

INFORMATIEF  
Symposium VHMF  
Wilma van Hoeflaken

Terug naar de essentie: professioneel en dienstverlenend

Hoe kunnen we weer de beste Belastingdienst voor Nederland worden? Die vraag stond opnieuw centraal in het tweede webinar van de VHMF. De rode draad was: dienstverlening is van ons allemaal.

Op 10 juni 2021 organiseert de VHMF haar tweede webinar als opmaat naar het – hopelijk deels fysieke – symposium in november van dit jaar. In zijn inleiding maakt VHMF-voorzitter Jurjen Glazenburg dankbaar gebruik van de mogelijkheid om ‘reclame te maken voor de VHMF’, zoals hij zelf zegt. Hij merkt vaak dat het begrip beroepsvereniging niet bij iedereen duidelijk is en verwijst naar de vier statutaire doelen van de VHMF: het bevorderen van de onderlinge verstandhouding tussen de leden, het bevorderen van de belangen van het ambt dat de leden vertegenwoordigen, individuele en collectieve belangenbehartiging en als laatste het leveren van een bijdrage aan de wetenschappelijke disciplines van de leden. ‘Een beroepsvereniging is dus meer dan een vakbond.’ Omdat een deel van de belangenbehartiging van de VHMF gericht is op de belangen van het ambt dat de leden vertegenwoordigen, spreekt de VHMF zich uit over ‘de toestand van de dienst’, aldus Glazenburg. ‘Onze leden spreken ons daar op aan en ook dit webinar is een voorbeeld van deze vorm van belangenbehartiging.’ Hij vervolgt: ‘Het manifest “Een betere Belastingdienst” dat we recent op onze website hebben gepubliceerd is een voorbeeld van onze uitwerking van deze doelstelling. In dit manifest geeft het VHMF-bestuur aan wat nodig is voor een betere Belastingdienst. De hoofdlijnen van het manifest luiden als volgt: Vertrouwen binnen de Belastingdienst geeft vertrouwen in de Belastingdienst; geef de Belastingdienst de kans de burger te ontzorgen, door eenvoudiger wetgeving, die aansluit bij de verantwoordelijkheid die de burger aankan; de overheid is net zo transparant als hij van de burger verwacht en is gericht op de lange termijn.’

#### Rol VHMF

Volgens Glazenburg is juist in een tijd van steeds grotere kantoren en meer thuiswerken ook het bevorderen van de onderlinge verstandhouding tussen de leden een steeds belangrijkere rol van de VHMF. ‘Nu we hopelijk na de zomer weer meer fysiek zaken kunnen organiseren hopen we ook weer meer kantoorborrels en afdelingsbijeenkomsten te kunnen organiseren. Altijd met een vakinhoudelijke insteek, maar ook bedoeld om andere collega’s te ontmoeten, en zo verbinding te scheppen. Ons jaarlijkse symposium en de EP’s van onze lokale afdelingen dragen bij aan het verbreden van je kennis. Tevens leer je er collega’s kennen en hoor je wat hen bezighoudt.’ Hij wijst erop dat deze doelstelling niet gerealiseerd kan worden zonder input van de leden en roept de leden op onderwerpen aan te dragen. Hij vertelt dat de VHMF ook contact onderhoudt met universiteiten, bijvoorbeeld via de symposiumcommissie. Ook laat de VHMF zich uit over voorgenomen wetgeving.

Voor de individuele belangenbehartiging heeft de VHMF een eigen advocaat. De collectieve belangenbehartiging in OR’en en het Georganiseerd Overleg is ondergebracht bij de CMHF, waar de VHMF een belangrijk deel van de inbreng levert. Glazenburg: ‘Bij de uitwerking van al deze doelstellingen worden we gevoed door onze leden, de Hbo’ers en academici werkzaam bij Belastingdienst, Douane, Toeslagen en het ministerie. Kortom: de VHMF is “van het vak”.’

#### Tafelgasten

Tijdens het webinar gaat Susanne Overes van de Corporate Dienst Vaktechniek in gesprek met directeur-generaal Peter Smink, kwartiermaker en plaatsvervangend directeur-generaal Fiscaliteit Belastingdienst Jos de Blicke, directeur Klant-interactie & Services Esther de Leeuw en gerenommeerd fiscaal wetenschapper Richard Happé.

‘Het zijn roerige tijden voor de Belastingdienst’, stelt Overes. ‘Ik denk dat er nog nooit zoveel aandacht geweest is van media en politiek voor de Belastingdienst. Nu Nederland uit de lockdown krabbelt is het een mooi moment voor de Belastingdienst om daarbij aan te sluiten.’

De gasten aan tafel zijn bekende gezichten voor de deelnemers. De enige 'externe' is emeritus hoogleraar belastingrecht Richard Happé, maar die blijkt toch eigenlijk geen echte buitenstaander te zijn. 'Ik ben de eerste 25 jaar van mijn fiscale leven werkzaam geweest bij de Belastingdienst. Toen heb ik de mooie overstap naar de wetenschap gemaakt en ik ben rechter-plaatsvervanger geweest. De beroepshouding van de inspecteur heeft wel altijd mijn belangstelling gehouden.'

Directeur-generaal Peter Smink werkt sinds juli vorig jaar bij de Belastingdienst. 'Midden in corona en in een publicitair offensief tegen de dienst.' Ondanks corona heeft hij wel al een en ander kunnen zien van de Belastingdienst. Hij heeft een paar werkbezoeken afgelegd en er inmiddels al heel wat Webex-sessies op zitten. 'Ik zie licht aan het einde van de tunnel. Hopelijk kunnen we snel weer naar kantoor.'

Esther de Leeuw is pas sinds eind vorig jaar algemeen directeur bij Klantinteractie & -Services (KI&S), maar ze werkt al in 1999 bij de Belastingdienst. Ze begon als accountant bij Grote Ondernemingen. 'Dit is een heel andere kant van de Belastingdienst.'

Jos de Blicck heeft er inmiddels – als hij 2 jaar postdoctorale studie meetelt – 40 jaar opzitten bij de Belastingdienst, bij uiteenlopende dienstonderdelen. Begin dit jaar werd hij kwartiermaker en plv directeur-generaal fiscaliteit.

## Video's

Overes roept de mensen die het webinar volgen – dat zijn er 700 - op om vragen te stellen en opmerkingen te maken. Daar wordt volop gebruik van gemaakt. Het gesprek tussen Overes en haar tafelgasten wordt afgewisseld met korte video's. Een paar video's zijn compilaties van interviews die de VHMf hield met Hans Gribnau, hoogleraar Belastingrecht, Kees van Nieuwamerongen, kwartiermaker Inspectie Belastingdienst, Douane en Toeslagen, en Danny Dix, klachtcoördinator van KI&S. De complete interviews zijn terug te zien op [vhmf.nl](http://vhmf.nl). Ook komen in de video's fragmenten voor uit een interview van NPO politiek 'Groter denken, kleiner doen' met Herman Tjeenk Willink, voormalig topambtenaar en oud-voorzitter van de Eerste Kamer, en uit de hoorzittingen van de Tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties, waarin onder anderen secretaris-generaal van het ministerie van Financiën Bas van den Dungen aan het woord komt.

Gribnau wijst erop dat de wet veel interpretaties biedt 'zonder dat je tegen de wil van de wetgever ingaat. Bij elke wetstoepassing spelen beginselen van behoorlijk bestuur.'

Tjeenk Willink zegt: 'De eerste oproep is: politiek wil afstand nemen van (de gedachte) dat de politiek een bedrijf is, wil zien dat marktwerking in de publieke dienstverlening veel bezwaren heeft, wil nadenken over wat de democratische rechtsorde inhoudt en dat je weinig manoeuvreerruimte hebt. En dat je zo geklikt bent op bestuur dat je allemaal dezelfde taal bent gaan spreken. Rechters en professionals op de werkvloer moeten aan de politiek duidelijk maken dat er ook een andere taal en andere werkelijkheid is.'

Gribnau wijst op de regeldruk. 'Als je er steeds een regeltje bij wilt hebben ga je verder dat regelsysteem uitbreiden en het is al zo complex.'

'Het totaal is irrationeel, maar de regels hebben zelf allemaal een reden', zegt Tjeenk Willink. 'De professionals op de werkvloer zijn de enigen die met dat totaal te maken hebben.'

Dix stelt: 'De medezeggenschap heeft een belangrijke rol in de checks and balances in de organisatie en je ziet dat de medezeggenschap niet altijd op tijd erbij betrokken wordt.'

'Ik praat met veel mensen op de werkvloer. Wat houdt je bezig, waar heb je last van, vertel het mij', zegt Van Nieuwamerongen. 'Nu spreken we elkaar rechtstreeks.'

Van den Dungen zegt: 'Ik denk dat de ambtelijke organisatie altijd een heel grote mate van loyaliteit heeft naar de politiek. Je zegt drie keer dat het echt geen goed idee is, maar als de politieke baas zegt: we gaan het toch doen, dan is het een politiek feit, dan gaan we ervoor. Maar het mag niet zo zijn dat we de vervelende boodschap niet vertellen aan de politiek.'

'Politiek is besturen en besturen is maatregelen nemen geworden', aldus Tjeenk Willink. 'Als dat op elkaar klappt wordt de trias politica een duo.'

'Soms moet je zeggen: dit kan niet', zegt Gribnau. Hij verwijst naar het rapport van de commissie-Van Houten. Daarin wordt een casus beschreven van een vrouw in een Blijf-van-mijn-lijfhuis die geen alleenstaande-oudertoeslag krijgt, omdat ze niet geregistreerd staat op een normaal adres. Gribnau: 'Voor zo'n zaak probeer je toch gewoon een oplossing te vinden.'

Tjeenk Willink zegt: 'Het lepe aan het systeem is dat degenen van wie de druk moet komen vaak de zwakste positie hebben.'

'We moeten weer de balans terugbrengen', vindt Dix. 'Voor wie deden we het ook alweer?'

'Een regel pakt soms onrechtvaardig uit', zegt Gribnau. 'Empathie is dat je je verplaatst in de situatie van de burger. Kijk eerst naar de situatie en dan naar de regels.'

'Als wij een klacht krijgen en we zien dat veel meer mensen daar last van hebben, dan pakken we dat meteen op'', zegt Dix.

Gribnau zegt: 'Een cultuur van ruimte nemen vraagt om een cultuur waarin dat toegestaan en gestimuleerd wordt.'

### Terugblik

Al met al genoeg aanknopingspunten om het gesprek aan tafel te starten, vindt Overes. Maar eerst wil ze terugblikken op de gebeurtenissen van het afgelopen jaar. Ze somt op: de aangifte tegen de Belastingdienst vorig jaar, het besluit van het OM dit jaar om niet over te gaan tot vervolging en de problematiek rond FSV (fraudesignaleringsvoorziening). In de voorgesprekken voorafgaand aan het webinar heeft ze gemerkt dat hier veel onrust over is. 'Mensen hebben er last van in die zin dat het afbreuk doet aan het vertrouwen. Ook tussen de Belastingdienst en het ministerie. Hoe werken we met elkaar samen? We hebben er ook last van in onze dagelijkse praktijk. We hebben te maken met aansprakelijkstelling van collega's, met aangiften tegen collega's in verband met knevelarij.' Ze is benieuwd hoe Smink terugkijkt.

Wat Smink heel hoog zit is de manier waarop de maatschappij zich soms opstelt tegenover Belastingdienstmedewerkers. 'Die agressie, dat kan niet, dat mag niet, en daar moeten we heel hard aan werken. Het is een tendens die je helaas ziet in de hele maatschappij.

Ambulancepersoneel wordt slecht bejegend, politiemensen worden slecht bejegend, en onze collega's ook. Ik hoop dat we met z'n allen die beweging kunnen draaien. En wij moeten er ook echt zijn voor onze collega's die het moeilijk hebben, want dat hakt er heel erg in.' Hij stelt: 'Ik weet eerlijk gezegd niet hoe we de hele maatschappij moeten veranderen, ik weet wel dat we er voor onze collega's moeten staan en ze moeten steunen. En dat doen we, daar hebben we middelen voor.'

Terugkijkend op het afgelopen jaar vindt Smink ook dat de Belastingdienst zich in coronatijd van zijn allerbeste kant heeft laten zien. 'De coronamaatregelen zijn in no-time ingevoerd. Mensen hebben thuis gewerkt en heel veel gedaan voor de Nederlandse maatschappij. Dat is iets wat totaal onderbelicht is en waar we enorm trots op moeten zijn.' Hij vertelt dat hij het afgelopen jaar met veel mensen gesproken heeft, vooral via Webex, en samen met secretaris-generaal Bas van den Dungen spreekt hij wekelijks drie uur met medewerkers. 'Dat geeft me een heel goed gevoel. Je ziet veel betrokkenheid. Want als mensen niet betrokken zouden zijn, zouden ze zich niet meer druk maken over de Belastingdienst. Door die gesprekken realiseer ik me dat er veel achterstallig onderhoud is waaraan we moeten werken. We zijn op weg naar de beste Belastingdienst voor Nederland, we weten waar we aan moeten werken. Daarop moeten we ons blijven focussen.' Volgens Smink zijn Belastingdienstmedewerkers 'uitermate deskundig', maar is er lang niet altijd voldoende ruimte geweest voor hun vakmanschap en hebben medewerkers niet altijd het gevoel gehad dat ze veilig binnen hun mandaat konden werken.

### ICT-systemen

Smink zegt over de problemen met het FSV-systeem: 'We zijn de afgelopen jaren vergeten om goed te documenteren wat we moesten documenteren en de processen goed te beschrijven. Daar zijn allemaal goede redenen voor, maar we zijn het wel vergeten.' Hij vindt: 'Als we van onze belastingplichtigen verwachten dat ze goed gedocumenteerd zijn en processen op orde hebben, moeten wij ook onze processen en informatie op orde hebben. Daar wil ik aan werken. Het is belangrijk de basis heel goed op orde te hebben. Dat kost tijd. De informatievoorziening is niet goed genoeg.'

Ook als het gaat om ict-systemen heeft de Belastingdienst nog wel wat stappen te maken, vindt hij. Hij wijst erop dat bijvoorbeeld de medewerkers van KI&S als ze 's ochtends beginnen met hun werk heel wat systemen moeten opstarten om een klant te kunnen helpen. 'Dat is niet van deze tijd. We werken met een laptop die heel oud is en met een btw-systeem van bijna 40 jaar oud. Daar moeten we iets aan doen.'

Volgens Smink is het belangrijk dat er meer contact is tussen de dienst en de politiek. Hij verwijst naar de tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties, die eveneens vindt dat de uitvoering veel meer aan tafel moet zitten bij de politiek. 'Dat proberen we ook, samen met andere uitvoerders. Dat gaat langs drie assen: de uitvoering tijdig aan tafel, wetgeving die simpel en uitlegbaar is en tijd en ruimte om dat te doen wat nodig is.' Hij vertelt dat de vijf grote uitvoeringsorganisaties onlangs een gesprek hadden met de minister-president en dat die heeft toegezegd dat hij het nieuwe regeerakkoord laat toetsen op uitvoerbaarheid.

### Boegbeeld

Ondertussen komen er via de chat reacties binnen. Veel mensen vragen om 'een boegbeeld', iemand die opkomt voor de Belastingdienst en bijvoorbeeld in talkshows vertelt wat er allemaal goed gaat. Hoe kijkt Smink daarnaar? 'De politiek is verantwoordelijk voor de Belastingdienst en de politiek moet voor ons opkomen.' Hij weet dat sommige collega's vinden dat de politiek niet voldoende voor hen opkomt. 'Soms kunnen we zelf naar buiten treden en dat doen we ook, zoals secretaris-generaal Bas van den Dungen in het NOS-Journaal. Maar ik denk niet dat we op korte termijn in talkshows zitten. Dat raden mediadeskundigen ook af. Hoewel we grote fouten hebben gemaakt, word je vaak in een positie gebracht met één voorval dat niet representatief is. Dan start je met 5-0 achterstand. Maar we kunnen op andere manieren naar buiten treden en zullen dat ook meer moeten doen.' Hij stelt: 'Het is belangrijk dat we ons werk goed doen en fouten voorkomen en dat we ze netjes oplossen als we ze maken.'

Hij hoopt dat de politiek meer begrip krijgt voor de uitvoering en vertelt dat er binnenkort een gesprek is met de nieuwe Tweede Kamercommissie Financiële Zaken.

Hoe kijkt Happé hier als buitenstaander naar? 'Ik signaleer rondom de toeslagenaffaire twee zaken: de verbijstering onder de belastingdienstmedewerkers en het verlies van vertrouwen van de samenleving. Het is ongelooflijk belangrijk om dat laatste te herstellen. Belangrijk is daarbij centraal te stellen wat de fiscaal-technische mensen in de dienst bindt: de fiscale rechtstoepassing.' Hij raadt aan om daarover met elkaar in gesprek te gaan. Wat zijn je drijfveren, welke beroepshouding hoort daarbij?

Ten aanzien van het vertrouwen merkt hij op dat er een verharding in de maatschappij is waarmee niet alleen de overheid te maken heeft. Hij wijst op de noodzaak echt contact te maken met burgers. Als voorbeeld noemt hij een uitzending van Nieuwsuur, waarin een slachtoffer van de Toeslagenaffaire en een ambtenaar samen aan het woord kwamen. 'Heel goed dat er een ambtenaar naast de burger stond. Een ambtenaar die in het dossier kijkt en zegt: laten we samen een uitweg zoeken. Contact met de burger is ongelooflijk belangrijk. Wees je er als organisatie bewust van waar de knelpunten kunnen zitten en zorg dat je genoeg capaciteit hebt om daarop in te springen. De overheid is er voor de burger.'

Dat raakt aan dienstverlening, stelt Overes. Hoe kijkt De Leeuw daarnaar, als directeur KI&S verantwoordelijk voor dienstverlening? 'Ik hoop eigenlijk dat we hier aan tafel allemaal van dienstverlening zijn', zegt De Leeuw. De visie van Happé spreekt haar erg aan. 'Er zitten volgens mij twee elementen in: echt luisteren en erop acteren. Dat je signaleert dat iemand knel zit is één ding, maar het is belangrijk dat er ook een luisterend oor voor is en dat we er intern iets mee doen en er aandacht voor blijven vragen.'

En van haar stokpaardjes is "klantsignaalmanagement". 'We weten vaak waar de problemen zitten, door het gebruik van de website, vragen aan de telefoon en bezwaren. Die informatie moeten we gebruiken om onze dienstverlening te verbeteren.'

### Dienstverlening en vakmanschap

Dienstverlening en vakmanschap zijn volgens Overes nauw met elkaar verweven. De Blicck staat opgesteld voor vakmanschap. Hoe kijkt hij ernaar? De Blicck wilt eerst kwijt dat het onacceptabel is dat het aantal aansprakelijkstellingen toeneemt. 'Het raakt de medewerkers. We nemen dat heel serieus en we schrijven ook brieven en schakelen waar nodig de politie in.' Soms komen de dreigingen met aansprakelijkheidsstellingen van belastingadviseurs. Op de dag van het VHM-symposium vindt het jaarcongres van de NOB plaats, waar De Blicck in een videoboodschap zegt dat hij dit onacceptabel vindt.

De Blicck noemt dienstverlening een onderdeel van toezichtinstrumentarium en verwijst naar een filmpje dat tijdens het webinar nog vertoond zal worden. Hierin komen burgers aan het

woord die vast lopen bij de overheid. 'Dat heeft mij zeer geraakt.' Deze burgers verdienen wat hem betreft een concept als van GO, namelijk individuele klantbehandeling, vergelijkbaar met wat Happé bepleit. 'Hoe krijg je weer een gezicht als Belastingdienst? Want niet iedereen kan zich een fiscaal dienstverlener permitteren.'

Overes vraagt zich af hoe dit kan, gezien het grote aantal burgers en bedrijven. Volgens De Blicke heeft de dienst door taakstellingen in het verleden, door massale en uitvoerende processen en ook vanwege de toename van het aantal belastingplichtigen steeds minder ruimte voor toezicht.. Dat zou anders moeten, vindt hij, door reallocatie of extra geld. Ook merkt hij op dat het soms lijkt of het niet goed zit met het vakmanschap in de dienst. Ten onrechte, stelt hij. Hij wijst erop dat hij op veel plekken bij de Belastingdienst heeft gewerkt en overal vakmanschap tegenkwam. 'Iedereen werkt met toewijding en deskundigheid. Dat geldt echt niet alleen voor de accountants of fiscalisten, maar ook voor KI&S of B/CFD. We leveren allemaal een bijdrage aan de Belastingdienst. Maar het toezicht daar moeten we wat aan doen om geloofwaardig te blijven.'

### Vertrouwen en transparantie

In zijn nieuwe rol wil De Blicke vakmanschap, toezicht en rechtsstatelijkheid zo hoog mogelijk op de agenda krijgen, zodat het kan concurreren met andere prioriteiten. Overes vraagt hoe hij dat gaat doen. 'Zo simpel mogelijk. Verwacht geen dikke rapporten en weidse vergezichten. Ik laat me voeden door de deskundige medewerkers.' Hij voert informele gesprekken, ook met de medezeggenschap, om te horen wat de problemen zijn. 'Ict-ondersteuning is een groot probleem, maar het belangrijkste vind ik toch het signaal dat we naar buiten willen uitstralen. Een dienstverlenende overheid, die werkt vanuit vertrouwen.' Dat vertrouwen moet er ook intern zijn, vindt hij. Wat je naar buiten wilt uitstralen, moet je binnen ook zijn. Dat betekent minder interne controle. Als voorbeeld noemt hij het feit dat het beoordelen van activiteiten soms meer tijd kost dan de activiteit waar het om gaat. 'Dat moet meer in proportie.' Verder wijst hij erop dat medewerkers vaak de weg niet meer weten in de dienst. Het wemelt van de anonieme postbussen. 'Dat komt misschien door efficiency en taakstellingen, maar als wij zelf zo met elkaar omgaan is het heel moeilijk om naar buiten een ander dienstverlenend gezicht te laten zien. Dus meer vertrouwen in de vakmensen en transparanter met elkaar omgaan.' Smink zegt: 'Jos gaat dingen op korte termijn doen. We hebben de neiging om dingen te doen die over vijf jaar resultaten opleveren, maar het mooie is dat dit meteen gebeurt.'

### Vinkenslag 2.0

De Blicke verwijst naar de Vinkenslagaffaire, begin deze eeuw. Voor ondernemers op het Limburgse woonwagenkamp Vinkenslag hanteerde de inspecteur het 3%-tarief op de omzet. Daar werd in de politiek sterk tegen geageerd. De Blicke wijst erop dat de inspecteur ook had kunnen uitgaan van het tarief van 52% en dat de uitkomst dan misschien hetzelfde was geweest, omdat de administratie niet klopte en de omzet dan lager geweest zou zijn. 'Dan was er wellicht minder commotie geweest.. Ik wil het niet goedpraten, maar wel in perspectief plaatsen.' Bovendien werd er in die tijd onvoldoende steun van andere overheidsdiensten ervaren door de ontvangers van de dienst. De kwestie leidde tot een vertrouwensbreuk. De Blicke trekt de parallel met de huidige situatie en noemt die Vinkenslag 2.0. 'Er zijn dikke, goede rapporten over geschreven die het nalezen meer dan waard zijn en er zijn allerlei maatregelen genomen. Het is terecht dat het wordt aangekaart, maar het leidt af van het inhoudelijk verbeteren van het werk. Ik wil vanuit de inhoud de dingen verbeteren en niet vanuit rapporten en modellen.'

Het eerste wat hij wil doen is de basiscursus formeel recht inzetten, met een theorie-deel – te beginnen met leidinggevend - en een praktijkdeel met dilemma's. De basis voor de dilemma's is de brief die de staatssecretarissen op 12 maart dit jaar aan de Tweede Kamer stuurden. In de brief worden situaties genoemd waarin de Belastingdienst niet heeft gehandeld in overeenstemming met de wet.. 'Soms is dat met de beste bedoelingen gebeurd. Is dat ernstig of niet? Die dilemma's willen we met elkaar bespreken.'

Happé noemt dit een goede ontwikkeling. Zelf is hij ook inspecteur geweest en maakte hij mee dat de wetgeving soms te knellend was om de oplossing rond te krijgen. 'Belangrijk is dat je altijd kunt verantwoorden dat die oplossing binnen doel en strekking van de wet blijft.' Hij

verwijst in dit verband ook naar art. 64 AWR. 'Daar zie je ook zo'n beweging. Er moet gezocht worden naar een praktische oplossing. Ik denk dat het belangrijk is dat zoiets geen eenmansactie kan zijn.'

Volgens hem moet daar niet alleen de inspecteur bij betrokken zijn, maar ook de verantwoordelijke manager. 'Er moet verbinding zijn tussen de technische werkvloer en het management. Het moet niet zo zijn dat er een tegenstelling ontstaat, dat het management praat over de cijfers en de werkvloer over de inhoud. Op alle niveaus moet verbinding zijn tussen management en techniek.' 'Een leidinggevende moet weten wat er speelt', beaamt De Blieck. 'Koks leren koks koken. Je wordt niet snel een topkok worden als je bent aangestuurd door een leidinggevende die niet inspireert op inhoud, maar alleen vraagt of het werk al af is.'

De Leeuw merkt op dat het vooral gaat over technische en juridische aspecten van het werk, maar dat er wat haar betreft ook meer waardering mag komen voor het klantcontact. Toen zij vorig jaar mei begon bij KI&S merkte ze dat er jarenlang 'met een behoorlijke efficiencybril' gekeken is naar de dienstverlening. 'Terwijl daar vaak het eerste contact met de belastingplichtige plaatsvindt, dus daar kan het vertrouwen worden teruggewonnen. Dienstverlening moet je niet alleen zien als de achterkant van het proces, waar vragen worden beantwoord, maar ook als de voorkant, om problemen te signaleren. Ik vind dat er meer waardering mag zijn voor de mensen die dat doen.'

### Wetgeving

Medewerkers die naar het webinar kijken wijzen in chats op het belang van uitvoerbare wetgeving. Daar wordt al lang voor gepleit, maar bij medewerkers overheerst het gevoel dat daar niets mee gebeurt. De Blieck: 'Wetgeving is aan het kabinet en het parlement. Het is moeilijk om van ingewikkelde regelgeving af te komen. Ik ben geen doemdenker, maar ik houd wel mijn hart vast. Straks komt er een kabinet met vier of vijf partijen. Zij willen elementen uit hun verkiezingsprogramma terugzien in het regeerakkoord en dat gaat ook bijna altijd over fiscaliteit. Kunnen we dat uitvoeren? Dat gaat niet alleen over ict, maar is het ook naleefbaar? Als het niet naleefbaar is krijgen wij daar als uitvoeringsorganisatie problemen mee. We zullen scherp moeten zijn in de uitvoeringstoets en ook nee moeten zeggen tegen de politiek.' Hij verwijst naar een van de video's die tijdens het webinar vertoond zijn en waarin wordt gezegd dat de Belastingdienst duidelijk nee moet zeggen, maar ervoor moet gaan als de politiek toch anders besluit. 'Ervoor gaan' gaat De Blieck wat ver. 'Ik vind wel dat we dan duidelijk moeten maken dat het voor de Belastingdienst vrijwel onuitvoerbaar is. Laten we niet alleen intern transparant zijn over de uitvoerbaarheid van regelgeving, maar ook extern.'

Gebeurt dat, wil Overes weten. 'Zeker', zegt Smin. Hij verwijst naar de wetgeving over EU btw e-commerce. 'In de brief aan de Tweede Kamer zijn de vele risico's genoemd die hier spelen. We zijn daar glashelder over geweest, anders ligt de bal ook weer bij de Belastingdienst.'

De Leeuw noemt het belang van zogenoemde "feedbackloops". 'Signalen van de mensen die klantcontact hebben moeten terechtkomen bij de mensen die betrokken zijn bij wetgeving. Die afstand is best groot, daar hebben we ook wel een stap te zetten.'

Via de chat komen ook veel reacties binnen op het voorstel van De Blieck voor minder interne controle. Wel vragen medewerkers zich af of dat rijmt met de eenheid van beleid en uitvoering. 'Eenheid van beleid en uitvoering is heel belangrijk', erkent De Blieck. Hij wijst erop dat er soms grijstinten zijn in wet- en regelgeving. 'Ik denk dat de inspecteur deskundig genoeg is om binnen de grijstinten een oplossing te vinden.' Hij adviseert niet meteen te denken in standpunten, maar ook naar het perspectief van de belastingplichtige te kijken. 'Je hoeft niet meteen lijnrecht tegenover elkaar te staan. Ik vind dat de inspecteur daarin veel meer ruimte moet nemen. Dan is de vraag: wordt hij dan gedekt? Ja, bij deze. Door mij. En als het om een belangrijke uit te procederen rechtsvraag gaat moet je desnoods tot de Hoge Raad gaan.' Happé signaleert dat het in de rechtspraak relatief steeds minder over materiële geschillen gaat en steeds meer over formele geschillen. 'Dat is geen goede ontwikkeling.' Hij wijst erop dat niet vergeten mag worden dat de Hoge Raad uiteindelijk bepaalt hoe het recht luidt. 'Daarnaast zijn er genoeg geschillen waarbij belastingplichtige en Belastingdienst belang hebben bij duidelijkheid op korte termijn. Dan ligt daar de ruimte voor een passende oplossing die de toets van magistratelijkheid kan doorstaan. Dat kunnen ook situaties zijn die zich voor beleidsvorming lenen, zodat ook eenheid van beleid kan worden gewaarborgd.'

## Inspectie Belastingdienst, Toeslagen en Douane

In een video komt Kees van Nieuwamerongen aan het woord, kwartiermaker van de nieuwe Inspectie Belastingdienst, Toeslagen en Douane. 'Als je het hebt over vertrouwen van de samenleving heb je het voor mij ook over medewerkers die trots zijn op hun werk.' Hij vindt het belangrijk dat de medewerkers zich herkennen in de rapporten van de Inspectie.

Hij vertelt dat de Inspectie een andere rol heeft dan de Ombudsman. De Inspectie behandelt niet de problemen van individuele burgers, maar kijkt naar het functioneren van de dienst. Wel maakt de Inspectie gebruik van de uitkomsten van de Ombudsman en toezichthouders. 'Als de samenleving hinder ondervindt van het handelen van de dienst, gaan wij uitzoeken hoe dit komt. Als wij een signaal geven, moet de staatssecretaris erop reageren. Maar we gaan niet zelf met voorstellen komen en meesturen, want dan ben je je rol als toezichthouder kwijt.' Van Nieuwamerongen zegt dat de Inspectie niet alleen sec kijkt naar wat er binnen de dienstonderdelen gebeurt, maar ook hoe de interactie is met beleid. 'Ik ga niet zelf kijken of regelgeving uitvoerbaar is, maar we kunnen het wel signaleren. De invalshoek zal met name zijn: waarom gaan dingen zoals ze gaan? Dan gaat het over houding, gedrag, governance, besluitvormingsprocessen.' Hij noemt de Belastingdienst een "mooie dienst". 'Ik vind het eervol dit werk te doen, maar ik ben wel de toezichthouder die erbuiten staat.'

## Weegschaal

Overes wil van Happé weten wat de Belastingdienst nodig heeft om uit het dal te komen. 'Dat medewerkers weer trots zijn op het fiscale vak en dat begint bij commitment met het fiscale recht', zegt Happé. 'Dat geldt ook voor de adviseur en natuurlijk ook voor de rechter. Het is een prachtig vak waarmee je met alle kanten van de samenleving in aanraking komt.' Duidelijk is ook dat de Belastingdienst in alle heftigheid met de samenleving in aanvaring is gekomen. Dat geldt in een ander opzicht ook voor de advieswereld met de heftige maatschappelijke kritiek op agressieve taxplanning. 'We moeten weer terug naar het rechtskarakter van het fiscale recht', vindt hij. 'De wet is een onderdeel van het rechtssysteem. Aan het recht liggen beginselen ten grondslag. Niet voor niets is Minerva met de weegschaal het logo van de rechtspraak. Dat wordt te vaak vergeten. We vatten het vak te instrumenteel op, waardoor het rechtskarakter het onderspit moet delven. Terwijl het in je genen moet zitten.' Happé vindt dat bij Toeslagen de rechtstatelijkheid op het blok gelegd is, niet alleen door de Belastingdienst, maar ook door de rechter, door het parlement, het ministerie van SZW en de wetgever. 'Recht doen aan toeslaggerechtigden is op allerlei niveaus uit beeld verdwenen.' Voor wie is de toeslag of de aanslag bestemd, dat had volgens hem voor alle betrokken overheidsorganen het focuspunt moeten zijn.

'Dat raakt de beroepshouding. Een ambtenaar behoort onafhankelijk en deskundig te zijn. De belastingambtenaar moet bovendien magistratelijk handelen. Dat betekent dat hij bij een standpunt zich steeds moet afvragen: wat zou de rechter hiervan denken, ook als er geen rechter aan te pas zou komen. Je ziet dat soms fraai verwoord in rechterlijke uitspraken: de rechter doet wat de inspecteur had behoren te doen.'

De Blicke vertelt dat de Belastingdienst een goede vaktechnische infrastructuur heeft en dat in lastige kwesties het meer-ogenprincipe geldt. Hij stelt dat er niet alleen maatschappelijke verontwaardiging is over de Belastingdienst, maar ook over agressieve taxplanning, over adviseurs die balanceren op het slappe koord van wel of niet. 'In gesprekken met de NOB hebben we het erover dat het ongewenst is dat we hoewel het om uitzonderingen gaat nog wel met deze constructies worden geconfronteerd.'

## Rechtsbescherming burgers

Naast de wereld van de agressieve taxplanners is er nog een heel andere wereld, namelijk die van de burgers die het moeilijk vinden om mee te komen. 'Zij hebben onze aandacht nodig', stelt De Leeuw. Hoe verhoudt een begrip als rechtstatelijkheid zich tot de massaliteit van alledag?

Happé zegt: 'Het is belangrijk te realiseren dat de inspecteur in een aantal situaties meer dan de rechter materieel recht kan doen. Dat vinden we terug in de rechtspraak, in het leerstuk van

de beginselen van behoorlijk bestuur. In de Doorbraak-arresten uit 1978 overweegt de Hoge Raad dat de Belastingdienst de bevoegdheid heeft om beleidsregels te geven waardoor onder andere de bedoeling van de wet beter tot uitdrukking kan komen of om beleidsregels te geven ter voorkoming van onbillijkheden van overwegende aard. Dit is zo belangrijk voor de rechtsbescherming, dat kan ik niet genoeg beklemtonen. Hier is de Nederlandse rechtspraak bijzonder in.' Aansluitend daarop wijst Happé erop dat de staatssecretaris de bevoegdheid heeft om de hardheidsclausule toe te passen. Hij pleit ervoor om de rechtsbescherming van de burger op dit punt te versterken. 'Ik verwijs naar een artikel van Paul Slijpen in mijn afscheidsbundel. Als een verzoek om toepassing van de hardheidsclausule wordt afgewezen, waarom niet de belastingrechter bevoegd maken om over die beslissing te oordelen?' De Blicke noemt dit 'een interessante gedachte'. Hij zegt: 'Als we iets heel onredelijk vinden, leidt het tot aanpassing van wetgeving en is er goedkeurend beleid tot het moment dat de wetswijziging er is.'

Happé vertelt dat hij belastingadviseurs adviseert in de geest van de wet te handelen. 'Vraag je af: wat zou de wetgever gedaan hebben als hij deze structuur bij het opstellen van de wet had gekend?' Bij de overheid is een vergelijkbare situatie aan de orde als het om massale processen als toeslagen gaat. In de uitvoering kan, zo weten we nu, het goed mis gaan. Daarop dient de overheid bedacht te zijn door zich permanent af te vragen of in het licht van de gebleken problematiek de wet niet anders geformuleerd zou zijn Zo'n signaalsysteem moet in de genen zitten van de overheid.'

Volgens hem is er sprake van een maatschappelijke verharding. Hieraan draagt het marktdenken van de overheid stevig bij. 'Marktdenken past niet bij de overheid. We zijn aan het terugkomen van de derde weg van Kok, Blair en Clinton. De overheid is geen marktpartij. De burger moet de wetenschap hebben dat het recht op hem op een rechtvaardige manier wordt toegepast.' Hij noemt ook Sandra Palmen, de ambtenaar die kort bij Toeslagen werkte en de Parlementaire Ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslag vertelde over het memo dat zij daar schreef. 'Dat memo ging over proportionaliteit, over de beginselen van behoorlijk bestuur en over het management dat er niets mee deed.' Het antwoord is duidelijk: rechtsstatelijkheid. In relatie tot het memo citeert hij de filosoof Michel Foucault, die zegt dat je de moed moet hebben om de hele waarheid te spreken, maar dat daartegenover de moed van de gespreksgenoot staat om de waarheid, die hij hoort voor waar aan te nemen en serieus te nemen.

### De bril van de burger

In een videofragment komen burgers en ondernemers aan het woord over de overheid. Het varieert van burgers die niets begrijpen van de brieven van de overheid of het gevoel hebben dat ze van het kastje naar de muur worden gestuurd tot ondernemers die het gevoel hebben dat de Belastingdienst meer tegen hen werkt dan voor hen. Ook is er een ondernemer die het mist dat hij de historie van zijn aangifte niet terug kan kijken. 'Dat kan overal, behalve bij de Belastingdienst.' Een ander kreeg een boete omdat hij een verkeerd betalingskenmerk invulde en daardoor te laat betaalde. Weer een ander zegt: 'Als ik een verkeerd referentienummer intik gaat het fout, maar ik krijg geen melding. Als de Belastingdienst een fout maakt mag ik het oplossen.' Iemand vraagt om een doorkiesnummer in een brief, zodat je weet waar je terecht kunt. Ook wordt er gezegd dat het ouderwets is dat je alleen maar contact kunt krijgen door te bellen of een brief te schrijven. 'Kijk met de bril op van de burger', zegt een burger.

### Compliance bereiken

'Ik vind het een mooi filmpje', zegt De Leeuw van KI&S. 'Juist omdat er burgers en bedrijven aan het woord komen.' Ze vertelt dat er veel aandacht is voor dienstverlening omdat het gezien wordt als een van de manieren om het vertrouwen terug te winnen. Ze verwijst naar een rapport van EY, waarin gezegd wordt dat dat een lange adem vraagt. 'Executiekraacht vergroten, meer klantcentrisch werken, dus redeneren vanuit burgers en bedrijven en zorgen dat wet- en regelgeving beter op elkaar aansluiten.' De staatssecretaris heeft in de Tweede Kamer gezegd dat dienstverlening prioriteit heeft en in de kabinetsreactie op de parlementaire ondervraging over de kinderopvangtoeslag en in de nota Werk in Uitvoering is ook veel aandacht voor dienstverlening.



'Het lijkt soms of dienstverlening een doel op zich is, maar het is onderdeel van onze doelstelling om compliance te bereiken', zegt De Leeuw. 'Dienstverlening en toezicht zijn twee kanten van dezelfde medaille.' Het belangrijkste is dat mensen snappen wat ze moeten doen, hoe ze aan de regels kunnen voldoen en dat het hun zo makkelijk mogelijk wordt gemaakt, stelt De Leeuw. 'Daarmee is dienstverlening van iedereen. Ieder contact met burger en bedrijf kan als dienstverlenend ervaren worden.' Ze is er trots op dat de Tax Talent Trainees voor het eerst ook bij KI&S een opdracht hebben gedaan. Zij brengen in kaart hoe je begrijpelijke communicatie voor burgers en bedrijven kunt ontwikkelen zonder afbreuk te doen aan de taak van de Belastingdienst als rechtshandhaver. De Leeuw wijst erop dat er in Nederland 2 miljoen laaggeletterden zijn en dat er een grote groep is die het spannend vindt om contact te hebben met de Belastingdienst, die de brieven niet opent en die de weg niet weet. 'Ik vind dat wij met die mensen in het achterhoofd de stap moeten nemen naar betere dienstverlening. Dan raak je ook de massaliteit. Brieven moeten zo helder zijn dat deze mensen snappen wat ze doen.' Smink vertelt dat de brieven zo complex zijn dat zelfs de meest ervaren lezers er problemen mee hebben. Hij vertelt dat in een overleg van de vijf grote uitvoeringsorganisaties van de overheid iemand een aanslag had gekregen van autobelastingen en die niet begreep. 'We lopen soms vast in een juridisch veld', zegt hij. De Blicck zegt: 'Ik denk dat we de brieven te veel gejuridiseerd hebben.' De Leeuw: 'We zijn bang voor het risico dat we iets missen, maar anders mis je 2 miljoen mensen.'

#### Burgers en bedrijven centraal

Hoe stel je burgers en bedrijven echt centraal? Volgens De Leeuw kunnen er veel stappen gezet worden. 'Ga bij de ideevorming al in gesprek, test brieven, juist bij de doelgroep die er moeite mee heeft. Zo kun je heel waardevolle informatie ophalen. Juist gebruikerstesten vallen vaak weg als er minder tijd is. Ik vind dat we dat excuus niet mogen gebruiken.'

Medewerkers van KI&S moeten 's ochtends voordat ze met hun werk kunnen beginnen meerdere systemen opstarten. Het btw-systeem van de dienst is 40 jaar oud. Er kan veel verbeterd worden. Via de chat wil iemand weten of de Belastingdienst met ict-systemen weer opnieuw zou kunnen beginnen en hoe da eruit zou zien. 'Het zou mooi zijn, maar het kan niet. Er is veel achterstallig onderhoud', zegt Smink. 'We zijn bezig met de verbouwing, maar tegelijkertijd is de winkel open. We doen zulk belangrijk werk voor Nederland. Dat kunnen we niet even stopzetten. De realiteit is net iets anders dan het ideaalbeeld.'

'Laat medewerkers zelf zeggen wat ze een goed systeem vinden, als die mogelijkheid er is. Laat het niet aan hogere managers over', zegt de Blicck. Hij wijst erop dat fiscalisten en ict'ers een andere taal spreken. 'Je moet ze met elkaar in verbinding brengen.'

Systemen zijn belangrijk, erkent Happé. 'Maar recht doen aan de menselijke maat mag daarbij nooit uit het oog worden verloren. Dat is een belangrijke les van de toeslagenaffaire.'

Bij burgers en bedrijven centraal stellen hoort ook dat de Belastingdienst klachten serieus neemt, stelt De Leeuw. 'Klachten zijn een waardevolle bron van informatie. We kijken ook in welke situaties het belangrijk is om telefonisch contact op te nemen met de burger. Daar maken we nu steeds meer stapjes in.'

Smink vertelt over een recent werkbezoek van hem aan collega's die bezig zijn met de tijdige implementatie van de EU btw e-commercewetgeving. Bedrijven die van de nieuwe mogelijkheden gebruik willen maken, moeten zich aanmelden. 'In plaats van een afwijzende brief te schrijven als er iets niet goed is in de aanvraag, bellen we bedrijven. We zeggen: u kunt dit aanpassen, anders moeten we het afwijzen. Dat is de essentie van dienstverlening. We moeten deze wetgeving per 1 juli 2021 invoeren, maar we helpen bedrijven daar zo goed mogelijk bij.'

#### Transformatie Belastingdienst

Iemand chat, verwijzend naar het rapport van EY: 'Waarom spreken we eigenlijk niet van een transformatie Belastingdienst in plaats van een transformatie dienstverlening?'

'Klopt. Daar gaat het EY-rapport volgens mij ook over, en het zoomde sterk in op de dienstverlening', zegt De Leeuw. 'Ik vind dit een mooie vraag. Het gaat ons allemaal aan.'

De Blicck vertelt dat er ook in wetgeving wordt gekeken of kleine aanpassingen mogelijk zijn, waardoor het gemakkelijker wordt voor burgers en bedrijven. Als voorbeeld noemt hij de middelingsregeling. 'Je moet heel veel stappen zetten om daarvoor in aanmerking te komen.' Smink wijst op het belang van eenvoudige wetgeving. 'Daartoe hebben we een oproep gedaan aan de politiek. Ook is het belangrijk dat signalen uit de uitvoering op tafel komen bij de wetgever. Het staat wel op de agenda, maar we hebben nog een stap te maken om de signalen daar te krijgen.'

#### Symposium november

De symposiumcommissie van de VHMF wil op 18 november weer een symposium organiseren, bij voorkeur niet online, maar als vanouds in een zaal. 'Welke onderwerpen moeten daar prominent op de agenda staan?' informeert Overes.

'Vakkennis, best practices delen', zegt Happé. 'Dat is niet alleen nuttig voor beginnende fiscalisten, ook voor mensen die al jaren in het vak zitten. Het zorgt voor awareness van wat het betekent om met het recht bezig te zijn.'

Smink vindt dat de vraag gesteld moet worden aan VHMF-leden. 'Zij moeten bepalen waar ze het over willen hebben. En ik kijk ernaar uit om de thema's in een volle zaal te bespreken.

Verder vind ik dat we alles wat we vandaag hebben gezegd meteen in de praktijk moeten brengen.' Ook De Leeuw vindt de inbreng van de VHMF-leden belangrijk. 'Daarnaast zou ik willen weten welke thema's in de buitenwereld spelen.'

De Blicck hoopt dat de nieuwe staatssecretaris van Financiën een van de sprekers is. 'Ik zou van de staatssecretaris willen horen over hoe trots hij is op de Belastingdienst en het vakmanschap van de medewerkers.' Verder doet hij een oproep aan medewerkers om met hem in gesprek te gaan over de dienst. 'De beste adviseurs zitten gewoon bij ons in de dienst. Meld je aan.' Onlangs had hij een gesprek met de medezeggenschap van KI&S, waar hij met tevredenheid op terugkijkt. 'Het aanbod om met ons in gesprek te gaan geldt voor iedereen', zegt De Leeuw. 'Ik vind de afstand tussen KI&S en vaktechniek en tussen toezicht en dienstverlening te groot.'

'We kunnen allemaal dienstverlenend zijn', stelt Smink. 'We moeten luisteren naar elkaar en naar burgers en bedrijven. Probeer te begrijpen wat er aan de hand is. Dat zal ons heel erg helpen. Ik heb er veel vertrouwen in dat dat kan, maar ik ben er ook van overtuigd dat dat moet.' Vergeet de belastingadvieswereld niet, vindt Happé. 'Doe iets meer aan het vertrouwen tussen de belastingadvieswereld en de Belastingdienst. Nu is er ruis op de lijn. Kom met elkaar in contact en heb begrip voor elkaar. De Belastingdienst zit in een heel moeilijke periode, maar de samenleving heeft ook weinig vertrouwen in de advieswereld vanwege agressieve taxplanning. Zoek naar de verbinding.'

'Eens', zegt Smink. 'De wil om samen te werken is er van beide kanten. Fiscaal dienstverleners zijn belangrijk, want zij staan in contact met burgers en bedrijven.'

#### Blijf in gesprek

Aan het slot van het webinar durft voorzitter Overes zich niet te wagen aan een samenvatting. 'Er is zoveel besproken.' Ze zegt dat ze een positief gevoel overhoudt aan de bijeenkomst. 'Ik dacht: houdt dit een keer op, de manier waarop de Belastingdienst en de politiek met elkaar omgaan en de manier waarop de Belastingdienst in het nieuws komt. Maar vandaag heb ik het gevoel dat er ook heel veel goed gaat en dat gevoel neem ik mee naar huis. Ik hoop dat dit ook voor anderen geldt.'

Namens het bestuur van de VHMF bedankt ze de symposiumcommissie voor de intensieve voorbereiding, de gasten aan tafel voor hun inspirerende woorden, hun transparantie en openheid en de deelnemers thuis voor hun belangstelling en hun vele vragen en reacties. 'En de oproep aan ons allemaal is: blijf met elkaar in gesprek.'