbesparend en efficiënt kan zijn, roept het ook vragen op over kwaliteit, toegankelijkheid en menselijke maat. Het voorbeeld van Sebastian Siemiatkowski, CEO van Klarna, illustreert dit. Hij besloot honderden medewerkers te vervangen door AI, maar moest deze beslissing later terugdraaien na negatieve reacties van klanten. Dit laat volgens



Muis zien dat technologische efficiëntie niet automatisch leidt tot betere dienstverlening en dat menselijke interactie vaak essentieel blijft.

Verantwoord gebruik

De centrale vraag is dan ook: hoe bepaal je wat verantwoord gebruik van AI is? Volgens Muis moeten organisaties beginnen bij het onderkennen van waarden. Rechtsstatelijke waarden zoals eerlijkheid, transparantie en rechtvaardigheid vormen een belangrijk uitgangspunt. Deze moeten vervolgens worden vertaald naar de context van digitale technologie. Volgens Muis is de "Code Goed Openbaar Digitaal Bestuur" daarvoor een goed hulpmiddel. Dit is een raamwerk dat verschillende waarden samenbrengt voor verantwoord gebruik van technologie binnen de werkingssfeer van de overheid. Deze waarden moeten vervolgens worden geoperationaliseerd: wat betekenen ze in een specifieke situatie, en hoe vertaalt je ze naar ontwerpkeuzes en processen?

Om dit proces te ondersteunen zijn verschillende instrumenten ontwikkeld. De "ethische data assistent" is een praktische methode waarbij projectteams gezamenlijk nadenken over ethische vragen. Door met verschillende disciplines rond de tafel te zitten, wordt inzichtelijk hoe waarden zoals betrouwbaarheid en transparantie concreet kunnen worden toegepast. Voor complexere of risicovollere systemen is er de mensenrechtentoets (IAMA), die een diepgaandere analyse mogelijk maakt. Volgens Muis speelt Nederland hierin een voortrekkersrol. De mensenrechtentoets voor algoritmes werd hier als eerste ontwikkeld en later overgenomen in de Europese AI-verordening. 'Dit laat zien dat ethische reflectie niet alleen theoretisch is, maar daadwer-



kelijk invloed kan hebben op beleid en regelgeving.' Muis illustreert de praktische impact van deze instrumenten met verschillende casussen. In één geval besloot een gemeente na een ethische analyse om een fraudedetectie-algoritme niet te implementeren. In een ander geval, bij de Kamer van Koophandel, werd een geautomatiseerd proces juist wel ingevoerd, maar met aanpassingen om beter aan ethische waarden te voldoen. Ook in gevoelige domeinen zoals jeugdstrafrecht kunnen deze instrumenten helpen om systemen verantwoord in te zetten en transparant te maken.

Een belangrijk inzicht uit deze praktijkervaringen is volgens Muis dat ethische besluitvorming niet alleen een taak is voor juristen of specialisten. 'Integendeel, het is een multidisciplinair proces waarbij ook beleidsmakers, uitvoerders en communicatiemedewerkers betrokken moeten zijn', stelt ze. 'Door gezamenlijk na te denken over waarden en hun toepassing, ontstaat een breder en realistischer beeld van de impact van technologie.' Muis stelt dat AI op zichzelf niet per se banen zal overnemen. 'Mensen die AI op waarde kunnen schatten, gaan je baan overnemen.' Kennis en kritisch vermogen worden daarmee essentieel in een steeds verder digitaliserende samenleving. Muis geeft de Belastingdienst nog een compliment door te stellen dat de dienst een van de partijen was die deelnam aan de allereerste begeleidingscommissie bij de ontwikkeling van het IAMA, de mensenrechtentoets voor algoritmes. 'Daar hebben jullie echt concreet aan bijgedragen.'

AI-race

Iemand in de zaal vertelt dat in de Verenigde Staten een algoritme ontwikkeld is dat zelfstandig beveiligingsproblemen

kan ontdekken. Hij zegt:

'Het is twijfelachtig of we dat mogen gebruiken, want dat soort algoritmes zijn allemaal tot stand gekomen op manieren die niet echt AVG-compliant zijn. Maar dit gaat wel straks gigantische risico's geven voor de uitvoering, voor de bescherming van de ICT. Als dit niet gebruikt kan worden, hoe beveiligen wij onze digitale infrastructuur straks nog?' Volgens Muis is dit een terechte vraag. 'In die context moet je een belangenafweging maken. Wat zijn de risico's als we het niet gebruiken, wat zijn de risico's als we het wel gebruiken en hoe weegt dat tegen elkaar op?' Een andere aanwezige verwijst naar een artikel in Het Financieel Dagblad over Mythos, het nieuwste AI-model van techbedrijf Anthropic. Mythos spoort razendsnel onbekende lekken in computersystemen op. In handen van hackers kan dit een wapen zijn om de infrastructuur van banken plat te leggen. 'Wat zeggen uw Amerikaanse collega's hiervan?' Muis zegt dat er vaak kritiek is op de Europese wetgeving. De ethische checks en mensenrechtentoetsen zouden innovatie hinderen. 'Onterecht', meent zij. 'Onduidelijkheid hindert innovatie.' En wat haar Amerikaanse collega's betreft, die zeggen: 'Hebben jullie misschien een baan voor mij, want hier is het vreselijk.' Ze stelt dat Europa de AI-race niet gaat winnen. 'En ik betwijfel ook of we dat moeten willen.' Iemand anders wil weten of Nederland nog in staat is de eigen normen toe te passen als er bijvoorbeeld AI-systemen uit China worden gehaald. 'Daar hebben ze andere ideeën over rechtsstatelijkheid.' Muis zegt: 'Voordat zo'n AI-systeem toegelaten wordt op de Europese markt, moet het bepaalde stappen doorlopen en moet het uiteindelijk ook een CE-markering krijgen. En er zijn in Europa veel mensen met kennis. Ook bij overheidsorganisaties heb ik vaak te maken met in-house data scientists, die zelf applicaties bouwen. Dat is best bijzonder. Dat is echt niet in elk land zo.' Ook wil iemand in de zaal weten wat Muis een goed voorbeeld vindt van een organisatie die AI op een ethisch verantwoorde manier inzet. Muis zegt: 'Ik denk dat heel veel organisaties het al heel erg goed doen.'

Verantwoordelijkheidsbesef

Dagvoorzitter Kremers kondigt de pauze aan en vertelt dat in de hal verschillende stands aanwezig zijn met allerlei informatie, bijvoorbeeld over de VHMf en over de nieuwe pensioenregeling van ABP. Na de pauze wordt er een tweede video vertoond waarin professor Gribnau ingaat op maatwerk. 'Maatwerk wil zeggen: wat is hier in dit individuele geval aan de hand? Dus dan ga je niet snel vanuit regels denken, maar vooral met je juridisch geschoolde intuïtie. Wat speelt hier en vervolgens wat zijn de regels?' Volgens Gribnau moet de organisatie stimuleren dat mensen vrijheid voelen om creatief te denken en de belastingplichtige met empathie tegemoet te treden. Maar ook dat de individuele ambtenaar het verantwoordelijkheidsbesef moet hebben dat hij een opdracht heeft die hij rechtsstatelijk moet uitvoeren. Hij wijst erop dat het belangrijk is dat Belastingdienstmedewerkers open vragen stellen aan belastingplichtigen. 'De belastingplichtige moet weten dat hij serieus wordt genomen. Dat is een belangrijk element van de procedurele legitimiteit. Ook als iemand het helemaal verkeerd heeft gedaan, hij moet toch zijn verhaal kunnen vertellen.'





Transparant

Kremers kondigt Ramon Ankersmit aan. Hij is design authority op het gebied van cognitieve oplossingen bij de Belastingdienst. In deze rol heeft hij bijgedragen aan de ontwikkeling van AI-toepassingen die de uitvoering van de werkprocessen ondersteunen en aansluiten bij de behoeften van de organisatie. Sinds 2026 maakt hij vanuit de Chief Technology Office deel uit van de tactisch strategische inrichting van een nieuw Center of Excellence AI, dat richting geeft aan de inzet van AI binnen de Informatievoorziening (IV) van de Belastingdienst. Ankersmit gaat in op de vraag hoe een grote publieke organisatie zoals de Belastingdienst AI op een verantwoorde manier kan invoeren en opschalen. Niet óf AI binnenkomt, maar hóe dat gebeurt, staat centraal. Het draait om het vinden van een balans tussen innovatie en het behoud van publieke waarden zoals zorgvuldigheid, professionaliteit en rechtsstatelijkheid. De Belastingdienst is een organisatie met een enorme schaal, complexiteit en maatschappelijke verantwoordelijkheid. Met ca 46.000 medewerkers en vele cruciale systemen moet continuïteit gewaarborgd blijven, terwijl tegelijkertijd modernisering en digitale transformatie noodzakelijk zijn. Volgens Ankersmit is AI slechts één onderdeel van deze bredere beweging, maar het raakt wel veel andere ontwikkelingen. 'Binnen deze context ontstaat een spanningsveld', aldus Ankersmit. Enerzijds ontwikkelt technologie zich razendsnel, zowel in de markt als bij leveranciers. AI-functionaliteit zit inmiddels in vrijwel alle softwareproducten. Ook medewerkers verwachten steeds vaker dat zij AI-tools kunnen gebruiken, omdat ze dat privé ook doen. Anderzijds vereist de publieke taak van de Belastingdienst zorgvuldigheid, transparantie en verantwoording. Dit maakt de inzet van AI fundamenteel anders dan in een commerciële omgeving, waar sneller geëxperimenteerd kan worden zonder dezelfde maatschappelijke consequenties.

Datakwaliteit cruciaal

'AI is geen doel op zich', aldus Ankersmit. 'Veel vraagstukken worden ten onrechte als AI-probleem gepresenteerd, terwijl het in feite businessproblemen zijn.' Hij stelt dat experimenteren zonder duidelijk doel weinig waarde heeft, zeker in een publieke organisatie. Volgens hem moet AI altijd gericht zijn op concrete meerwaarde: het ondersteunen van processen en medewerkers. Hij vertelt dat de Belastingdienst sinds 2017 werkt aan AI via het Center of Excellence Cognitieve Oplossingen. De eerste fase bestond uit machine learning-toepassingen, waarbij vanaf 2019 de eerste systemen in productie kwamen. Deze toepassingen waren vooral ondersteunend, niet beslissend. Als voorbeelden noemt Ankersmit het automatisch verwerken van brieven, classificeren van informatie en digitaliseren van documenten. Belangrijk uitgangspunt was dat AI medewerkers ondersteunt, maar geen besluiten neemt die moeilijk uitlegbaar zijn. 'Uit deze eerste toepassingen zijn belangrijke lessen geleerd', stelt Ankersmit. 'Zo blijkt dat datakwaliteit cruciaal is: slechte input leidt tot slechte output. Daarnaast moet het proces rondom AI helder zijn, inclusief de impact op medewerkers. Een belangrijke les is ook dat gebruikers altijd betrokken moeten worden en dat feedbackloops essentieel zijn. Zonder feedback over hoe systemen in de praktijk functioneren, zullen AI-toepassingen uiteindelijk falen. Ook eigenaar-

schap, rolverdeling en borging zijn noodzakelijk om systemen succesvol op te schalen.'

Interne ondersteuning

Ankersmit stelt dat met de komst van generatieve AI rond 2023 het speelveld drastisch veranderde. 'Waar eerdere AI vooral gericht was op automatisering, maakt generatieve AI samenwerking mogelijk', stelt hij. 'Systemen kunnen taal begrijpen en ondersteunen bij taken zoals schrijven, samenvatten en analyseren.' Dit voelt natuurlijker aan voor gebruikers en verlaagt de drempel om AI te gebruiken. Volgens Ankersmit heeft de Belastingdienst verschillende experimenten gedaan met generatieve AI, zoals interne chatbots en tools voor ontwikkelaars. Als voorbeeld noemt hij "Bob", een chatbot die gebaseerd is op publieke informatie van de Belastingdienst. Bob werd vooral gebruikt als technische proef om te onderzoeken wat er nodig is op juridisch, ethisch en technisch vlak. 'Een belangrijk inzicht was dat AI-systemen ook risico's meebrengen als ze buiten de organisatie worden gebruikt, bijvoorbeeld wanneer burgers vertrouwen op onjuiste AI-informatie', aldus Ankersmit.

Hij vertelt dat andere experimenten zich richtten op interne ondersteuning, zoals helpdeskbots en tools voor het analyseren van grote documenten. Deze experimenten hadden als doel te begrijpen hoe AI praktisch ingezet kan worden, welke risico's er zijn en hoe medewerkers ermee omgaan. 'Een belangrijke conclusie uit deze fase is dat technologie zelden het grootste probleem is', zegt Ankersmit. 'De echte uitdaging ligt in toepassing, borging en organisatie. Het is essentieel om klein te beginnen, multidisciplinair te werken en vanaf het begin te focussen op implementatie en opschaling. Zonder



duidelijke governance en structuur blijft AI steken in losse experimenten zonder blijvende impact. Daarom is het concept “regie op AI” ontwikkeld.

Regie op AI

Regie op AI betekent dat de organisatie actief stuurt op de inzet van AI, met aandacht voor samenhang, prioritering en verantwoordelijkheid. Regie op AI bestaat uit verschillende pijlers, waaronder waardecreatie (welke use cases zijn relevant), governance en wetgeving, technologie en infrastructuur, talent en cultuur, data en ethiek, en procesintegratie. Deze integrale benadering moet er volgens Ankersmit voor zorgen dat AI op een gecontroleerde en verantwoorde manier wordt ingevoerd. Als concreet voorbeeld van een toepassing die richting productie gaat, noemt hij AI-ondersteuning bij internationaal vooroverleg binnen grote ondernemingen. ‘In dit proces helpt AI medewerkers door relevante informatie uit documenten te halen, te toetsen aan criteria en verwijzingen te geven naar wet- en regelgeving. De medewerker blijft echter verantwoordelijk voor de uiteindelijke beoordeling.’ Het systeem bevat ook feedbackmechanismen om continu te kunnen verbeteren.

Bij deze toepassing wordt extra aandacht besteed aan veiligheid en privacy. Gevoelige data blijven binnen de infrastructuur van de Belastingdienst en worden niet gedeeld met externe partijen. ‘Dit illustreert de zorgvuldigheid die nodig is bij het gebruik van AI in een publieke context’, stelt Ankersmit. Hij benadrukt dat de mens altijd centraal moet blijven staan. ‘AI kan ondersteunen, versnellen en structureren, maar mag het professionele oordeel niet vervangen.’ Hij stelt dat besluiten uitlegbaar moeten blijven, zowel voor medewerkers als voor burgers. ‘Het risico bestaat dat de regie ongemerkt verschuift naar algoritmes, en dat moet actief worden voorkomen.’

Keuzes

Ankersmit verwacht voor de toekomst belangrijke keuzes. ‘Organisaties moeten balanceren tussen snelheid en zorgvuldigheid, en tussen innovatie en controle’, zegt hij. ‘Te veel focus op snelheid kan leiden tot risico’s, terwijl te veel voorzichtigheid kan resulteren in achterstand en verlies van aansluiting met de buitenwereld. Het is daarom noodzakelijk om bewust te bepalen welke keuzes gemaakt worden.’ Daarnaast is het volgens hem belangrijk om medewerkers mee te nemen in deze ontwikkeling. Training en kennisopbouw zijn essentieel, zodat medewerkers AI effectief en verantwoord kunnen gebruiken. Ankersmit stelt dat AI niet alleen het werk zal veranderen, maar ook nieuwe vaardigheden vereist.

‘Heel interessant’, zegt dagvoorzitter Kremers. Vooral het voorbeeld van de “ruling-assistent” spreekt haar aan. ‘Dat is een prachtig voorbeeld waarin AI echt voor de specialist werkt. AI doet het check- en zoekwerk en de specialist kan zijn tijd besteden aan de fiscale beoordeling.’

Iemand in de zaal wil weten hoe de nieuwe ontwikkelingen zijn in te passen in de gecompliceerde ICT-structuur van de Belastingdienst. Ankersmit zegt dat versnelling met AI niet draait om simpelweg technologie toevoegen aan bestaande processen. In plaats daarvan moet kritisch worden gekeken naar de volledige processtructuur: waar kan versnelling



echt waarde toevoegen en wat betekent dit voor burgers, bedrijven, technologie en medewerkers? ‘Het is onvoldoende om slechts een “postzegel” te automatiseren. Echte winst zit in het herontwerpen van het hele proces zodat technologie breder en effectiever kan ondersteunen.’ Uit de discussie komt naar voren dat AI informatie kan verzamelen en structureren, waardoor professionals zich kunnen richten op het beoordelen en interpreteren.

Staatssecretaris

In een video richt Eelco Eerenberg, staatssecretaris van Financiën, zich tot de deelnemers aan het symposium. Hij noemt zichzelf een “nerd”. ‘Ik studeerde informatica in Enschede en ben gek op robots en technologische ontwikkelingen. En ik ben gek op cijfers. Ik vind het een eer om samen met u te mogen werken aan een Nederland dat nog mooier en effectiever wordt. De Belastingdienst, de Douane en Toeslagen zijn prachtige uitvoeringsorganisaties die belangrijk zijn voor ons allemaal.’ Hij zegt dat het een uitdaging is om spelregels en systemen eenvoudiger te maken. Een andere uitdaging is het inrichten van de digitale transformatie. ‘Ook dat is mensenwerk. Het zijn immers mensen die de maatschappij samen vormgeven. Wij samen zitten in de driver’s seat. En met hulp van technologie kunnen we beter dan ooit het verschil maken.’ Als geslaagd voorbeeld noemt hij de vooraf ingevulde aangifte. En ook al wordt technologie steeds belangrijker en betrouwbaarder, volgens Eerenberg blijft het noodzakelijk dat mensen kritisch zijn, vragen stellen en samen opkomen voor publieke waarden.’

Na afloop zegt Kremers: ‘Wat opvalt is dat de staatssecretaris benadrukt dat het mensenwerk blijft. Technologie gaat ons helpen, maar de mens blijft centraal staan.’

Processen

Kremers kondigt de laatste spreker van het symposium aan, directeur-generaal Belastingdienst Peter Smink. Ook hij verwijst naar het artikel dat die dag verschenen is in Het Financieele Dagblad over het AI-model Mythos, van Anthropic. 'Dat is heel angstig. Het wordt zelfs nog niet volledig vrijgegeven vanwege de mogelijke impact. Dit roept zorgen op. Want dit is dan nog een Amerikaanse partij. Daar kun je van alles vinden, maar ze communiceren er openlijk over. Wat als de Russen of Chinezen eenzelfde model zouden hebben?' Hij vertelt dat hij op de ochtend van het symposium met IV-collega's van de Belastingdienst heeft gebeld om te horen hoe zij hiernaar kijken. 'Er wordt binnen de dienst hard gewerkt aan AI, dat hebben jullie vanmiddag ook al gehoord van Ramon Ankersmit.' Hij wijst erop dat het niet alleen gaat over technologie, maar dat het minstens zo belangrijk is hoe mensen met deze ontwikkelingen omgaan. Voor de Belastingdienst betekent dit dat er een fundamenteel andere manier van organiseren nodig is, waarbij AI uiteraard een rol speelt, maar niet het doel op zichzelf is. 'Het gaat erom wat we met technologie willen bereiken.' Het is bijvoorbeeld de vraag of je bestaande processen stap voor stap moet automatiseren, of dat je fundamenteel gaat nadenken of de huidige processen nog wel de juiste zijn in deze tijd.

Menselijke maat

Smink benadrukt het belang van transparantie en vertrouwen. 'We werken al lang met algoritmes en we deden dat niet altijd even goed en transparant.' Hij vertelt dat de Belastingdienst eind vorig jaar het algoritmeregister volledig gevuld heeft. 'Hier moeten we transparant over zijn. Ik denk dat het een maatschappelijke plicht is om aan iedereen te laten zien hoe we met gegevens omgaan. Dat raakt ook weer aan ons vakmanschap en het draagt bij aan het maatschappelijke vertrouwen in de Belastingdienst.'

Een belangrijk aandachtspunt is volgens Smink de toenemende complexiteit van interacties tussen burgers en overheid, bijvoorbeeld bij bezwaarprocedures die door AI worden gegenereerd en geanalyseerd. Dit vraagt om nieuwe,

verantwoorde manieren van werken. 'Daarbij blijft de menselijke maat essentieel, ook al wordt die soms uitgedaagd door technologische ontwikkelingen. Daar moeten we met ons allen hard aan werken.'

Smink stelt dat scholing en bewustwording van medewerkers cruciaal zijn. Medewerkers moeten de mogelijkheden en beperkingen van AI kennen, inclusief risico's zoals "hallucinaties". Hij vraagt wie de cursus "Verantwoord omgaan met AI" heeft gevolgd. In de zaal gaan verschillende handen omhoog. 'Geweldig', zegt Smink. 'We moeten de beperkingen kennen en de mogelijkheden van het systeem, maar ook de gevaren. We hebben een ethisch kader ontwikkeld. Daar moeten we ons aan houden.' Hij zegt ook: 'We moeten ons ervan bewust zijn dat AI nooit de mens kan vervangen. AI heeft gemiddeld al een IQ van 160. Hoe voorkomen we dat wij denken: AI zal het wel goed hebben? Ook dáárom is die cursus nodig.'

Tot slot wijst Smink op geopolitieke afhankelijkheden en het belang van technologische autonomie. Europa en Nederland lopen achter op grootmachten als de VS en China. 'Hoe worden we autonoom? Of hoe reduceren we de risico's van de technologie?' Daarnaast blijft datakwaliteit een randvoorwaarde: zonder goede data heeft AI weinig waarde. De komende periode vraagt daarom om aanpassingsvermogen, kritische reflectie en voortdurende ontwikkeling. Hij kondigt de borrel en de bitterballen alvast aan. 'Daar zul je geen robots ontmoeten, maar echte mensen.'

Dagvoorzitter Kremers bedankt alle sprekers en de leden van de symposiumcommissie, Corinda Jacobs, Nicole Bosch, Hanske Nagel, Marcel Smolenaars, Paul Gunnewijk, Paul Soomers, Aert Buijvoets (nieuw lid, niet aanwezig vanwege vakantie) en Wilma Kamminga (die wegens privéomstandigheden niet aanwezig was). Corinda Jacobs-de Winter bedankt de dagvoorzitter en geeft aan dat in een wereld met AI kritisch denken er nog steeds mag zijn!

'Het was een prachtige middag', zegt Kremers. 'Ga lekker aan de borrel en ga genieten van het netwerken en mensen ontmoeten die je nog niet kent of die je al een tijdje niet gezien hebt.'



Terugblik Symposiumcie op Symposium VHMF: Waarde(n)vol werken als ambtenaar

door Corinda Jacobs-de Winter, voorzitter van de symposiumcommissie

Met veel voldoening kijken we terug op een geslaagd en inspirerend VHMF-symposium, dat plaatsvond op donderdag 23 april 2026 in 'De Eenhoorn' in Amersfoort. Al vroeg in de ochtend verzamelden de eerste leden zich voor de ALV, waarna rond het middaguur collega's van de Belastingdienst, Douane en Toeslagen aansloten voor het symposium. Vanaf het begin hing er een positieve en energieke sfeer: nieuwsgierige deelnemers, gemotiveerd en met een open blik op het programma.

Voor de symposiumcommissie is het elk jaar opnieuw een uitdaging om een thema te kiezen dat niet alleen aanspreekt, maar ook aanzet tot reflectie en onderling gesprek. Dit jaar vonden we dat in "Waarde(n)vol werken als ambtenaar: 'Computer says No?'" een onderwerp dat duidelijk leeft en de nodige discussie oproept.

We wisten al snel een aantal inspirerende sprekers te verbinden aan het programma. Vanuit hun eigen expertise reflecteerden zij op de ontwikkelingen in het toezicht, met oog voor zowel de toekomst als de lessen uit het verleden. Henk Kummeling, Iris Muis en Ramon Ankersmit belichtten het thema ieder vanuit hun eigen perspectief: van rechtsstatelijk leiderschap tot ethiek en de praktische toepassing van verantwoorde, waardengedreven AI binnen de Belastingdienst. Ook DG Peter Smink en de nieuwe staatssecretaris deelden hun visie op de toekomst, wat zorgde voor zowel verdieping als richting.

Centraal stond de vraag hoe professionals waarde(n)vol kunnen blijven werken in een tijd waarin digitalisering en AI een steeds grotere rol spelen. Vakmanschap begint bij gedegen kennis van wet- en regelgeving, maar vraagt ook om ruimte voor maatwerk, kritisch denken en samenwerking. Tegelijkertijd werd duidelijk dat technologische ontwikkelingen kansen bieden, maar ook risico's met zich meebrengen, zoals ondoorzichtigheid, bias en het verlies van menselijke afwegingen. Het bewaken van de menselijke maat en rechtsstatelijke waarden blijft daarom essentieel. Sprekers benadrukten het belang van rechtsstatelijk leiderschap, een sterke ambtelijke cultuur en ethisch verantwoorde inzet van AI. Technologie is daarbij geen doel op zich, maar een middel om publieke dienstverlening te verbeteren. De rode draad van de dag was helder: technologie kan veel, maar uiteindelijk maken mensen het verschil.

In deze editie van de *Informatief* vindt u een uitgebreid verslag van het symposium, geschreven door Wilma van Hoeflaken. Van harte aanbevolen om nog eens rustig terug te lezen!

Voor dit symposium hebben wij voor het eerst collega's uitgenodigd om hun kennis en ervaringen te delen over een breed scala aan onderwerpen, waaronder de Beroepsopleiding, B/Green, YABB, de OR, Collegiaal Opvangteam (COB) en pensioenvraagstukken. Hoewel deze thema's niet direct fiscaal van aard zijn, raken zij ons als professionals en collega's in de volle breedte. Tijdens de pauzemomenten kregen deelnemers de gelegenheid om bij de stands langs te gaan, vragen te stellen en waardevolle informatie op te halen.

Wij danken alle sprekers, standhouders en deelnemers voor hun betrokkenheid en enthousiasme, en ook de auteurs die aan deze *Informatief* hebben bijgedragen.

Met plezier kijken wij terug op dit symposium en vooruit naar wat komen gaat. Noteert u alvast **15 april 2027** in uw agenda: op die dag vindt het volgende VHMF-symposium plaats.

De Symposiumcommissie.

Staand v.l.n.r.: Hanskje Nagel, Paul Soomers, Paul Gunnewijk en Nicole Bosch.

Zittend v.l.n.r.: Wilma Kamminga, Voorzitter Corinda Jacobs-de Winter en Marcel Smolenaars (en niet op de foto Aert Buijvoets).



Het verhaal dat we onszelf vertellen

Wanneer het vriest, gebeurt er iets merkwaardigs met de Rednalreden. Zodra een dun laagje ijs zich over sloten, meren en vaarten legt, trekken duizenden van hen massaal naar buiten. Ze binden smalle ijzeren messen onder hun schoenen en beginnen aan een tocht die gemakkelijk meer dan honderd kilometer kan beslaan. Urenlang trotseren ze snijdende oostenwind, sneeuwbuien en temperaturen ver onder het vriespunt. Ze vallen, staan weer op en dragen het afzien als een onderscheiding. Blauwe lippen, bevroren tenen en uitgeputte spieren worden niet gezien als een waarschuwing, maar als een ereteken. De grootste beloning is misschien wel het verhaal dat we onszelf vertellen: dat afzien betekenis geeft, kou helden maakt en traditie de pijn verzacht. De Rednalreden noemen dat heroïsch. Romantisch zelfs. Misschien is dat ook zo. Totdat je ontdekt dat 'Rednalreden' simpelweg 'Nederlander' is, achterstevoren gespeld. Dan verandert er iets.

Want als je in eerste instantie dacht: wat bezielt deze mensen?, dan ben je niet de enige. Het is een briljant voorbeeld van wat psychologen framing noemen: hoe de manier waarop iets gepresenteerd wordt, bepaalt hoe we het beoordelen. Gedrag dat bij een vreemd volk krankzinnig lijkt, noemen we bij onszelf "moedig", "sportief", of "cultuur".

Hetzelfde mechanisme werkt in talloze alledaagse situaties. Als westerse toeristen zichzelf dagenlang ondervoed en ongewassen door de jungle slepen, heet het een 'survivalsafari'. Doet een vluchteling hetzelfde uit noodzaak, dan is het 'problematisch gedrag'. Wanneer een Japanse zakenman dag en nacht werkt, is hij 'toegewijd'. Doet een Nederlander het, dan heeft hij 'geen werk-privébalans'. En kinderen loslaten op de fiets is hier een teken van vertrouwen — elders heet dat 'onverantwoordelijk'.

We maken ons er allemaal schuldig aan: de ingroup bias zorgt ervoor dat we het gedrag van onze eigen groep milder beoordelen dan dat van anderen. We schrijven het gedrag van anderen al snel toe aan hun karakter, terwijl we ons eigen gedrag verklaren vanuit de omstandigheden. Misschien begrijp je nu ook waarom we zo moeilijk zien hoe bijzonder – of merkwaardig – ons eigen gedrag voor een buitenstaander kan zijn.

Wat wij beschouwen als vanzelfsprekend of nobel, ziet iemand van buiten soms als onbegrijpelijk. Een tiny house prijzen we om zijn eenvoud, duurzaamheid en vrijheid. Eenzelfde woonoppervlak zonder keuzevrijheid noemen we beklemmend of zelfs onmenselijk.

Diezelfde denkfout duikt ook op in ons dagelijks leven. Een manager die het hele weekend doorwerkt, wordt al snel geprezen als een gedreven leider. Komt een medewerker op maandagochtend vermoeid binnen na hetzelfde aantal uren, dan volgt eerder een bezorgde opmerking: 'Je moet wel goed voor jezelf zorgen, hè?' Het gedrag verschilt nauwelijks; de betekenis die we eraan geven des te meer.

Of denk aan kou. We betalen honderden euro's voor een cursus waarbij we vrijwillig minutenlang in een ijsbad zitten om onze mentale weerbaarheid te vergroten. Kou wordt dan een luxeproduct, een investering in onszelf. Wie diezelfde kou noodgedwongen trotseert omdat hij geen dak boven zijn hoofd heeft, wordt vooral gezien als iemand die hulp nodig heeft. De temperatuur is dezelfde; alleen het frame verschilt. Wat kunnen we hiervan leren?

Misschien niet dat we moeten stoppen met schaatsen, of met barbecueën in de regen, of met wat voor nationale hobby dan ook. Maar wel dat we af en toe even op afstand naar onszelf mogen kijken. Een gedachte-experiment helpt daarbij: zou ik dit gedrag ook logisch vinden als het van een ander volk kwam? Of van een politieke tegenstander? Of van mijn buurman?

Zelfbewustzijn is niet hetzelfde als zelfkritiek. Het is simpelweg het vermogen om onszelf onder dezelfde loep te leggen als anderen. Want eerlijk is eerlijk: soms is het verschil tussen helden en zonderlingen slechts een kwestie van wie het verhaal vertelt.

Met dank aan Cornell Vernooij, wiens gedachte-experiment met de 'Rednalreden' uit *De irrationele organisatie* de inspiratie vormde voor deze column. Soms heb je maar één goed verhaal nodig om een denkfout zichtbaar te maken.

Penna Fugax



Penna Fugax

Interview met Prof. Hans Gribnau, emeritus hoogleraar formeel belastingrecht te Tilburg

Waarde(n)vol werken in de fiscaliteit: tussen regel en recht

door Aert Buijvoets en Paul Gunnewijk

In het huidige debat over de uitvoering van het belastingrecht staat één vraag centraal: hoe verhouden regels zich tot rechtvaardigheid in het individuele geval? Die vraag raakt aan de kern van het werk van fiscale professionals binnen de overheid.

Tijdens de voorbereiding op ons symposium over 'Waarde(n)vol werken als ambtenaar. De computer says No' werd deze spanning tijdens ons interview scherp geanalyseerd door Prof. Hans Gribnau. Zijn betoog biedt een rijke basis voor reflectie op de dagelijkse praktijk van het werk van de ambtenaren werkzaam in de fiscale praktijk bij het Ministerie, de Belastingdienst, Toeslagen en de Douane.

De rechtsstaat als vertrekpunt

De waarde van het belastingrecht begint bij de rechtsstaat. Die waarde krijgt vorm via regels; wettelijke bepalingen die rechtszekerheid en rechtsgelijkheid moeten waarborgen. Beleid zorgt vervolgens voor eenheid in toepassing en uitvoering. Maar regels zijn per definitie abstract. Ze worden opgesteld met een bepaald type gevallen voor ogen, terwijl de werkelijkheid altijd weerbarstiger blijkt.

Juist daar ontstaat spanning. Wanneer de feiten afwijken van wat de regel veronderstelt, kan een strikte toepassing leiden tot uitkomsten die wringen. De kernvraag wordt dan: blijven we de regel volgen, of zoeken we naar de rechtvaardigheid in het concrete geval? Het antwoord ligt niet in het loslaten van regels, maar in het erkennen van hun beperkingen. Dat vereist dan wel een organisatie die niet alleen stuurt op eenheid van beleid en uitvoering, maar ook ruimte biedt voor twijfel, reflectie en tegenspraak.

De noodzaak van een cultuur van tegenspraak

Een gezonde uitvoeringsorganisatie stimuleert medewerkers om zich uit te spreken wanneer zij signaleren dat een regel in een concreet geval niet passend is. Tegenspraak is geen bedreiging voor de eenheid, maar juist een noodzakelijke aanvulling daarop.



Die cultuur ontstaat echter niet vanzelf. Zij moet expliciet worden uitgedragen, en wel van bovenaf. Leidinggevendens spelen hierin een cruciale rol. Als zij impliciet of expliciet uitstralen dat afwijking ongewenst is, zullen medewerkers zich conformeren. Het gevolg is een afvinkcultuur waarin het volgen van regels belangrijker wordt dan het realiseren van rechtvaardigheid. Daarmee verliest de organisatie niet alleen aan legitimiteit, maar ook aan betrokkenheid van haar medewerkers. Niemand wil immers gereduceerd worden tot een uitvoerder die slechts vinkjes zet.

Top-down leiderschap en feedbackmechanismen

Leiderschap bepaalt in hoge mate de ruimte die professionals ervaren. Een organisatie die waardenvol wil werken, moet actief sturen op openheid en reflectie. Dat betekent ook dat regels niet als statisch gegeven worden beschouwd.

Regels hebben de neiging te verstarren. Wat ooit passend was, kan enkele jaren later achterhaald zijn. Daarom is het essentieel dat er effectieve en snelle feedbackmechanismen bestaan. Niet een systeem waarin signalen jarenlang blijven hangen in bureaucratische processen, maar een dynamisch geheel waarin ervaringen uit de uitvoering daadwerkelijk leiden tot aanpassing van beleid.

Zonder die feedback ontstaat een kloof tussen regel en werkelijkheid. In die kloof gaat vertrouwen verloren: vertrouwen van burgers, maar ook van medewerkers.

Vakmanschap als fundament

Professionele ruimte veronderstelt vakmanschap. Zonder diepgaande kennis van het belastingrecht is het onmogelijk om te beoordelen waar ruimte bestaat en waar grenzen liggen. Technisch vakmanschap is daarom geen luxe, maar een voorwaarde.

Sterker nog: hoe groter het vakmanschap, hoe beter een professional aanvoelt waar een regel knelt. Die intuïtie is geen vaag gevoel, maar het resultaat van ervaring en kennis. Zij stelt de ambtenaar in staat om verder te kijken dan de letter van de regel en de bedoeling ervan te doorgronden.

Daarbij hoort ook een cultuur van overleg. Complexe gevallen vragen om gezamenlijke reflectie. Door casuïstiek te bespreken en elkaar uit te dagen – bijvoorbeeld door bewust de rol van ‘advocaat van de duivel’ te spelen – ontstaat een dieper begrip en betere besluitvorming.

Van regel naar verhaal

Een belangrijk inzicht is dat het toepassen van recht begint bij het begrijpen van het verhaal achter de feiten. Te vaak wordt direct gezocht naar de passende regel, zonder eerst volledig te doorgronden wat er speelt.

De juiste volgorde is omgekeerd: eerst het verhaal, dan de regel. Dat vraagt om tijd, aandacht en openheid. Het betekent ook dat professionals bereid moeten zijn om hun eerste oordeel ter discussie te stellen en alternatieve interpretaties te verkennen.

Soms leidt dat tot het zoeken naar andere regels die beter aansluiten bij het geval. Soms tot het benutten van open normen in de wet. En soms tot de conclusie dat de bestaande regels onvoldoende recht doen en dat een oplossing buiten de standaardkaders gezocht moet worden.

Tegendenken als professionele houding

Bij dit onderzoeksproces naar het ware verhaal en de werkelijke drijfveren van de belastingplichtige is tegendenken een goed hulpmiddel om de echte bedoelingen te doorgronden. Tegendenken is een vaardigheid die actief ontwikkeld moet

Professionele ruimte vraagt om meer dan kennis alleen. Empathie is een essentieel onderdeel. Het vermogen om zich te verplaatsen in de situatie van de belastingplichtige helpt om beter te begrijpen waar het probleem zit.

worden. Het gaat om het vermogen om het eigen oordeel te bevragen en alternatieve perspectieven te onderzoeken. In teamverband kan dit worden gestimuleerd door bewust ruimte te creëren voor discussie.

Dat betekent niet dat eindeloos gedebatteerd moet worden. Uiteindelijk moeten knopen worden doorgehakt. Maar door regelmatig samen te reflecteren, internaliseren medewerkers deze houding. Zij leren zichzelf de kritische vragen te stellen die nodig zijn om tot een weloverwogen oordeel te komen. Belangrijk is dat dit tegendenken geworteld is in vakmanschap. Het gaat niet om willekeur of gevoel, maar om een onderbouwde analyse van waar het recht wringt.

Maatwerk binnen grenzen

Maatwerk is geen vrijbrief om regels los te laten. Het vindt plaats binnen de ruimte die het recht biedt. Die ruimte kan echter groter zijn dan vaak wordt aangenomen.

Het vraagt om creativiteit en empathie om die ruimte te benutten. Bijvoorbeeld door in overleg met andere onderdelen van de organisatie, zoals de invordering, te zoeken naar oplossingen die zowel juridisch houdbaar als maatschappelijk wenselijk zijn.

Daarbij is het belangrijk om het probleem daadwerkelijk op te lossen, in plaats van het door te schuiven. Een formeel correcte beslissing die het onderliggende probleem niet adresseert, leidt vaak tot herhaling en escalatie.

Het belang van persoonlijk contact

Maatwerk vereist contact. Niet alleen schriftelijk, maar juist ook persoonlijk. Schriftelijke communicatie kan efficiënt lijken, maar is vaak ineffectief wanneer het gaat om complexe of gevoelige situaties. Het risico op misverstanden en escalatie is groot.

Face-to-face gesprekken bieden inzicht in de context en maken het mogelijk om nuances te begrijpen die in dossiers verborgen blijven.

Bovendien draagt persoonlijk contact bij aan vertrouwen. Burgers voelen zich gehoord wanneer zij hun verhaal kunnen vertellen. Dat is niet alleen van belang voor de uitkomst, maar ook voor de acceptatie ervan.

Professionele ruimte en empathie

Professionele ruimte vraagt om meer dan kennis alleen. Empathie is een essentieel onderdeel. Het vermogen om zich te verplaatsen in de situatie van de belastingplichtige helpt om beter te begrijpen waar het probleem zit.

Dat betekent niet dat de ambtenaar adviseur wordt, maar wel dat hij meedenkt binnen zijn rol. Een kleine suggestie of aanwijzing kan soms het verschil maken tussen een structureel probleem en een duurzame oplossing.

Daarnaast helpt empathie om de eigen rol te relativeren. De ambtenaar is niet alleen uitvoerder van regels, maar ook vertegenwoordiger van de rechtsstaat. Dat brengt de verantwoordelijkheid met zich mee om rechtvaardig te handelen.

Ruimte zoeken in de uitvoering

De praktijk leert dat regels niet altijd passend zijn voor alle gevallen. In dergelijke situaties is het van belang dat professionals de ruimte voelen om af te wijken, mits zij binnen de grenzen van de wet blijven.

Historisch gezien was die ruimte explicieter aanwezig. Tegenwoordig lijkt de nadruk vaker te liggen op uniformiteit en risicomijding. Dat kan leiden tot een cultuur waarin afwijking als problematisch wordt gezien. Zeker als door het management vooral op eenheid van beleid wordt gestuurd.

Toch is juist die ruimte essentieel voor een rechtvaardige uitvoering. Het vraagt om vertrouwen van de organisatie in haar medewerkers, en om verantwoordelijkheid van medewerkers om die ruimte zorgvuldig te benutten en zo recht te doen in hun beslissingen.

Actualisering en flexibiliteit

In een snel veranderende samenleving lopen regels al snel achter. Het is daarom noodzakelijk om flexibiliteit in te bouwen. Een interessante benadering is het in Engeland gebruikelijke model van werken met tijdelijke oplossingen of experimentele regelingen, die later geëvalueerd en eventueel verankerd worden.

Daarnaast kan het bewust open laten van regels bijdragen aan flexibiliteit. Open normen geven professionals de ruimte om maatwerk te leveren, mits zij over voldoende vakmanschap beschikken.

Het alternatief – steeds meer gedetailleerde regels – leidt tot complexiteit en een verhoogd risico op een afvinkcultuur.

Mensenkennis en maatwerk

Naast juridische kennis is mensenkennis van groot belang. Door beter te begrijpen wie de belastingplichtige is en hoe deze communiceert, kan effectiever worden gehandeld.

Soms betekent dit ook dat een derde partij, zoals een adviseur, wordt betrokken om tot een oplossing te komen. Het doel is immers niet alleen om een juridisch juiste beslissing te nemen, maar ook om die beslissing effectief te laten zijn.

Daarbij moet worden gewaakt voor het te snel indelen van gevallen in categorieën. Hoewel categorisering noodzakelijk is, mag zij niet leiden tot het negeren van relevante verschillen.

Openheid als organisatieprincipe

Een cultuur van openheid is de sleutel tot waardenvol werken. Dat betekent ruimte voor tegengeluid, voor experiment en voor reflectie. Het betekent ook dat fouten niet worden gezien als falen, maar als leermomenten.

Leidinggevenden spelen hierin een bepalende rol. Zij moeten niet alleen ruimte bieden, maar deze ook actief uitlokken. Door vragen te stellen, door twijfel te tonen en door medewerkers aan te moedigen om kritisch te denken.

Een organisatie die uitsluitend stuurt op regels en output, verliest het vermogen om te leren en te verbeteren.

Luisteren als kerncompetentie

Luisteren is misschien wel de meest onderschatte vaardigheid in de uitvoering. Door open vragen te stellen en daadwerkelijk te luisteren naar het antwoord, ontstaat inzicht in de situatie van de belastingplichtige.

Dat draagt bij aan procedurele rechtvaardigheid: het gevoel dat men eerlijk behandeld wordt, ongeacht de uitkomst. Dit is essentieel voor het vertrouwen in de overheid.

Wanneer burgers het gevoel hebben dat hun verhaal er niet toe doet, haken zij af. Dat heeft gevolgen voor compliance en voor de legitimiteit van het systeem als geheel.

Van 'computer says No' naar rechtvaardigheid

De opkomst van geautomatiseerde systemen brengt nieuwe uitdagingen met zich mee. Hoewel zij efficiëntie en consistentie bevorderen, kunnen zij ook leiden tot rigide toepassing van regels.

Het is daarom belangrijk dat professionals kritisch blijven ten opzichte van de uitkomsten van systemen. Wanneer iets niet klopt, moet dat onderzocht worden. De computer is een hulpmiddel, geen autoriteit.

Ook dit vraagt om vakmanschap, nieuwsgierigheid en moed.

Conclusie: de professional als drager van waarden

Waardenvol werken in de fiscaliteit vraagt om een delicate balans tussen regel en recht. Het vereist een organisatie die ruimte biedt, leiders die vertrouwen geven en professionals die verantwoordelijkheid nemen.

De individuele ambtenaar staat daarin centraal, maar niet alleen. Hij of zij is degene die het recht daadwerkelijk toepast, in concrete gevallen, met echte gevolgen voor mensen en bedrijven. Dat vraagt om vakmanschap, empathie en een sterk verantwoordelijkheidsbesef.

Uiteindelijk gaat het om meer dan het correct toepassen van regels. Het gaat om het realiseren van rechtvaardigheid binnen de kaders van de rechtsstaat. Dat is geen eenvoudige opgave, maar wel de essentie van het vak.

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
 - De eerste zes maanden geen contributie
 - En nog veel meer

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

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



VHMF

Ledenadministratie VHMF

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

wordt u verzocht gebruik te maken van onze website - zoek via 'vhmf.nl/lid' - of van dit formulier. 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 2025 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 salaris-administratie in SAP ook bekend is bij het dienstonderdeel waar hij/zij werkzaam is.

Datum, _____ Handtekening, _____

