

Jaarrede 2021, zoals *niet* uitgesproken door de voorzitter van de VHMF, mr. J. (Jurjen) Glazenburg op 18 november 2021 in de Jaarbeurs te Utrecht.

Deze jaarrede staat in het teken van verandering. Verandering was overigens ook één van de thema's van mijn vorige jaarrede, in 2019 – voor Corona.

Onze relevante omgeving verandert. Meer dan ooit is onze vereniging een vereniging van "ambtenaren bij het Ministerie van Financiën". Immers: sinds de ontvlechting zijn we een vereniging van ambtenaren bij het kerndepartement, de Belastingdienst, de Douane en Toeslagen.

De houding van de maatschappij ten opzichte van ambtenaren verandert. De verruwing en verharding richting ambtenaren, en zeker bij de Belastingdienst, de Douane en Toeslagen is groter geworden. Er lijkt een jacht op ambtenaren te zijn ontstaan; zie de discussie in het kader van het memo Palmen en de steeds vaker voorkomende aansprakelijkheidsstellingen en aangiften tegen collega's.

De vereniging verandert. Uw bestuur denkt met de besturen van de afdelingen na over hoe onze drie V's, Vertegenwoordiging, Vakmanschap en Verbinding, evenwichtig binnen de vereniging te positioneren. Een eerste stap daartoe is gezet, door onze afdelingen financieel beter te faciliteren. Zo kunnen zij zich nog beter richten op Vakmanschap en Verbinding. Zij kunnen zich richten op goede bijeenkomsten, waar collega's uit alle geledingen elkaar kunnen ontmoeten en met elkaar kunnen praten over het vak, terwijl we ze niet meer lastigvallen met saaie interne verantwoording. Tijdens de volgende jaarvergadering hoopt het bestuur u meer te kunnen betrekken bij verdere veranderingen.

Het werk verandert. Zo is het nu voor de meer belastingplichtigen mogelijk om de aangifte in te dienen onder een Fiscaal Dienstverlenersconvenant, zoals beschreven in de [Leidraad Horizontaal Toezicht - Fiscaal dienstverleners september 2021](#). Deze Leidraad gaat uit van het begrip "aanvaardbare aangifte", een term waarmee bedoeld wordt dat de 'goed genoeg' is. De term 'aanvaardbare aangifte' is echter geen zelfstandig juridisch begrip, maar slechts invulling van de eisen van een doelmatige en doeltreffende uitvoering van wet- en regelgeving. De vraag komt op of bijvoorbeeld het innemen van een "pleitbaar standpunt" een aangifte al aanvaardbaar maakt.

Prof. Leo Stevens pleit er [in het Financieel Dagblad](#) voor een interventieteam dat de intentie van het HT-concept bewaakt. Dit om te voorkomen dat "formalistische discussies" ontstaan over gedetailleerd omschreven werkprocedures, in plaats van te vertrouwen op oplossingsgerichte communicatie.

Want moet het gesprek tussen Belastingdienst en belastingadviseur in het kader van een FD-convenant eigenlijk wel gaan over werkprocedures, zoals de leidraad voorschrijft, als ook signalen over de aangiften die de adviseur indient zouden kunnen worden gebruikt?

Het bestuur van de VHMF bemerkt bij haar leden zorgen over de haalbaarheid van het in de Leidraad afgesproken serviceniveau bij vooroverleg onder een FD-convenant. Ook hoort de VHMF dat er zorgen leven over de signalering van in een aangifte ingenomen standpunten die in andere gevallen zouden leiden tot uitworp van aangiften. Deze signalering lijkt namelijk te afhankelijk van de steekproef die de Belastingdienst uitvoert op alle aangiften.

Vanuit het idee dat meer vrijheid ook tot meer verantwoordelijkheid leidt, zou over dit punt nog eens kunnen worden nagedacht. Dit mogelijk in samenhang met de ook door Stevens aangedragen wettelijke inbedding van Horizontaal Toezicht en een mogelijke wettelijke regulering voor belastingadviseurs, [zoals aangedragen door het Register Belastingadviseurs](#).

Tot slot zou dan het begrip "aanvaardbare" aangifte met de wetgever moeten worden besproken, en daarmee een meer democratisch gelegitimeerde basis krijgen.

De aansturing van onze organisatie verandert. Of beter: zal nog veel meer moeten veranderen. Ik noemde al de ontvlechting. Elk directoraat-generaal met een eigen DG en staf en sinds kort zelfs eigen mailadressen. Het bestuur van de VHMf ziet niet welk probleem er wordt opgelost, aangezien een analyse ontbreekt die heeft geleid tot de ontvlechting. Dit is overigens een veelvuldig voorkomende reflex in bestuurdersland. Al eerder heeft het bestuur van de VHMf geconstateerd dat een organisatiewijziging eerst tot veel "bestuurlijke drukte" leidt en pas daarna tot een aanpak van problemen. Zo gaat kostbare tijd verloren, tijd die gebruikt kan worden om de problemen van burgers en medewerkers op te lossen.

Onze leden uiten intussen zorgen over de tijd die verloren dreigt te gaan door de politieke wens alle burgers die genoemd zijn in het systeem FSV exact te voorzien van een antwoord op de vraag wat voor hen specifiek de gevolgen zijn geweest van FSV. Deze naspeuringen zijn heel tijdrovend, waarbij de staat van de automatisering niet behulpzaam is. Tijd die niet besteed kan worden aan de hoofdtaken van de Belastingdienst; heffen, innen en controleren. Collega's voelen zich in de steek gelaten, door de politiek, die wel veel eist, maar al jarenlang niet de tools (wettelijk en financieel) meegeeft om taken op rechtvaardige wijze uit te voeren, waar vervolgens niet genoeg "nee" tegen gezegd lijkt te worden. Natuurlijk voeren ambtenaren wetten loyaal uit, maar zonder werkbare IT-ondersteuning, zoals een goed CRM-systeem, gaat erg veel tijd verloren. Wederom tijd die ook aan de burger besteed had kunnen worden.

Daarnaast is duidelijk dat Belastingdienst, Toeslagen en Douane steeds meer rechtstreeks worden aangestuurd door de politiek. En daarmee door de publieke opinie. De ontvlechting is daar een voorbeeld van, maar ook de onderzoeken naar en reactie op fouten uit het verleden. Het bestuur van de VHMf erkent dat er in het verleden ook in de uitvoering fouten zijn gemaakt, en dat veel zaken beter kunnen. Meer dan terugkijken is echter vooruitkijken nodig. Vooruitkijken naar de vraag wat er nodig is om beter te zijn en beter te doen. Onderzoek naar het verleden is enkel zinvol als dat leidt tot verandering in de toekomst. Niet om "schuldigen" te zoeken.

De komende parlementaire enquête naar de Toeslagenaffaire zou daarom vooral gericht moeten zijn op de (politieke) mechanismen achter de gemaakte fouten en niet op het "bashen" van ambtenaren. Alleen zo kunnen we daaruit als maatschappij leren hoe we burgers kunnen steunen zonder dat die steun hen tot slachtoffer maakt. En hoe we goede uitvoering meer dienstverlenend voor de burger maken, ook al is dat minder efficiënt..

Het eerder benoemde gevoel in de steek gelaten te zijn, blijkt ook uit [het eindrapport van de Raadspersonen Belastingdienst](#). Ook daaruit doemt een beeld op van een verwaarloosde organisatie. De Raadspersonen waarschuwen dat te "grote nadruk op sturing via prestatieindicators leidt (...) tot onbedoelde effecten met een perverserende bijwerking. De focus op doelmatigheid mag er niet toe leiden dat het werk aan kwaliteit

inboet en dat de rechtsbescherming wordt aangetast". Tevens hebben de Raadspersonen de indruk dat "bij de aanstelling van medewerkers (...) meer aandacht is besteed aan het kostenaspect dan aan de primaire vraag of het aldus aangetrokken personeel over voldoende kennis en ervaring beschikt om de werkzaamheden - waaronder contacten met het publiek en het beantwoorden van uiteenlopende vragen - te verrichten". De raadspersonen adviseren dat "de positionering van de vaktechnische structuur verhelderd en versterkt moet worden."

De Raadspersonen constateren dat informatie over de uitvoering van wet- en regelgeving waarover medewerkers op de werkvloer beschikken door leidinggevenden niet altijd ten volle op waarde wordt geschat en dus niet wordt benut. Er wordt te weinig gebruik gemaakt van *feedback loops*. Of in gewoon Nederlands, de signaalgevoeligheid moet beter.

Een andere exponent van de afstand tussen leiding en werkvloer komt tot uiting in wat je het "weilandjesdenken" kunt noemen. Na een periode van afbraak van structuren halverwege het vorige decennium, is gedacht dat de oplossing voor de ook toen al geconstateerde problemen zou zijn om met name de Belastingdienst op te delen in vele "weilandjes", elk met zijn eigen beperkte bevoegdheid, communicatie- en jaarplan en eigen KPI's - mede te behalen door de inzet van anderen. De zogenaamde Topstructuur heeft de Belastingdienst bijvoorbeeld verdeeld in drie segmenten, die steeds meer lijken te werken als drie Belastingdiensten. Dit is een dramatische ontwikkeling.

De meeste van deze weilandjes zijn bijzonder goed geoutilleerd en hebben daardoor hun zaken goed op orde - maar de vraag komt op of er nog wel iemand zicht heeft op het geheel. En er is één weiland, de werkvloer, waarvan de taken en verantwoordelijkheden veel minder goed omschreven zijn. Gezien de kritiek op het gebruik van prestatieindicatoren door de Raadspersonen komt de vraag op of de gebruikte KPI's wel de juiste zijn als breed onder medewerkers het gevoel leeft dat we vooral intern bezig zijn en te weinig extern. Komen we genoeg toe aan heffen, innen en controleren? Anders gezegd de medewerkers zijn teveel bezig met praten over het werk, en te weinig aan het werk.

Even voor de duidelijkheid: deze kritiek is niet gericht op de collega's, ook leden van de VHMf, die bij zo'n afdeling of directie werken. Zij werken hard, maar binnen een systeem dat niet leidt tot "De beste Belastingdienst voor Nederland".

Nogmaals: het beeld rijst op van een verwaarloosde organisatie. Verwaarloosd qua personeelsbezetting en -verdeling, qua investering in automatisering en qua aansturing: teveel is gericht op verantwoording en damage control, meer dan op het binnen ruime kaders heffen, innen en controleren.

Dit moet veranderen. Het bestuur van de VHMf ziet de leiding van Belastingdienst, Toeslagen en Douane op dit punt al stapjes zetten. Zij stellen zich open en benaderbaar op. Daarbij lopen zij wel het risico het middenmanagement over te slaan, hetgeen verandering op dit punt kan bemoeilijken. We moeten het samen doen.

Zo teruglezend klinkt er veel chagrijn. Die is er, maar daarmee is het niet hopeloos.

Hoe kunnen we veranderen? Ik citeer uit [het manifest "Een betere Belastingdienst"](#) dat het bestuur van de VHMf eerder dit jaar heeft gepubliceerd:

"Een goede Belastingdienst begint met vertrouwen. Vertrouwen in elkaar: van de politieke top, de volledige managementlijn tot en met de lokale uitvoerders, die de

mogelijkheid hebben om hun eigen keuzes te maken en daartoe gefaciliteerd worden. Die keuzes worden bottom up, in plaats van top down bepaald. De keuzes worden dus dichterbij de burger gemaakt. Die keuzes dienen ondersteund maar niet gestuurd te worden door automatisering. Dit vergt kennis van heffing, inning en controle bij managers. De uitvoerders zijn aanspreekbaar op de keuzes die zij maken, maar uitvoering gaat niet over meetbaarheid. Uitvoering dient publieke waarden. De uitvoerders worden gefaciliteerd door een goede persoonlijke ondersteuning, door een nabije administratie en vooral een goed systeem voor zaakbehandeling, dat de verantwoordelijkheid voor AVG, digitale communicatie, opslag en archivering niet overlaat aan de werkvloer, maar de uitvoerders ontzorgt."

We krijgen nieuwe collega's, gelukkig ook voor het fiscale werk. We hebben samen de afgelopen anderhalf jaar grotendeels vanuit huis ons werk kunnen doen, en ook dat ging zo goed als mogelijk. En we zien collega's hard werken aan verandering en aan het oplossen van problemen uit het verleden. Een goed voorbeeld is daarbij de Uitvoeringsorganisatie Herstel Toeslagen, waar veel collega's, vaak op vrijwillige basis, hun best doen fouten uit het verleden recht te zetten. Zie ook het genuanceerde [stuk in het FD](#) van de afgelopen week.

Deze loyaliteit en de behoefte zich in te zetten voor de burger is het goud van onze organisatie. Ondanks alle kritiek werken de ambtenaren van het Ministerie, de Belastingdienst de Douane en Toeslagen hard. En niet alleen om fouten uit het verleden recht te zetten, maar ook om recht te doen aan de roep in de samenleving om professionele ruimte en om "de menselijke maat" terug te brengen. De VHMF ondersteunt ze daarbij, bijvoorbeeld door onze leden elkaar en hun collega's te laten ontmoeten.

Nog even terug naar de Raadspersonen. Zij melden dat een belangrijke stap is gezet met de recente aanstelling van een kwartiermaker/plaatsvervangend directeur-generaal Fiscaliteit, waardoor het belang van de fiscale inhoud hoger in de organisatie is belegd. Hiermee wordt beoogd meer aandacht te geven aan vakmanschap en rechtsstatelijkheid in de uitvoering. Het bestuur van de VHMF sluit zich hier van harte bij aan. En is op uitnodiging van onze SG samen met de pDG Fiscaliteit en [de stichting Beroepseer](#) bezig met het opzetten van een zogenaamd Goed Werk- programma voor de collega's bij Toeslagen en de Belastingdienst en de Douane. Via gesprekken proberen collega's in zo'n "Goed Werk Plaats" samen een betrouwbaar en gedragen beeld te krijgen van wat belastingdienstambtenaren verstaan onder hun vakmanschap, wat hun kwaliteitsmaatstaven zijn voor het werk en wat ze nodig hebben om hun vak goed uit te kunnen oefenen. Zo draagt ook de VHMF bij aan het verkrijgen van een beeld van wat er in de toekomst nodig is om het vertrouwen binnen de dienst en daardoor het vertrouwen van de samenleving in de Dienst te herstellen. Immers: vertrouwen binnen de Belastingdienst geeft vertrouwen in de Belastingdienst en geeft vertrouwen buiten de Belastingdienst.

We hopen daarnaast samen met Toeslagen, een aantal bijeenkomsten te organiseren om ons netwerk open te stellen voor de nieuwe medewerkers op HBO en academisch niveau die nieuw bij Toeslagen zijn of gaan werken.

Als gezegd: het bestuur van de VHMF ziet de leiding van Belastingdienst, Douane en Toeslagen op dit punt stappen zetten. Nodig is echter een masterplan: een echte

investering in plaats van weer een systeemwijziging

U hoort het: de VHMf blijft bezig. Daarbij hebben we u nodig, voor goede ideeën, feedback en ondersteuning. Ik spreek daarbij de hoop uit dat we elkaar op korte termijn toch echt weer kunnen zien. Blijf gezond!