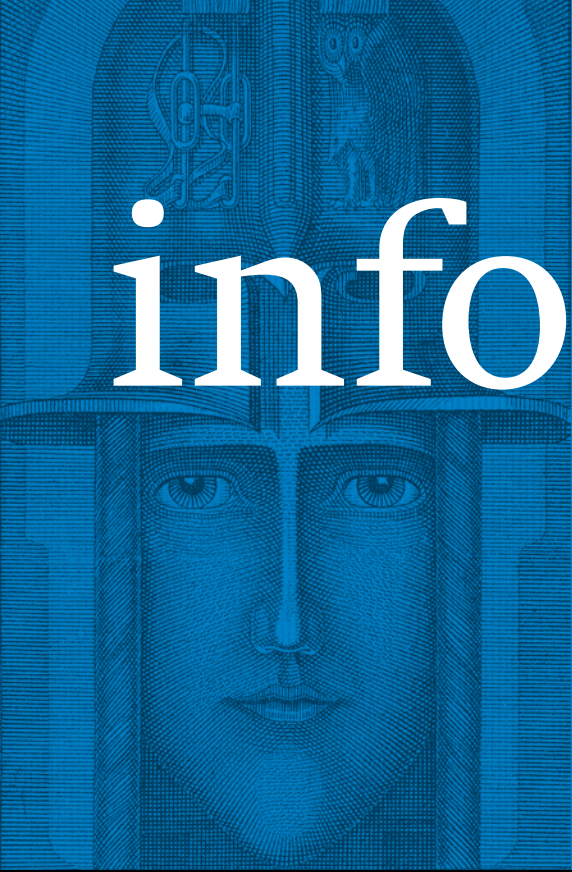




informatief

110

januari 2026



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



Essay: Gebold glas
Belastingheffing op weg naar 2035

Seniorenendag 2025



Bestuurssamenstelling

Voorzitter

mr. J. Glazenburg (Jurjen)

Secretaris

P.M.H. Soomers (Paul)

Penningmeester

mr. K.E. Kuipers (Karen)

Leden

V. van den Eeden (Vincent)

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

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

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

F.A. van Wuijckhuise RE RA (Frank)

mr. J. Eveleens (Joost)

Bankrekening

NL53 INGB 0000 444102

Alleen voor leden uit het buitenland:

BIC: INGBNL2A t.n.v. VHMf

Ledenadministratie

ledenadministratie@vhmf.nl

Correspondentieadres

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

Vormgeving en druk

HPC Drukkerij BV, Duiven

Redactie

T.W.M. (Theo) Kaspers

redactie@vhmf.nl



Jurjen Glazenburg
voorzitter



Paul Soomers
secretaris



Karen Kuipers
penningmeester



Vincent van den Eeden
vice-voorzitter



Joost Eveleens



Ine Meulendijks



Erik de Reijer



Rob Roodenrijs



Frank van Wuijckhuise



Vanuit het bestuur

Inhoud

- 03 Vanuit het bestuur
- 04 Even voorstellen | Mohamed Maâtoug
- 05 Lezing en Nieuwjaarsborrel VHMf
- 06 Essay: Gebold glas
- 12 Seniorendag 2025 | een impressie
- 19 Column | Penna Fugax
- 21 Uitnodiging VHMf Symposium
- 22 Mutaties Ledenbestand

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

Aan het einde van het jaar is het altijd druk. Dat geldt vast voor jou als lid, maar zeker ook voor het bestuur. Rapporten moeten af, het parlement moet beantwoord, er moeten aanslagen en naheffingen opgelegd en behandelplannen gedeeld.

Voor het bestuur komt daar het bezoek van de regiobijeenkomsten bij. We komen daar natuurlijk als bestuur graag. Altijd interessante bijeenkomsten, met een vaktechnische component, een rondje "hoe gaat het in de regio", afgesloten met een gezellige borrel. Dé mogelijkheid om collega's te ontmoeten die je niet dagelijks tegenkomt. Van GO als je bij MKB werkt, maar ook van de Belastingdienst als je bij de Douane of Dienst Toeslagen werkt. Gezellig – en je bouwt een netwerk op of onderhoudt dat.

Dit jaar komt daar voor het bestuur ook het overleg voor een nieuwe CAO bij. Eerder spraken we mee over de inzetbrief van de CMHF Overheid, waarin ook een idee van één van onze leden is verwerkt. Op dit moment, na het nogal botte bod van de werkgever gaat het vooral over acties en de opbouw daarvan. Variërend van kantinebijeenkomsten tot staken. Daarbij past dat we nadenken over wie we raken met eventuele acties. Die vervolgens ook met de andere bonden moeten worden besproken.

Nog even over dat "botte bod". Sinds 2021 hebben ambtenaren een min of meer gewone civielrechtelijke arbeidsovereenkomst. Daarbij hoort dat normaal overleg wordt gevoerd en dat de politiek op afstand staat van de onderhandelingen. Een dictaat in een hoofdlijnenakkoord dat de onderhandelaars van de kant van de werkgever vastlegt, hoort daar uitdrukkelijk niet bij. In een tijd van inflatie moeten ook ambtenaren op een normale manier hun werk kunnen doen en zich geen zorgen maken over of ze de eindjes nog aan elkaar kunnen knopen.

We komen dus bij de leden terug om mee te doen met de acties. Alles voor een goede CAO, die het belang van ambtenaren erkent.

Terug naar de vereniging. In september is de Commissie Toekomst & Verbinding aan de slag gegaan om te kijken hoe we, in verbinding met onze leden, de vereniging verder toekomstklaar maken. De commissie adviseert het bestuur



en staat onder voorzitterschap van Atla Ruhe-Simou. We hopen je op de Algemene Ledenvergadering (ALV) van april 2026 meer te kunnen laten weten.

In deze Informatief kom je ook een nieuw gezicht tegen. Het bestuur is blij dat Mohamed Maâtoug zich kandidaat wil stellen als bestuurslid van de VHMF; hij stelt zich in deze Informatief voor. Op 23 april, de datum van de ALV en ons symposium, kun je hem nog beter leren kennen.

Na een kleine teaser in onze nieuwsbrief kan het bestuur laten weten dat de ALV plaatsvindt op een nieuwe locatie: de Eenhoorn in Amersfoort. We kijken met genoegen terug op de laatste jaren in de Jaarbeurs en hopen ons in Amersfoort even thuis te voelen. Zet 23 april dus vast in je agenda!

Archief-waarde(n)

De VHMF kreeg het archief van columnist Paul Gunnewijk. Dat bevatte o.a. de eerste stukken over Voldoening op aangifte IB en Vpb.

De mondige burger is zelf verantwoordelijk voor een volledige en juiste afdracht en kan dit zelf. Een aanslag en incasso is daarbij overbodig. Het archief heeft een goed beeld van de literatuur en de vergaderingen van de commissie.

Uit dit archief blijkt wel dat de VHMF zeer vasthoudend is en het onderwerp diepgaand uitspit. Het geeft ook aan dat goede ideeën veel tijd vereisen.

Ook bevat het de ruwe interviews op cd voor de symposia van 2008, 2010 en 2015 met bekende namen als prof. Zuurmond, De Bont en onze inhoudelijk sterke Theo Poolen.

Dit archief krijgt een plekje in onze archiefkast in Arnhem voor toekomstig onderzoek. Bijvoorbeeld een onderzoek als de Leergeschiedenissen door de Rijksuniversiteit van Groningen.

Nadere informatie: Erik de Reijer (zie colofon)



EVEN VOORSTELLEN

Graag stel ik mij aan u voor. Mijn naam is **Mohamed Maâtoug**. Ik ben geboren en getogen in Leiden, waar ik nog altijd met veel plezier woon. Samen met mijn vrouw en ons zoontje van anderhalf geniet ik volop van het leven in de stad. In mijn vrije tijd sta ik graag op het voetbalveld; als voetballiefhebber trap ik zelf graag een balletje, maar ik volg het spel minstens zo graag langs de lijn.

In mijn werk ben ik actief binnen de fiscaliteit. Ik ben senior beleidsadviseur bij de afdeling Winst van het Directoraat-Generaal voor Fiscale Zaken (DGFZ) van het ministerie van Financiën. Daarnaast doceer ik vennootschapsbelasting en internationaal belastingrecht aan de Universiteit Leiden en Tilburg University en ben ik auteur van het Compendium Vennootschapsbelasting.

Graag zet ik mij bij het VHMF in om met enthousiasme, betrokkenheid en vakinhoudelijke kennis bij te dragen aan een toegankelijke, toekomstgerichte en deskundige vereniging. Ik kijk ernaar uit om samen met u verder te bouwen aan een sterke VHMF-gemeenschap.

Lezing en Nieuwjaarsborrel VHMF

Donderdag 29 januari 2026 in De Bunker te ROTTERDAM

Aanleiding en Historie De Koude Oorlog liggen al jaren achter ons, maar onder de grond zijn in veel gemeenten nog overblijfselen van die periode te vinden. De overheid heeft voor de Derde Wereldoorlog nog diverse commandobunkers, waar in oorlogstijd collega's kunnen werken.

In Rotterdam bereidde men zich voor om Geallieerde troepen vanaf Hoek van Holland naar het oostfront te verplaatsen. Jouw directeur had verzegelde instructies met jouw oorlogstaak en de collega's stelden zich beschikbaar. De Registeraccountants van de Belastingdienst hadden een hele mooie oorlogstaak.

Deze oude angst herleeft nu.

De VHMF biedt haar leden inzicht in de geheime bunkers, zoals die onder het Ministerie van Financiën en de schuilkelder van de koning. Bestuurslid Erik de Reijer werkte jaren in de bunker van Ministerie van Financien waar hij informatie verwerkte. Om inzicht in het bestaan en bedoeling van dergelijke bunkers aan collega's te geven heeft hij de Rotterdamse bunker als museum ingericht.

Bunkerbeheer.nl heeft de bunker volledig heringericht in 2003 met onder andere meubilair uit metro-stations en voormalige schuilkelders.

Oud-burgemeester van Rotterdam en minister Ivo Opstelten heeft de bunker geopend en heeft ook zijn persoonlijke commando crisiskamer beschikbaar gesteld. Dit is absoluut het hoogtepunt van deze bunker.

De VHMF geeft daarom op de laatste donderdag van januari 2026 een lezing over de regeringsbunkers uit de Koude Oorlog en jouw eventuele oorlogstaak dan. Je kunt vrij rondlopen en deelnemen aan de borrel.

WANNEER? Donderdag 29 januari 2026 om 15 uur (bij drukte ook om 14 en 16 uur).

Bij grote drukte word je spontaan een uur eerder of later ingedeeld.

WAAR? Thurledeweg 95 Rotterdam (privéparkeerterrein tweede trap).

Start lezing en rondleiding buiten op parkeerterrein om stipt 15 uur. Let op eventuele mail voor als je op een ander uur bent ingedeeld.

HOE DEEL TE NEMEN?

Via e-mail naar ec.de.reijer@douane.nl en vermelding van naam, e-mailadres en telnr.

Pragmatische zaken:

1. De bunker heeft een steile trap, dus wees goed ter been.
2. Stem over deze vaktechnische vakbondsactiviteit zonodig af met je teamleider (m/v).
3. Bunker is te bereiken via privéparkeerterrein Willems VastgoedOnderhoud tweede trap, parkeren aan de straat. Bunker is op loopafstand van NS Schiedam.



Gebold glas

Belastingheffing op weg naar 2035

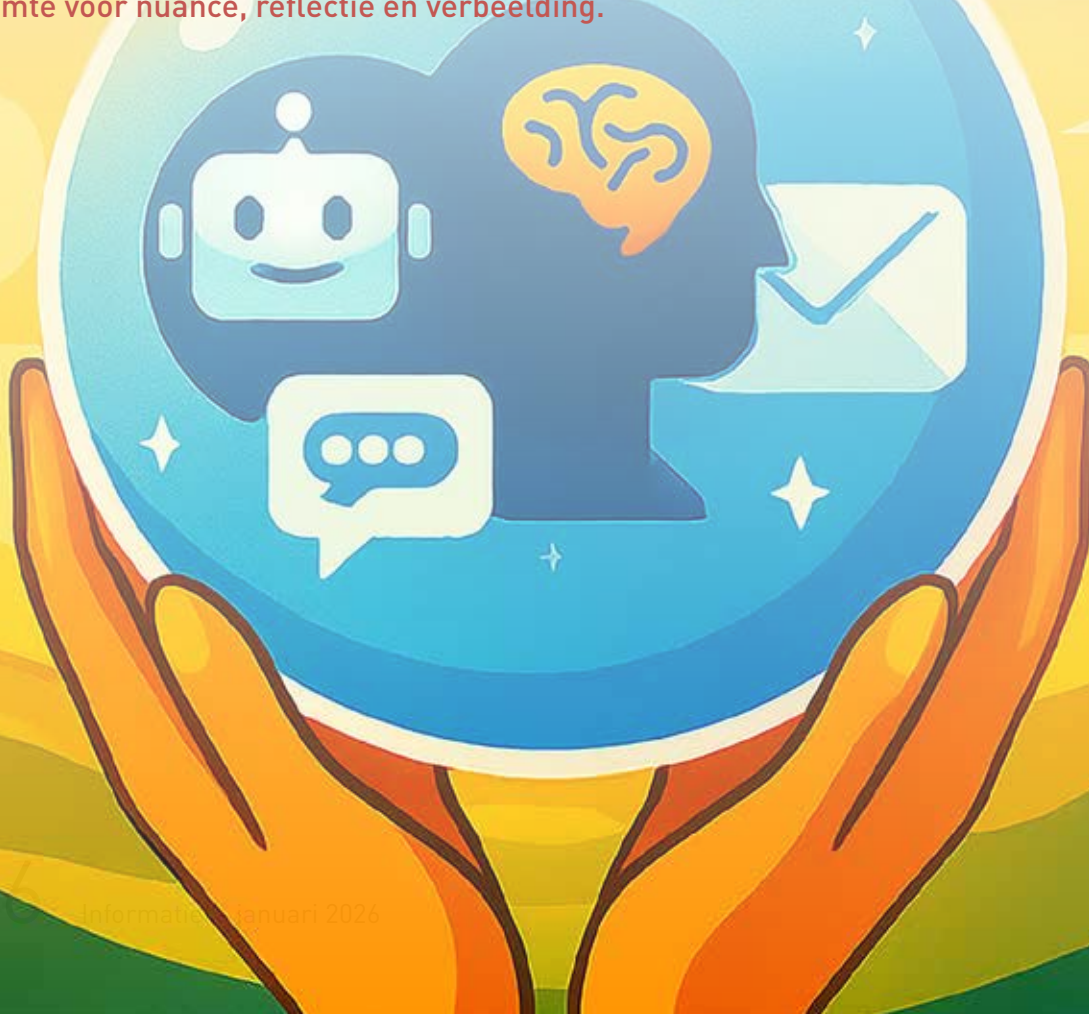
door John den Besten

De wereld om ons heen verandert in hoog tempo. Digitalisering, internationalisering en maatschappelijke verwachtingen stellen nieuwe eisen aan de manier waarop we belasting heffen. Tegelijkertijd groeit het besef dat een toekomstbestendig belastingstelsel niet alleen draait om wetten, regels en handhaving, maar vooral om vertrouwen, transparantie en samenwerking.

Als klantcoördinator bij de Belastingdienst ervaar ik dagelijks de kracht én de kwetsbaarheid van ons belastingstelsel. In mijn werk zie ik hoe wetten en regels pas echt functioneren wanneer ze worden begrepen, gedragen en gelegitimeerd. Dit essay is geboren uit die praktijk, uit gesprekken met collega's, bestuurders, tax managers en fiscale adviseurs. Zonder die gesprekken had dit essay niet kunnen bestaan.

Waarom "Gebold glas"? De titel verwijst naar de glazen bol waarin we de toekomst proberen te zien. Tegelijk speelt het woord 'bold' – moedig – mee. De durf die we nodig hebben om die toekomst daadwerkelijk vorm te geven. De titel is zowel een metafoor als een knipoog. We kijken vooruit met verbeeldingskracht én realisme.

Dit essay nodigt uit om samen vooruit te kijken. Het verkent hoe technologie, nieuwe gedragsinzichten en normatieve infrastructuren kunnen bijdragen aan een robuust en rechtvaardig belastingstelsel richting 2035. Niet als blauwdruk, maar als denkkader, met ruimte voor nuance, reflectie en verbeelding.



Proloog: een dag in 2035

Stel je een maandagochtend voor in 2035, waarop twee situaties zich gelijktijdig afspeelen.

In Apeldoorn klikt Lidewij in haar browser op 'onderneming starten'. Enkele seconden later is haar bedrijf ingeschreven bij de Kamer van Koophandel, gekoppeld aan haar digitale identiteit en geïntegreerd in haar administratie. Bij elke transactie die ze daarna verricht, berekent het systeem automatisch de belastingverplichting en draagt deze direct af aan de Belastingdienst. Lidewij merkt het nauwelijks. Het gaat net zo vanzelfsprekend als de automatische incasso voor haar sportschoolabonnement.

In Rotterdam bespreken de directieleden van een groot internationaal concern hun fiscale strategie. Niet om nieuwe ontwikkelingsconstructies te bedenken - dat tijdperk ligt achter ons - maar om te bespreken hoe ze de maatschappelijke bijdrage van het concern nog zichtbaarder kunnen maken. Aandeelhouders eisen transparantie en investeerders verwerken fiscaal gedrag in hun ESG-ratings (Environmental, Social en Governance oftewel: Milieu, Maatschappij en Bestuur, in de praktijk afgekort tot ESG). Reputatie is een kostbaar kapitaal geworden en belastingontwijking schaadt blijvend het imago.



De twee toekomstbeelden lijken futuristisch, maar zijn realistischer dan ze klinken. De benodigde technologie - van real time data-analyse tot zelfuitvoerende contracten - bestaat grotendeels al. De echte vraag is welke koers we kiezen voor de toekomst van belastingheffing.

De blinde vlek in ons denken

We dromen over zelfrijdende auto's die ons moeiteloos door het verkeer loodsen, over koelkasten die zelf boodschappen bestellen en over zorgrobots die onze gezondheid bewaken. Technologie prikkelt onze verbeelding en belooft een toekomst vol gemak en efficiëntie. Maar wie droomt er ooit over belastingen?

Zodra het gesprek daarover begint, valt meestal een stilte. Waarschijnlijk komt dit doordat we belastingen vooral ervaren

Disclaimer(s)

Het essay 'Gebold glas' schreef ik op persoonlijke titel en op eigen initiatief, zonder dat ik hiervoor een opdracht of verzoek heb ontvangen. De verwoorde opvattingen in dit essay zijn uitsluitend van mijzelf en vertegenwoordigen niet noodzakelijkerwijs de standpunten van mijn werkgever, de Belastingdienst Grote Ondernemingen.

In het essay verken ik de mogelijke ontwikkelingen tot 2035; niet als voorspelling maar als een verkenning. Mijn essay biedt een kompas voor strategisch denken over het heffen van belastingen.¹

als een onontkoombare last. Iets dat we moeten dragen om de samenleving draaiend te houden, niet iets waaraan we actief vorm kunnen geven. Daardoor zien we belastingen zelden als onderwerp van verbeelding of keuze. Zo ontstaat een blinde vlek in ons denken, terwijl juist belastingen de meest tastbare uitdrukking vormen van ons sociale contract.

En wat houdt dat contract in? In essentie een stilzwijgende afspraak tussen overheid en samenleving. Burgers en bedrijven dragen bij naar vermogen en de overheid gebruikt deze inkomsten voor collectieve voorzieningen zoals veiligheid, infrastructuur en onderwijs. Belastingen tonen wat de samenleving van iedereen verwacht en hoe we gezamenlijk de lasten verdelen. Ze zeggen iets fundamenteels over wie we zijn en wie we willen worden. Verandert het belastingstelsel, dan verandert de samenleving. Daarom verdient belastingheffing een visie die verder reikt dan de volgende begrotingscyclus.

Dit besef ontbreekt vaak in het huidige beleid. We discussiëren over belastingplannen, over de opbrengsten in Box 3 uit sparen en beleggen, of over de hoogte van BTW-tarieven. Maar zelden stellen we de kernvraag: "Welke samenleving willen we met belastingen creëren - en welke vorm van belastingheffing past bij die samenleving?"

Intussen dienen zich ontwikkelingen aan die aanleiding geven tot een koerswijziging. In juni 2025 publiceerde de OESO een vervolg op *Tax Administration 3.0*, met een duidelijke visie op belastingheffing in een gedigitaliseerde economie. Digitale identiteit, geavanceerde data-analyse en een cultuur van innovatie staan daarin centraal. Het doel is een stelsel waarin belastingheffing naadloos is geïntegreerd in de transactiesystemen die burgers en bedrijven dagelijks gebruiken. Slimme contracten, real time data-uitwisseling en automatische afdracht zijn geen theoretische concepten meer, maar concrete ontwerprichtingen voor de nabije toekomst.

Tegelijk biedt gedragsonderzoek ons een ander inzicht. Recente experimenten tonen aan dat mensen regels niet volgen uit angst voor sancties, zoals klassieke economen lang dachten, maar vooral vanuit intrinsiek plichtsbesef. Zelfs zonder boetes of sociale druk houdt de meerderheid

¹ Content creatie: de illustraties zijn mede gecreëerd met Microsoft Copilot.

zich vrijwillig aan eenvoudige regels. De combinatie van deze twee ontwikkelingen creëert unieke kansen.

Technologie maakt het mogelijk om belastingen naadloos in te weven in het dagelijkse leven. Gedragsonderzoek laat zien dat dit alleen succesvol is als burgers en bedrijven het systeem erachter vertrouwen. Maar de samenkomst van technologische innovaties en nieuwe gedragsinzichten garandeert op zichzelf nog geen succes. De ervaring leert dat cultuur, onder meer uitgedrukt in de sociale norm voor belastingheffing, de doorslag geeft.

Het experiment dat alles verandert

Waarom betalen mensen belasting? Voor decennia gingen beleidsmakers ervan uit dat het antwoord eenvoudig was, namelijk uit angst voor sancties. Maar dit antwoord klopt niet met wat we in werkelijkheid zien. In landen zonder intensieve handhaving betalen veel mensen bereidwillig hun belastingen. En in landen met streng, intensief toezicht zien we ook niet-naleving. Dat maakt dat iets anders aan de hand is.

In mei 2025 gaven onderzoekers Simon Gächter, Lucas Molleman en Daniele Nosenzo een antwoord op deze vraag. Hun studie *'Why People Follow Rules'*, gepubliceerd in *Nature Human Behavior*, analyseerde het gedrag van ruim veertienduizend deelnemers in experimenten zonder toezicht, sancties of sociale druk. De vraag die ze stelden was eenvoudig, namelijk zouden mensen zich aan regels houden als niemand kijkt of hen kon straffen? Het antwoord hierop was verrassend.

Waarom mensen regels volgen



CRISP =

- **C** staat voor Rule-**C**onformity (naleving van regels).
- **R** staat voor Intrinsic **R**espect for Rules (intrinsiek respect voor regels).
- **I** staat voor Extrinsic **I**ncentives (extrinsieke prikkels).
- **S** staat voor **S**ocial **E**xpectations (sociale verwachtingen).
- **P** staat voor Social **P**references (sociale voorkeuren).

Om tot het antwoord te komen introduceerden de onderzoekers het CRISP-model. Volgens dit model wordt compliant gedrag verklaard door een samenspel van vier factoren: intrinsiek respect voor regels, sociale verwachtingen, sociale voorkeuren en extrinsieke prikkels. Deze factoren kunnen niet los van elkaar worden gezien. Ze vormen gezamenlijk een geassimileerd systeem van compliance.

Dit systeem kan het beste worden voorgesteld als vier tandwielen die in elkaar grijpen, elkaar versterken en ronddraaien. Hieronder licht ik vier van de motivatiefactoren toe.

De eerste factor is intrinsiek respect voor regels ofwel intrinsieke motivatie. Dat is het gevoel dat een regel rechtvaardig en logisch is. Wie intrinsiek gemotiveerd is, volgt regels doordat ze nut hebben. Een belastingplichtige die gelooft dat belastingen nodig zijn voor de samenleving en dat de verdeling ervan eerlijk is, betaalt eerder bereidwillig. Deze motivatie ontstaat niet vanzelf. Zij groeit in een omgeving waar regelmatig wordt uitgelegd *waarom* fiscale wetten en regels bestaan.

De tweede factor ziet op sociale verwachtingen. Mensen volgen regels doordat ze verwachten dat anderen dat ook doen. Dit werkt als een zelfversterkend systeem. Als jij ziet dat 90% van je collega's op tijd belasting betaalt, neem je aan dat dit de norm is en betaal jij ook op tijd. Maar als je merkt dat velen belastingen ontwijken, erodeert je motivatie. Immers, waarom zou jij je aan regels houden als anderen dat niet doen?

De derde factor betreft sociale voorkeuren. Mensen willen eerlijk en gelijk behandeld worden en ze willen anderen niet bezeren of schade toebrengen. Als je voelt dat jij onevenredig veel bijdraagt aan de belastinginkomsten, terwijl anderen belastingen ontwijken, ontstaan gevoelens van frustratie en boosheid. Deze gevoelens ondergraven het compliant gedrag.

Extrinsieke prikkels, zoals straffen, boetes en beloningen, vormen de vierde factor. Ze ondersteunen compliant gedrag, maar zijn zelden doorslaggevend.

Het onderzoek van Gächter, Molleman en Nosenzo laat zien dat compliant gedrag vooral voortkomt uit intrinsieke motivatie. In de experimenten zonder toezicht, sancties of sociale druk hield tussen de 55% en 70% van de deelnemers zich aan een regel, zelfs wanneer het overtreden ervan financieel voordeliger was. De experimenten tonen aan dat compliant gedrag dus niet uitsluitend ontstaat uit angst voor sancties of door druk van buitenaf, maar eerder uit respect voor regels die als legitiem worden ervaren.

De analyse van de onderzoeksresultaten laat zien dat ongeveer 23% van de mensen regels volgt uit onvoorwaardelijk respect, terwijl nog eens 30% de regels conditioneel volgt - sterk afhankelijk van de verwachting dat anderen zich eveneens aan de regels houden. Sociale voorkeuren en extrinsieke prikkels versterken dit gedrag, maar zijn niet bepalend voor het hoge compliance-niveau.

Deze bevindingen zijn eveneens van groot belang voor het belastingdomein. Ze tonen aan dat compliant gedrag begint bij het opbouwen van vertrouwen, het nastreven van rechtvaardigheid en het cultiveren van sociale normen. Wie wil dat burgers en bedrijven bereidwillig belasting betalen, moet dus niet alleen het stelsel (en het systeem) van belastingheffing verbeteren, maar vooral het sociale contract versterken dat eraan ten grondslag ligt.

De relevante vraag is nu: “Welke toekomst willen we creëren voor belastingheffing?”. Die vraag laat zich niet in één richting beantwoorden. Daarom schets ik in het volgende hoofdstuk drie mogelijke toekomst - met elk eigen keuzes en gevolgen. Welke herken jij als de meest waarschijnlijke? En belangrijker, welke wil jij helpen realiseren?

Belastingen in 2035: drie scenario's

De toekomst laat zich niet voorspellen, maar wél verkennen. Hoe zou belastingheffing in 2035 eruit kunnen zien? Hieronder schets ik drie mogelijke toekomstbeelden. De toekomstbeelden zijn bedoeld als denkrichtingen die helpen bepalen welke keuzes we vandaag kunnen maken.

Scenario 1: de ontzorgde samenleving

In deze toekomst is het afdragen van belastingen grotendeels onzichtbaar geworden. Elke economische handeling wordt automatisch geregistreerd en belast. Systemen van kunstmatige intelligentie adviseren real-time en slimme contracten dragen belasting direct af. Dus bij iedere betaling met je smartphone draagt een intelligent systeem een deel ervan als verschuldigde omzetbelasting automatisch af aan de Belastingdienst. Je hoeft zelf niets te doen.

Deze moeiteloze werking rust op twee pijlers: geavanceerde technologie én een sterke sociale norm die compliant gedrag vanzelfsprekend maakt. Belastingontwijking is sociaal onacceptabel geworden. Bedrijven die onduidelijk zijn over hun fiscale strategie verliezen investeerders, werknemers en consumenten. Dat is niet het gevolg van regelgeving, maar van cultuur. Fiscale transparantie is de standaard, en eerlijkheid - het betalen van je 'fair share' - is het nieuwe concurrentievoordeel.

Dit vraagt om een groot vertrouwen in de Belastingdienst. Dat vertrouwen ontstaat niet vanzelf. Daarom blijven bewuste keuzes cruciaal: bij het starten van een onderneming, het claimen van fiscale faciliteiten of het opzetten van internationale structuren vraagt het systeem de belastingplichtige expliciet om bevestiging. Niet als bureaucratische formaliteit, maar als moment van fiscaal bewustzijn.

Transparantie is hierbij essentieel. Burgers en bedrijven kunnen altijd zien waarom het systeem een bepaald bedrag berekent. De gebruikte algoritmen zijn inzichtelijk en uitlegbaar. Bij afwijkingen of complexe situaties schakelt het systeem direct over naar menselijke beoordeling. Zo blijft elke beslissing begrijpelijk en menselijk, en wordt een onpersoonlijk 'computer zegt nee' besluit voorkomen.

Via overzichtelijke dashboards volgen burgers en bedrijven

hun fiscale positie, kunnen ze berekeningen verifiëren en waar nodig bezwaar maken. De Belastingdienst wordt efficiënter en toegankelijker. Digitalisering betekent niet het verdwijnen van menselijk contact, maar beschikbaarheid ervan op het moment dat het ertoe doet.

Architectuur van de Belastingdienst in 2035



Ook de Belastingdienst zelf is veranderd; van een uitvoeringsorganisatie naar een data-gedreven dienstverlener die bouwt aan vertrouwen en transparantie.

Van de honderd medewerkers houdt de (ruime) meerderheid zich bezig met systeemontwerp, AI-governance en strategisch gedrags-toezicht.

Vijftien medewerkers werken in dienstverlening en compliance-ondersteuning: zij beantwoorden complexe vragen, begeleiden bij uitzonderlijke situaties en zorgen voor de menselijke toets waar het systeem tekortschiet. Tien medewerkers werken in specialistische teams aan complexe dossiers, compliance-metingen en richtinggevende casussen.

De overige vijf zijn betrokken bij het opsporen en afhandelen van non-compliance, zoals fraude.

Zo ontstaat een slank, proactief handhavingsmodel gericht op procesintegriteit en gedragssturing.

De resultaten zijn indrukwekkend. Een compliance van meer dan 95%, minimale administratieve lasten voor burgers en bedrijven en een belastingkloof van slechts enkele procenten. De belangrijkste succesfactor is het maatschappelijke vertrouwen dat iedereen naar vermogen bijdraagt.

Dit scenario is technisch haalbaar. De benodigde technologieën bestaan grotendeels al en gedragsexperimenten tonen aan dat de inzichten werken. Wat het ambitieus maakt, is de maatschappelijke transformatie die nodig is. Het vraagt om politieke ambitie, strategische visie en investeringsbereidheid.

Scenario 2: de ontwrichte samenleving

In dit scenario ontwikkelt de technologie zich eveneens razendsnel, maar blijven instituties en handhaving achter. Grensoverschrijdende transacties, cryptoplatforms en decentrale systemen ondermijnen de klassieke belastinggrondslagen. De Belastingdienst kampt met verouderde ICT-systemen, personeelstekorten en trage besluitvorming.

De maatschappelijke norm is verzwakt. Een technologisch bevoorrechte bovenlaag benut elke fiscale ruimte, terwijl modale burgers en zelfstandige ondernemers relatief meer bijdragen.

Dit voedt het gevoel van onrecht en leidt tot groeiende frustratie. De belastingmoraal brokkelt af en daarmee de bereidheid om vrijwillig en met overtuiging belastingen te betalen.

De Belastingdienst wordt reactief. Beperkte capaciteit dwingt tot focus op het laaghangend fruit: eenvoudig aan te tonen fouten in aangiften en korte termijnopbrengsten. De complexe ontwijking via grensoverschrijdende structuren en hybride financieringsvormen blijft grotendeels buiten beeld.

De gevolgen zijn pijnlijk zichtbaar. De compliance daalt tot circa 70%, de belastingkloof groeit tot 20%, en het vertrouwen in de overheid verdampt. Populisme bloeit op, regelgeving polariseert en de kloof tussen overheid en samenleving verdiept zich. Dit is geen denkbeeldig scenario. Tekenen ervan zijn vandaag al zichtbaar. Verouderde ICT-systemen die vastlopen, dreigende personeelstekorten die handhaving bemoeilijken en grensoverschrijdende constructies die nationale belastingdiensten overvragen. Dit zijn de signalen die nu op oranje staan.

De vraag is niet óf dit scenario zich zal voltrekken, maar hoeveel tijd we nog hebben om het tij te keren – en of we die tijd gaan gebruiken.

Scenario 3: de multimodale samenleving

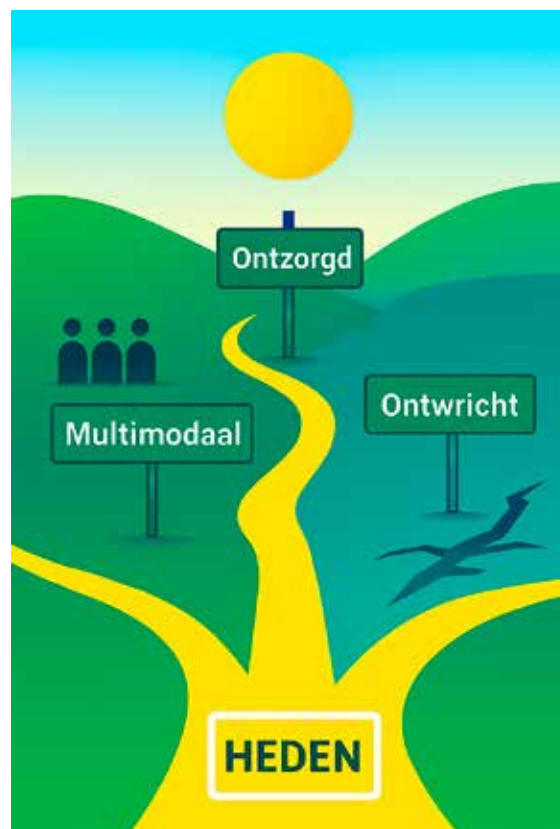
Het derde scenario laat een gemengd beeld zien. Belastingheffing is deels geautomatiseerd, vooral in digitale sectoren waar compliance hoog is. In traditionele sectoren, zoals de bouw, blijft het doen van handmatige aangiften nodig. Ook gebruiken internationale concerns nog steeds hybride structuren bij hun pogingen om de belastingen te beperken.

In dit scenario stabiliseert de compliance rond de 90% en krimpt de belastingkloof, maar verdwijnt niet. Het vertrouwen in het belastingstelsel groeit, al blijft ongelijkheid in compliance bestaan. Het belastingstelsel is niet perfect, maar functioneert beter dan in 2025. De samenleving accepteert dat volmaaktheid onhaalbaar is zolang rechtvaardigheid en voorspelbaarheid behouden blijven.

De multimodale samenleving is een werkbare balans tussen efficiëntie en de menselijke maat. Ze vraagt voortdurende aanpassing, samenwerking en reflectie. De multimodale samenleving vraagt ook om actief beleid, zoals gerichte investeringen in technologische innovaties, gedragsonderzoek en normontwikkeling. Niet ideaal, maar wél een wereld waarin de sociale norm overeind blijft: belasting betalen is vanzelfsprekend, ontwijken past niet meer in 2035.

Van scenario's naar keuzes

De drie scenario's zijn niet waardenvrij. Ze vertegenwoordigen verschillende toekomsten met eigen gevolgen voor rechtvaardigheid, efficiëntie en cohesie. Welke richting kiezen we?



Scenario	Technologie	Gedrag (CRISP)	Sociale norm	Compliance (%)	Belastingkloof (%)
Ontzorgde samenleving	Volledig geïntegreerd	Sterk intrinsiek	Breed gedragen	>95%	<3%
Ontwrichte samenleving	Fragmentarisch	Prikkel-gebaseerd	Verzwakt	<70%	>15%
Multimodale samenleving	Gedeeltelijk	Gemengd	Matig	~90%	~5–10%

Samengevat: drie scenario's richting 2035

De ontzorgde samenleving is het meest ambitieus. Ze vraagt om forse investeringen. Ze vereist politiek leiderschap, zoals de moed om korte termijnpopulariteit op te offeren voor lange termijnresultaten. De beloning is groot: een breed geaccepteerd systeem van belastingheffing, dat naadloos functioneert met een minimale belastingkloof.

De ontwrichte samenleving ontstaat niet door keuze, maar door stilstand. Door urgentie te zien, maar niet te handelen. Uit vrees voor complexiteit of politieke kosten.

De multimodale samenleving is waarschijnlijk het meest realistisch. Ze erkent dat volledige integratie een wensdroom is. Dat neemt niet weg dat ze inzet op aanzienlijke verbeteringen. De multimodale samenleving combineert technologische vooruitgang met realiteitszin.

Mijn voorkeur? Die gaat uit naar de ontzorgde samenleving, met de multimodale als minimaal te realiseren stap. Door nu te investeren in technologische innovaties, gedragsonderzoek en normontwikkeling, kunnen we de basis leggen voor een systeem van geïntegreerde belastingheffing.

De volgende vraag is: welke krachten bepalen welke richting we inslaan?

Drijvende krachten achter de drie scenario's

De toekomst van belastingheffing in 2035 wordt bepaald door drie onderling verbonden krachten: technologische ontwikkeling, gedrag en de normatieve infrastructuur. Elk van deze krachten kan compliance versterken of ondermijnen. Samen vormen ze een uniek ecosysteem van compliance. Waar ze elkaar versterken, ontstaat de ontzorgde samenleving. Waar ze ontbreken of botsen, dreigt ontwrichting.

Technologie als 'enabler'

Technologische innovatie is de ruggengraat van het belastingstelsel van de toekomst. Waar algoritmen nu vooral worden gebruikt voor risicoselectie, verschuift de focus naar preventie en systeemintegratie.

Tussen 2025 en 2035 zien we vijf technologische mijlpalen die het belastingstelsel transformeren. Ik geef ze hiernaast weer in een afbeelding. De tablet in de afbeelding dient als stijlfiguur voor de digitale cockpit van de Belastingdienst met iconen voor integriteit, compliance, monitoring en gegevensuitwisseling.

In 2035 is elke stap in het fiscale proces geautomatiseerd. Slimme contracten dragen belasting over transacties automatisch af, voorspellende systemen signaleren risico's voordat ze ontstaan en zelflerende AI-assistenten adviseren burgers en bedrijven real-time.

Een betrouwbare digitale identiteit² is hierbij van doorslaggevend belang. Ze is de unieke sleutel waarmee transacties, aangiften en betalingen naadloos aan elkaar worden gekoppeld.

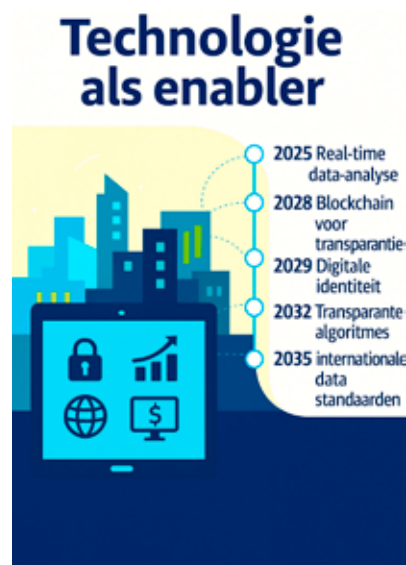


Zonder zo'n sleutel is een geïntegreerde belastingheffing ondenkbaar.

Maar, zoals ik eerder aangaf, werkt technologische innovatie alleen wanneer belastingplichtigen het systeem erachter vertrouwen. Dat vertrouwen ontstaat niet uit de volmaaktheid van het systeem zelf.

Het vertrouwen komt voort uit transparantie. Een algoritme dat zegt "U bent nog € 5.000 schuldig aan loonheffingen" zonder uitleg, wekt weerstand. Eentje dat zegt "Uw afschrijvingen op machines en installaties zijn 30% hoger dan gemiddeld in uw sector; wij bellen u volgende week", werkt vertrouwen omdat het uitleg en menselijke opvolging biedt.

De Belastingdienst van de toekomst blijft dus een menselijke organisatie. Een organisatie waar technologie hand in hand gaat met empathie en uitleg.



² Volgens het wettelijke kader [EU2024/1183] zal iedereen in Europa geleidelijk een zgn. e-ID-wallet krijgen. Het 'Digital Decade-programma' voorziet erin dat elke EU-burger in 2030 een veilige digitale identiteit heeft.

**5 september 2025
VHMF-seniorendag**

**Vanuit Deventer over
de IJssel richting
Hattem en terug**





Gedrag als hefboom

Het CRISP-onderzoek toont aan dat intrinsieke motivatie en sociale verwachtingen belangrijke drijvers zijn van compliance. Sancties en technologie zijn hulpmiddelen, gedrag en communicatie vormen de kern.

De Belastingdienst ontwikkelt zich daarom tot een organisatie die gedrag begrijpt, beïnvloedt en monitort. Compliance is geen eindpunt, maar een continu proces van leren en aanpassen. Gedragsinterventies worden ontworpen, getest en geëvalueerd met wetenschappelijke methoden.

Voorbeelden:

- Sociale normcommunicatie: *"87% van de ondernemers in uw sector doet tijdig aangifte - u behoort nog niet tot die groep."*
- Risicofeedback: *"Deze transactie kan leiden tot een belastingnaheffing van € X."*

Deze boodschappen zijn geen manipulatie. Het zijn hulpmiddelen om de fiscale bewustwording te vergroten.

Ook de keuze-architectuur van het belastingstelsel, zijnde de manier waarop opties aan de gebruikers worden gepresenteerd, wordt zo ingericht dat de juiste keuze ook de eenvoudigste is. Op deze manier ontstaat compliance eveneens door het ontwerp van de systeemarchitectuur.

Normatieve infrastructuur als fundament - cultuur als drijfveer

Een belastingstelsel dat gebouwd is voor de toekomst rust eveneens op een robuuste normatieve infrastructuur,

na incidenten, maar proactief en zichtbaar. Dit vraagt aan de Belastingdienst om nieuwe vormen van communicatie te gaan gebruiken, met gerechtvaardigd vertrouwen als blijvend uitgangspunt.

De nieuwe vormen van communicatie zijn gebaseerd op vier principes die de basis vormen van effectieve nalevingscommunicatie.

De principes zijn:

1. Normontwikkeling - voer actief het maatschappelijk gesprek over fiscale rechtvaardigheid en verantwoordelijkheid. Doe dit zichtbaar in het onderwijs, via de media – dus ook via de sociale media en door het uitzenden van eigen podcasts – en voer het publieke debat.

2. Normbevestiging - versterk sociaal bewijs door periodiek branche- en sectorinformatie te delen over compliant gedrag, inclusief de compliance-percentages: *"89% van de ondernemingen in uw branche voldoet binnen de termijn - 5% meer dan vorig jaar."*

3. Normhandhaving - maak telkens duidelijk dat overtreding consequenties heeft, zonder publieke veroordeling: *"In sector X zijn het afgelopen kwartaal 47 naheffingsaanslagen opgelegd voor constructie Y (gemiddeld € Z per onderneming)."*

4. Contextuele feedback - geef persoonlijke terugkoppeling bij afwijkend of ongewenst gedrag: *"94% van uw sector leverde binnen twee weken de gevraagde informatie. U bent nu vier weken over tijd."*

Samen creëren deze principes een interactief systeem waarin het vertonen van compliant gedrag geen plicht is, maar een logische keuze.

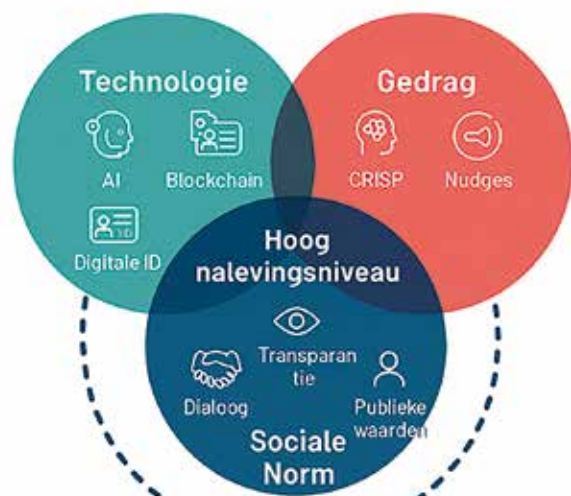
Gedragsinterventies en Communicatieprincipes



namelijk het geheel aan overtuigingen, gedragingen en verwachtingen dat compliant gedrag vanzelfsprekend maakt. Hiervoor hebben we gezien dat technologie en gedragsinterventies dat kunnen ondersteunen, maar nooit vervangen.

Normen ontstaan door transparantie, voorbeeldgedrag en communicatie. De Belastingdienst heeft de taak om het ontwikkelen van normen actief te stimuleren. Niet reactief

Compliance-ecosysteem



Overzicht: de drijvende krachten samengevat in het compliance-ecosysteem. Bron: John den Besten

Vereenvoudiging als voorwaarde

De drie krachten – technologie, gedrag en normen – werken alleen binnen een vereenvoudigd belastingstelsel. Een complex systeem vol uitzonderingen en overgangsregelingen verliest betrouwbaarheid. Zelfs de slimste AI kan geen vertrouwen wekken in wetten en regels die niemand begrijpt.

Vanuit gedragsperspectief werkt complexiteit eveneens averechts. Het CRISP-model leerde ons dat intrinsieke motivatie alleen ontstaat als wetten en regels begrijpelijk en rechtvaardig zijn. Voor burgers en zelfstandige ondernemers houdt dit in dat zij dan fiscaal eigenaarschap kunnen tonen en minder afhankelijk zijn van adviseurs. Voor grote concerns ligt dit genuanceerder. Zij hebben de middelen om complexiteit te doorgronden. Vereenvoudiging zorgt voor hier voor meer transparantie.

De toekomst vraagt om keuzes. Keuzes over wat we willen bereiken via belastingwetgeving. Gaan we door met beleidsdoelstellingen die worden nagestreefd via complexe fiscale maatregelen, zoals het stimuleren van de arbeidsparticipatie, het verminderen van de CO₂-uitstoot en het bevorderen van de volksgezondheid? Zo ook met de vele ontmoedigings- en stimuleringsmaatregelen die worden getroffen, waarvan de inkomensafhankelijke combinatiekorting, energiebelasting op aardgas en een suikerbelasting op consumptiegoederen, slechts enkele voorbeelden zijn. Of kiezen we een andere richting? Het antwoord hierop bepaalt of we de ontzorgde samenleving bereiken of vastlopen in de ontwrichte variant.

Maar tussen het heden en de toekomst liggen altijd obstakels.

Obstakels op weg naar de toekomst

Tussen het heden en de toekomst van belastingheffing liggen drie obstakels. De obstakels zijn: politieke realiteit, ethische grenzen en internationale verdeeldheid. Het zijn juist deze obstakels die bepalen of de belastingheffing zich ontwikkelt tot een robuust, rechtvaardig systeem of juist fragmenteert. Ik licht de obstakels nader toe.

Politieke realiteit

Volledige openheid door de Belastingdienst – met generieke, transparante rapporten over belastingheffing en compliance – is waardevol, maar kan politiek gevoelig liggen. Dergelijke rapporten kunnen tekortkomingen blootleggen of onbedoeld de indruk wekken van falend handhavingsbeleid.

Echte openheid vraagt daarom om bestuurlijke volwassenheid en moed. Andere toezichthouders zoals de AFM, de Nederlandse Zorgautoriteit en de Onderwijsinspectie tonen al jaren aan dat transparantie de legitimiteit van handhaving versterkt, mits zorgvuldig toegepast.

Voor de Belastingdienst betekent dit: wees zichtbaar, navolgbaar en eerlijk over wat goed gaat én wat beter kan.

Dat vraagt ook om leiders die eigen fouten durven benoemen als leermomenten, niet als falen. Politieke rugdekking is daarbij essentieel. Publiek leiderschap erkent de complexe

omgeving waarin de Belastingdienst opereert en tegelijk de kwetsbaarheid van de eigen organisatie. Publieke leiders verschuilen zich daar niet achter en blijven streven naar verbetering, een randvoorwaarde voor groei.

Ethische grenzen

Het sturen op gedrag is effectief, maar roept onvermijdelijk ook ethische vragen op. Immers, wanneer wordt beïnvloeding manipulatie? Wanneer tast gemak de autonomie aan? Als de grens daartussen onduidelijk is kan het vertrouwen van burgers en bedrijven snel beschadigd raken.

Om het vertrouwen te behouden, moeten gedragsinterventies voldoen aan vijf basisvoorwaarden:

1. **Transparantie:** belastingplichtigen moeten weten dat hun gedrag wordt beïnvloed.
2. **Keuzevrijheid:** elke interventie moet ruimte laten voor een eigen keuze.
3. **Legitimiteit:** het doel van de interventie moet maatschappelijk aanvaardbaar zijn.
4. **Effectiviteit:** de interventie moet aantoonbaar bijdragen aan compliant gedrag.
5. **Gelijke behandeling:** vergelijkbare gevallen moeten gelijk worden behandeld.

De vijf basisvoorwaarden vormen samen een ethisch kompas, met vertrouwen als middelpunt.



Het ethisch kompas is meer dan een geheugensteuntje. Het is een beslissingsinstrument voor iedere nieuwe gedragsinterventie.

Bij elke nieuwe interventie moeten we ons afvragen:

- Weten belastingplichtigen wat we doen?
- Kunnen ze nee zeggen?
- Zou de samenleving dit goedkeuren?
- Werkt het aantoonbaar?
- Zijn we eerlijk naar iedereen?

Scoort een interventie een onvoldoende op één van deze voorwaarden? Dan gaat ze niet door. Hoe effectief het technisch ook lijkt. Verlies van vertrouwen betekent verlies van alles.

Om deze voorwaarden te bewaken kan een onafhankelijk ethisch toetsingscomité worden ingesteld met multidisciplinaire expertise en een vetorecht. Het comité beoordeelt niet alleen wat *kán*, maar vooral wat behoort. Uiteraard bestaan ook andere mogelijkheden om de basisvoorwaarden van gedragsinterventies te bewaken.

Verder is het beseft belangrijk dat technologie de invloed van de overheid vergroot en met die macht groeit ook de verantwoordelijkheid om de grenzen ervan te bewaken en te respecteren.

Daarnaast blijft privacy een aandachtspunt, waaronder het beschermen van persoonsgegevens zoals geregeld in de AVG. Real-time belastingheffing betekent de volledige integratie met economische transacties tussen burgers en bedrijven. De vraag is dan hoeveel inzicht de Belastingdienst mag hebben in iemands dagelijks leven? Het antwoord hierop ligt in proportionaliteit en doelbinding. Transactiedata worden alleen gebruikt voor belastingdoeleinden, met strikte waarborgen tegen functie-uitbreiding. Burgers moeten kunnen zien wat de Belastingdienst weet en waarom.

Internationale verdeeldheid

Belastingontwijking stopt niet bij landsgrenzen. Nationale hervormingen blijven krachteloos als internationale coördinatie achterblijft. Zelfs de meest geavanceerde digitale belastingdiensten verliezen terrein als winsten via sluiproutes worden weggesluisd naar laag belaste jurisdicties.

Daarom is internationale samenwerking onmisbaar – van real-time gegevensuitwisseling tot gezamenlijke taskforces en uniforme standaarden. Binnen Europa ligt de volgende stap in het integreren van gegevensstromen en toezichtsystemen.

Op mondiaal niveau zijn de OESO, de G20-landen, alsook bilaterale verdragen cruciaal om het 'shoppen' naar gunstige belastingjurisdicties te beperken. Een voorbeeld hiervan is een wereldwijd minimumtarief van 15% voor winstbelasting³, ongeacht de landen waar de winsten vallen. Het voorbeeld

toont aan dat – wil deze maatregel daadwerkelijk effectief zijn – alle aangesloten landen het minimumtarief implementeren in eigen wetgeving, dus zonder uitzonderingen en implementatieverschillen.

Belangrijk is ook dat de samenwerking zowel economisch als moreel wordt gefundeerd. Fiscale rechtvaardigheid is in 2035 geen nationale ambitie meer. Het is eveneens een mondiale verplichting. Het vereist dat ontwikkelde en opkomende economieën gezamenlijk optrekken, gestimuleerd door een breed maatschappelijk draagvlak.

De menselijke dimensie

Achter algoritmen, regels en interventies staan mensen: belastingplichtigen en ambtenaren. Zij maken keuzes, interpreteren regels, ervaren druk en zoeken betekenis. In 2035 is de belastingambtenaar niet langer vooral toezichthouder, maar compliance coach; iemand die richting geeft, uitlegt en ondersteunt.

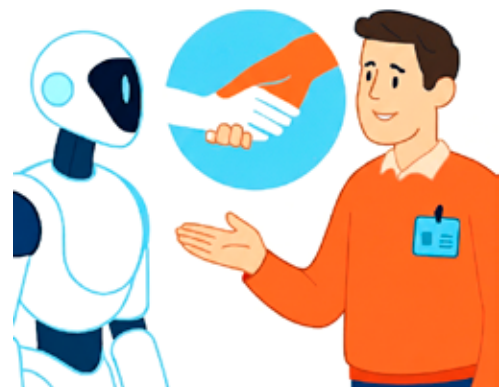
De inzet van AI en data-analyse verandert de werkwijze, maar niet het doel: rechtvaardige en uitlegbare belastingheffing. AI-assistenten helpen bij aangiften, signaleren afwijkingen en geven context. De technologie ontlast, de menselijke toets blijft beslissend.

Transparantie en gebruiksgemak versterken de bereidheid om te voldoen aan wetten en regels.

Burgers en bedrijven kunnen zien waar hun belastinggeld naartoe gaat én dat anderen evenredig bijdragen. Het betalen van belasting wordt zo niet langer ervaren als verplichting. In plaats daarvan wordt het gezien als een gedeelde bijdrage aan de samenleving.

Binnen de Belastingdienst verandert eveneens de cultuur.

De menselijke maat: belasting heffen in 2035



De technologie bestaat al,
De koers bepalen we zelf.

³ Het minimumtarief werd geïntroduceerd door de OESO en de G20-landen, via de zogeheten 'Two-Pillar Solution', een onderdeel van het 'Inclusive Framework on Base Erosion en Profit Shifting' (BEPS).

SCENARIO'S

ONTZORGD

- Volledig geïntegreerde technologie
- Sterk intrinsiek gedrag (CRISP)
- Breed gedragen norm
- Compliance >95%
- Belastingkloof <3%

MULTIMODAAAL

- Gedeeltelijk geïntegreerde technologie
- Gemengd gedrag (CRISP)
- Matig gedragen norm
- Compliance $\pm 90\%$
- Belastingkloof 5-10%

ONTWRICHT

- Fragmentarische technologie
- Prikkel-gebaseerd gedrag (CRISP)
- Verzwakte norm
- Compliance <70%
- Belastingkloof >15%

BELASTING
HEFFING

2035

DRIJVENDE KRACHTEN



TECHNOLOGIE



GEDRAG



NORMATIEVE
INFRASTRUCTUUR

OBSTAKELS



POLITIEKE
REALITEIT



ETHISCHE
GRENZEN



INTERNATIONALE
VERDEELDHEID

Medewerkers krijgen meer ruimte voor reflectie en experiment. Tegenspraak wordt actief georganiseerd. Psychologische veiligheid - de vrijheid om fouten te bespreken en ervan te leren - blijft een basisvoorwaarde. Zonder die veiligheid verstart de organisatie, hoe geavanceerd de technologie ook is.

De menselijke maat blijft de bepalende succesfactor van elk systeem.

De keuze

De Belastingdienst staat op een kantelpunt. De technologieën, gedragsinzichten en normatieve infrastructuren zijn beschikbaar. De vraag is: hoe passen we ze toe?

Verandering is geen project met een einddatum, maar een continu proces van leren, bijsturen en verbeteren.

Tussen 2025 en 2030 leggen we het fundament met AI-labs, gedragslabs en pilots. Van 2030 tot 2035 groeit het systeem van belastingheffing in volwassenheid met groeipijnen zoals privacy discussies, wetaanpassingen en onverwachte effecten. Na 2035 is de basis stabiel, maar aanpassing blijft nodig.

Het systeem van belastingheffing is nooit af. Het evolueert mee met de samenleving. De keuzes die we vandaag maken over technologie, data-architectuur, samenwerking, cultuur en ethiek bepalen het speelveld van de generaties na ons.

Kiezen we voor gesloten systemen, dan beperken we innovatie. Investeren we in open standaarden en modulaire infrastructuur, dan versterken we flexibiliteit en toekomstbestendigheid.

De contouren van 2035 tekenen zich nu al af.

Terug naar de glazen bol:

Lidewij start haar bedrijf met één klik. Het systeem werkt en ze merkt het nauwelijks.

De directie van een internationaal concern bespreekt niet

langer ontwikkelingsstrategieën, maar maatschappelijke bijdragen. Transparantie is vanzelfsprekend geworden.

Of dit toekomstbeeld werkelijkheid wordt, hangt niet af van toeval, maar van de keuzes die we vandaag maken. De toekomst ontvouwt zich niet vanzelf - wij brengen haar voort.

De vraag is simpel, maar beslissend:

Laten we het gebeuren, of kiezen we de richting zelf?

Verantwoording, dankwoord en referenties

Dit essay bouwt voort op het baanbrekende werk van gedragsonderzoekers Simon Gächter, Lucas Molleman en Daniele Nosenzo. Hun CRISP-model markeert een significante verschuiving in hoe we naar compliance kijken. Hun onderzoek uit 2025 toont overtuigend aan dat mensen regels volgen uit meer dan angst. Een inzicht dat de basis vormt voor dit hele essay.

De visie van de OESO op Tax Administration 3.0 vormde het technologische kompas. De publicaties uit 2020 en 2025 laten zien wat technisch mogelijk is, en vooral hoe technologie kan bijdragen voor een menselijker belastingstelsel.

En de klassiekers van Kahneman, Thaler en Sunstein herinnerden me eraan dat gedrag te begrijpen is, maar nooit volledig te voorspellen. Juist die onvoorspelbaarheid vraagt voortdurende aandacht voor de menselijke maat, het centrale thema in dit essay.

Tot slot dank ik alle collega's die met mij meedachten. Jullie kritische vragen maakten dit essay scherper. De vragen leidden ertoe dat ik de focus van de verkenning in eerdere versie (0.9 van 17 oktober 2025) wijzigde. In deze versie lag de horizon op 2050. Deze is nu vernauwd naar 2035. De wijziging maakt de verkenning concreter en directer toepasbaar voor besluitvorming. Ik hoop dat deze versie een helder kompas biedt voor het denken over de toekomst van belastingheffing. De overgebleven tekortkomingen daarbij zijn uitsluitend van mij.

Referenties

- Gächter, S., Molleman, L. & Nosenzo, D. (2025). Why People Follow Rules. Nature Human Behaviour.
- OESO (2020). Tax Administration 3.0: The Digital Transformation of Tax Administration. OESO Publishing, Parijs.
- OESO (2025). Tax Administration 3.0: From Vision to Strategy. OESO Publishing, Parijs.
- Thaler, R.H. & Sunstein, C.R. (2008). Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness. Yale University Press.
- Sparrow, M.K. (2000). The Regulatory Craft: Controlling Risks, Solving Problems, and Managing Compliance. Brookings Institution Press.
- Bicchieri, C. (2005). The Grammar of Society: The Nature and Dynamics of Social Norms. Cambridge University Press.
- Kahneman, D. (2011). Thinking, Fast and Slow. Farrar, Straus and Giroux

Transformatie van belastingheffing



Vrijheid, vlaggetjes en verboden woorden

Weet je wat het kabinet heeft bedacht? Een nieuwe wet. Jawel, weer eentje. Alsof we nog niet genoeg regeltjes hadden om op te letten. Deze keer: het verheerlijken van terrorisme wordt strafbaar. Klinkt stoer hè? Zo'n lekkere ferme titel. "We pakken de terroristen aan!" roepen ze dan in Den Haag. Maar wie pakken ze nou echt?

Want wat is dat eigenlijk: "verheerlijken"? Als ik in een kroeg na drie biertjes zeg: "Goh, die terrorist heeft tenminste lef", zit ik dan de volgende ochtend in de cel? Drie jaar brommen, omdat ik een domme opmerking maakte met een halve bitterbal in mijn mond?

Het College voor de Rechten van de Mens waarschuwt al: die wet is zo vaag dat je niet meer weet wat je nog mag zeggen. Amnesty zegt: activisten worden bang. De Commissie Meijers legt uit dat de Europese regels dit helemaal niet verplichten. En SOMO schreeuwt: dit is levensgevaarlijk voor de democratie. Maar in Den Haag? Daar lachen ze dat weg. "Ach joh, we hebben het over terroristen!" Ja hoor, totdat de definitie van "terrorist" weer eens verschuift. Want wanneer is een club een terroristische organisatie? Als de VN dat zegt? Of gewoon, omdat een minister in een slechte bui is? Vandaag is het Hamas, morgen misschien Extinction Rebellion, overmorgen je voetbalclub als ze weer een fakkel op de tribune hebben aangestoken.

En die journalisten? Die mogen straks ook op eieren lopen. Stel, je schrijft een stuk over de oorlog in het Midden-Oosten en je citeert een radicale prediker. Hupsakee, drie jaar cel, want je zou zomaar "verheerlijkende teksten verspreiden". Zelfcensuur, dames en heren! Precies wat we nodig hebben in een land waar het debat al zo vaak onder de tafel wordt gemoffeld.

Vrijheid van meningsuiting is in Nederland altijd een groot goed geweest. Je mag hier alles roepen: dat de koning een sukkel is, dat God niet bestaat of dat je buurman een idioot is. Soms leuk, vaak irritant, maar het hoort erbij. Want vrijheid is pas echt vrijheid als ook de meest achterlijke, walgelijke, pijnlijke meningen uitgesproken mogen worden. Daar kun je dan weer tegenin gaan. Dat heet debat. Dat heet democratie.

Maar nee. In plaats van te vertrouwen op het gezonde verstand van burgers, gooit de politiek er weer een strafbepaling tegenaan. Een juridische moker op een mug. Want opruiing, haatzaaien en bedreiging zijn allang strafbaar. Alleen moet je daar wel bewijs voor hebben. Te lastig natuurlijk. Dus verzinnen ze een vaag artikel dat alles kan betekenen. Precies waar autoritaire regimes dol op zijn. En zo zitten we straks met een land waar je nog wel alles mag denken, maar steeds minder durft te zeggen. Omdat iemand het kan opvatten als verheerlijken. En eerlijk gezegd? Dat idee vind ik enger dan welk vlaggetje, liedje of domme kreet van een radicale idioot dan ook.

Vrijheid is niet leuk, vrijheid is niet veilig, vrijheid is rommelig. Maar vrijheid is wel onmisbaar. En als we die vrijheid stap voor stap inleveren, alleen maar omdat een minister er lekker daadkrachtig mee wil scoren, dan zijn we zelf de terroristen van onze eigen democratie.

En na die laatste verkiezingsuitslag wens ik alle gekozen partijen vooral heel veel wijsheid toe – al was het maar genoeg om te beseffen dat je vrijheid niet beschermt door haar in te perken. En... dat je ambtenaren moet waarderen, niet bevriezen – met een nullijn bouw je geen rechtsstaat, je holt hem uit.



Penna Fugax

Penna Fugax

NMDC

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

VHMF Symposium

Donderdag 23 april 2026

Wij nodigen u van harte uit voor ons VHMF symposium op donderdag 23 april 2026!
Het thema van dit jaar: Waarde(n)vol Werken als ambtenaar: 'Computers says No?'

Waarden sturen ons werk, keuzes maken het verschil. In een tijd waarin technologie razendsnel verandert, staan we voor een fundamentele vraag: hoe doen we ons werk écht goed? Niet alleen door regels te volgen, maar door samen uitvoering vorm te geven die recht doet aan de menselijke maat, de samenleving verbindt en trouw blijft aan de waarden van de Belastingdienst. Daarbij is rechtsstatelijkheid ons kompas: het waarborgt dat we handelen binnen duidelijke kaders, met respect voor (fundamentele) rechten en plichten, zodat vertrouwen en legitimiteit behouden blijven.

Maar hoe gaan die waarden samen met voortschrijdende digitalisering? Automatisering, algoritmen en de toepassing van Artificial Intelligence (AI) beloven efficiëntie, snelheid en gemak, maar brengen ook nieuwe dilemma's: hoeveel ruimte blijft er over voor eigen afweging?

Een analogie met de VAR in het voetbal is treffend: technologie kan ondersteunen, maar wie bepaalt uiteindelijk wat 'juist' en wenselijk is? In de democratische rechtsstaat is het niet alleen het resultaat dat telt, maar ook de maatschappelijke context en de weg ernaartoe – inclusief menselijke toetsing en verantwoording. Als geautomatiseerde processen (bijvoorbeeld met AI) beslissingen nemen zonder ruimte voor nuance, komt rechtsstatelijkheid dan in het geding?

Daarom moeten we ons afvragen: hoe vertalen we onze waarden en principes naar concrete keuzes in een digitale praktijk? Hoe zorgen we dat data architectuur en processen niet alleen efficiënt zijn, maar ook waardenvol? Hoe brengen we dit gesprek op gang? Dit vraagt om rechtsstatelijk leiderschap: het versterken van ons rechtsstatelijk kompas, juist nu AI en data steeds meer verweven raken met ons werk.

De uitdaging is helder: Technologie ontslaat ons niet van de verantwoordelijkheid. Het is aan ons om de balans te vinden tussen innovatie en integriteit, tussen snelheid en zorgvuldigheid. Want uiteindelijk maken niet de algoritmen, maar onze keuzes het verschil.

Zet 23 april 2026 in uw agenda!

(Rechts-) Positie

De VHMF staat voor drie V's; Vakmanschap, Verbinding en Vertegenwoordiging. De V van Vertegenwoordiging; op wie kun je een beroep doen?

Onze vereniging geeft invulling aan deze derde V door de leden bij te staan die vragen hebben over hun (rechts)positie.

Stuur een mail naar rechtspositie@vhmf.nl. Dan wordt er contact opgenomen, wordt de vraag besproken en wordt er gekeken naar de wijze(n) waarop de vraag beantwoord kan worden. Indien wenselijk wordt een beroep gedaan op onze advocaat Van den Brekel.

Op dit moment zijn er zeven leden die de leden hierbij bijstaan. Dit zijn Marion Karemaker en M'barek Alioua, die dit al enkele jaren verzorgen. Onlangs voegden Hellen van Geffen, Hans Petra en Peter Wagelmans zich bij hen. De bestuursleden Vincent van den Eeden en Ine Meulendijks participeren hierin en begeleiden het inroepen van juridische bijstand.

Marion Karemaker gaf onlangs aan dat zij na ruim drie jaar met ingang van jaar 2026 wil stoppen met dit werk. De VHMF dankt Marion heel hartelijk voor haar inzet en werkzaamheden.

Contact via rechtspositie@vhmf.nl Zie website VHMF

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



Mutaties Ledenbestand

Nieuwe leden

24-06-2025 Dhr. A.L.A. Soochit
 25-06-2025 Dhr. J.D. Teschmacher
 25-06-2025 Dhr. G. Dang
 01-07-2025 Dhr. J.A. Sijnen
 01-07-2025 Mevr. R. Jaspers
 01-07-2025 Mevr. Z. Yildirim
 01-07-2025 Dhr. S.L. Saelman
 01-07-2025 Mevr. P.D. Dijsselhof
 01-07-2025 Dhr. I. Özdamar
 01-07-2025 Dhr. W.V. van de Sanden
 01-07-2025 Mevr. L.K. Wong
 01-07-2025 Dhr. J.A. Claessens
 01-07-2025 Dhr. K. Beers
 01-07-2025 Dhr. N.G.G. van Baardwijk
 01-07-2025 Dhr. E.D. d' Hollosy
 01-07-2025 Mevr. M.W. Elemans
 01-07-2025 Dhr. S. Munsefzadeh
 01-07-2025 Mevr. F.M. Olthoff
 01-07-2025 Mevr. C.P. Boschitsch
 02-07-2025 Dhr. W.E. Brederveld
 03-07-2025 Dhr. K. Klein
 07-07-2025 Mevr. S.M. Jansen-Akkermans
 07-07-2025 Dhr. J.A.C. Derks
 23-07-2025 Mevr. M.A. van Dulmen
 23-07-2025 Dhr. R.W.M. Schevers
 29-07-2025 Mevr. I.J. Chotkan

05-08-2025 Dhr. C.J. Oostveen
 07-08-2025 Mevr. T.E. Hoorn
 13-08-2025 Dhr. J. Campagne
 20-08-2025 Dhr. M. Maâtoug
 28-08-2025 Dhr. E. Rutten
 31-08-2025 Dhr. M.A. Raket
 31-08-2025 Mevr. J.P. Bakker
 01-09-2025 Dhr. T. Witteveen
 08-09-2025 Mevr. C.E.J.Y. van Agt
 11-09-2025 Mevr. C.E. Kaebisch
 12-09-2025 Dhr. A.C.W. Rongen
 18-09-2025 Mevr. A.H.W.M. van Meijl
 18-09-2025 Mevr. V.M. Woerdeman-Tervooren
 22-09-2025 Mevr. K. Wanders
 22-09-2025 Dhr. M.R. Feijen
 24-09-2025 Dhr. M.M. Dijkstra
 26-09-2025 Dhr. te Riele
 30-09-2025 Dhr. R.S. de Vries
 30-09-2025 Dhr. Bezoet de Bie
 01-10-2025 Dhr. J.C. Nijsten
 06-10-2025 Mevr. P. Reiffers
 13-10-2025 Dhr. J.N. Konijn
 14-10-2025 Mevr. H.M. Hagting
 17-10-2025 Mevr. A.M. Wijsman
 20-10-2025 Dhr. E.J.M. Rood
 24-10-2025 Dhr. C. Mevis
 29-10-2025 Mevr. M.C.D. Embregts

03-11-2025 Mevr. V. Lebon
 06-11-2025 Mevr. L.M. Greefhorst
 06-11-2025 Dhr. Y. Kanoun
 07-11-2025 Dhr. H.J. van Krieken
 08-11-2025 Mevr. M.L. Abdoelhafiezkhani
 11-11-2025 Mevr. E.C.E. van Zelst
 13-11-2025 Mevr. D.Z.M. Hooijenga
 14-11-2025 Mevr. C. Boutia
 14-11-2025 Dhr. R.A. Wibier
 14-11-2025 Mevr. D.L.M. Ubachs

Naar postactief

01-11-23 Dhr. R.A. Heijmen
 01-06-25 Dhr. H. Raven
 01-07-25 Mevr. C.M. Borgonjen
 01-08-25 Dhr. H.J. Damhoff
 01-08-25 Dhr. P.W. Boekesteijn
 01-11-25 Dhr. P. Veltman
 01-01-26 Dhr. J.N.H.A. Renckens

Overleden

30-09-2025 Dhr. P.E. Keekstra
 01-10-2025 Dhr. B.T.J. van der Laan
 23-11-2025 Dhr. J.H.P.M. te Voert
 01-12-2025 Dhr. J.C. Vreeke

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, _____

