



*v.l.n.r. Peter Smink,  
Leo Stevens en  
Fons Overwater*

Directeur-generaal Belastingdienst Peter Smink:

# ‘Meer ruimte voor vakmanschap en fiscaliteit’

Verrassend vaak waren ze het met elkaar eens: directeur-generaal Belastingdienst Peter Smink, emeritus hoogleraar fiscale economie Leo Stevens en bestuursvoorzitter van het Register Belastingadviseurs Fons Overwater. Een verslag van een rondetafelgesprek over actuele thema's zoals minder bureaucratie, terugkeer naar de menselijke maat en het versterken van de onderlinge samenwerking.

Door Sandra van den Nieuwenhof | foto's: Herman Stöver

**Z**e spraken eerder met elkaar tijdens het webinar ‘Bouwen aan vertrouwen’ van de Vereniging van hogere ambtenaren van het ministerie van Financiën (VHMF), eind oktober vorig jaar. Dit gaf aanleiding om nog een keer bij elkaar te komen. Onlangs zaten directeur-generaal Belastingdienst Peter Smink, bestuursvoorzitter van het Register Belastingadviseurs (RB) Fons Overwater en emeritus hoogleraar fiscale economie Leo Stevens, tevens erelid van het RB, aan de grote tafel in de bibliotheek van het RB-kantoor om voor de tweede keer met elkaar van gedachten te wisselen.

Terzijde, ze hebben alle drie mkb-genen: Leo Stevens is de zoon van kleermaker, Fons Overwater komt uit een familie van groentebouwers en de vader van Peter Smink was eveneens groentebouwer. ‘Mijn vader had een groentewinkeltje in de binnenstad van Amersfoort. Ik weet nog dat het spannend was als iemand van Belastingdienst kwam. Hij had ook angst voor de blauwe enveloppen. We moeten het zo inrichten dat mensen niet meer bang hoeven te zijn voor de blauwe envelop.’

**Leo Stevens trapt af.** ‘Er zijn op twee niveaus verbeteringen mogelijk in de relatie tussen de Belastingdienst en de belastingadviseurs: ten eerste op het institutionele en organisatorische niveau, waarbij de organisaties samenkomen en zich met elkaar afvragen: wat zijn onze organisatorische/institutionele problemen en hoe kunnen we elkaar helpen? En ten tweede op het niveau van de werkvloer: een belastingadviseur in een bepaalde regio moet kunnen weten met welke ambtenaar hij kan bellen om niet strak geformaliseerd een probleem of vraag te bespreken.’

**Peter Smink:** ‘Wij moeten veel actiever interne en externe signalen ophalen en er ook serieus voor zorgen dat er iets mee gebeurt. Organisaties zoals het Register Belastingadviseurs maar ook andere organisaties zijn de oren en ogen van de Belastingdienst in de maatschap-

pij. Ik weet ook zeker dat de beweging om die dialoog veel intensiever te maken nu zichtbaar gaat worden.’

**Leo Stevens:** ‘Jullie zijn een grote organisatie met veel deskundigheid in huis maar de neiging is toch te groot om de andere deskundigheid, namelijk de mensen die bij de klant aan tafel zitten en die jullie de informatie moeten geven die jullie nodig hebben, niet op een heel soepele en vertrouwenwekkende manier tegemoet te treden.’

**Peter Smink:** ‘We hebben natuurlijk met heel veel mensen en grote volumes te maken. Maar we willen wel een menselijk gezicht hebben bij de Belastingdienst. Dat kunnen we beter doen.’

**Fons Overwater:** ‘Dat gebeurt al wel bij horizontaal toezicht. Als je als advieskantoor onder horizontaal toezicht werkt, heb je een vaste contactpersoon. En medewerkers van dat advieskantoor kunnen die contactinspecteur benaderen voor de klanten die onder horizontaal toezicht vallen. Eigenlijk verdienen al onze leden een vaste contactpersoon, niet alleen degenen die onder HT werken.’

**Leo Stevens:** ‘Ik hoor vaak geluiden bij de Belastingdienst dat deze informele vormen van overleg veel tijd kosten en dat die tijd er niet is. Dat begrijp ik wel enigszins, maar het is wel een kortzichtige manier van denken, want juist door die contacten spaar je veel tijd uit. Je voorkomt dat men achteraf met tijdrovende problemen bezig moet zijn, die vermijdbaar waren. In jullie perceptie is preventie ook heel belangrijk, en dit soort menselijke gesprekken hebben al van nature die preventieve werking.’

**Peter Smink:** ‘Daar ben ik het mee eens en ik denk dat de balans in het verleden te ver is doorgeschooten naar efficiency en massale processen en daarmee is dit aspect wel eens uit het oog verloren.’



## Drs. P.H. (Peter) Smink

Peter Smink (1965) is sinds 1 juni 2020 directeur-generaal Belastingdienst bij het ministerie van Financiën.

Voorafgaand aan zijn benoeming vervulde Peter Smink diverse functies bij Nuon en het moederbedrijf Vattenfall. Hij was bij Nuon Energy onder andere Chief Executive Officer en Chief Financial Officer. Eerder werkte hij bij KPN en PwC.

Peter Smink studeerde Bedrijfseconomie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

### *Wat sprak je aan in deze functie?*

‘De Belastingdienst is een heel belangrijke organisatie voor Nederland. Ik wilde graag iets doen wat maatschappelijk relevant is en veel maatschappelijker kun je het niet vinden. Ik heb ervaring met grote organisaties die veel klanten hebben en met processen die je moet veranderen. Daarnaast zat de Belastingdienst in zwaar weer. Dit waren ingrediënten waar ik graag mijn tanden in wilde zetten.’

### *Wat voor een organisatie trof je aan bij je aantreden?*

‘Ik trof een organisatie aan waar heel veel toegewijde mensen werken die willen bijdragen aan Nederland. En die tegelijkertijd zijn angeslagen over hoe ze in het toeslagendebebat worden neergezet door pers en politiek. Ze kunnen niet goed begrijpen waarom dingen die niet goed gaan worden uitvergroot en er geen aandacht is voor de vele zaken die wel goed gaan. De nuance in het publieke debat wordt gemist. Ze vinden het lastig dat ze in de hoek van discriminatie worden gezet. We willen heel hard aan verbeteringen werken. In het verleden is de dienstverlening, onder meer de bereikbaarheid, te veel uit het oog verloren omwille van de efficiency. Er is ook onvoldoende geïnvesteerd in ict. We willen terug naar de menselijke maat, burgers en bedrijven centraal zetten en meer luisteren. We hebben daar wel tijd voor nodig. Het is een grote organisatie met complexe processen. We zijn gebaat bij begrip en rust.’

*De slogan ‘de beste Belastingdienst voor Nederland’ komen we de laatste tijd regelmatig tegen. Is dat wel een logische leus: er is toch maar één landelijke Belastingdienst?*

‘De Belastingdienst die het beste bij Nederland past, bedoelen we hiermee.’

**Fons Overwater:** ‘Onder het mom van efficiency is een heleboel bureaucratie ontstaan. Bij aangiftebelastingen zoals de loonheffing en omzetbelasting hoeft de Belastingdienst niet heel veel te doen, behalve een bankrekening ter beschikking stellen, zodat het geld overgemaakt worden. Maar als je bijvoorbeeld ergens tegenaan loopt in de omzetbelasting, bijvoorbeeld je wilt weten of een paastukje onder laag of hoog tarief valt, moet je - als je de officiële weg volgt - eerst een formulier invullen om overleg aan te vragen. En de inspecteur beschikt vervolgens over een handboek van zestien pagina's over hoe hij die aanvraag moet behandelen. Binnen acht weken komt er dan een antwoord, maar dan is Pasen al lang voorbij. Ik wil gewoon iemand kunnen bellen en meteen antwoord krijgen.’

**Peter Smink:** ‘We hebben bepaalde bureaucratische zaken proberen op te lossen. We moeten en gaan echt naar al dit soort zaken kijken. We moeten de dialoog veel meer aangaan, zoals ik al eerder zei. Waar loop je tegenaan? En dan niet alleen luisteren, maar er ook iets mee gaan doen. Bij dit voorbeeld zijn er dan ongetwijfeld heel veel mitsen en maren. We moeten dan handelen vanuit het perspectief dat we de beste Belastingdienst voor Nederland willen zijn en de dienstverlening aan burgers en bedrijven centraal stellen. En ik ben niet de enige die dat zegt. Er zijn duizenden collega's bij de Belastingdienst die dat ook zo willen.’

**Fons Overwater:** ‘Dat klopt, als ik inspecteurs spreek voor mijn cliënten, kan ik het prima met hen vinden. Maar ze zijn gebonden, zeggen ze, ze kunnen gewoon niet anders opereren dan zoals is voorgeschreven. Echter, tot tien jaar geleden kon je op vrijdagmiddag om vier uur nog bellen naar een mobiel nummer van een inspecteur en kreeg je wel meteen antwoorden.’

**Peter Smink:** ‘Ik herken het. Die bereikbaarheid is ook iets waar we heel hard aan werken. Maar ook dat kost tijd.’

**Leo Stevens:** ‘Bij onduidelijkheden in de wet- en regelgeving zijn belastingadviseurs gebaat bij een Belastingdienst die bereid is hun deskundigen op de werkvloer de kans te geven in samenspraak met de belastingadviseur tot een duidelijke beslissing te komen. En achteraf kan blijken dat die onjuist is geweest en voor de toekomst moet worden aangepast. Die flexibiliteit hoort bij professionaliteit en maakt het vak ook extra boeiend. Waar nodig en mogelijk moet de belastingambtenaar rechtszekerheid bieden. De Belastingdienst moet een rechtsstatelijk-empathische dienst worden.’

**Peter Smink:** ‘De Belastingdienst moet inderdaad een nog meer empathische dienst worden. We moeten onze mensen de mogelijkheid geven om empathisch te zijn. Ik weet dat de collega's empathisch zijn, maar we moeten de vakkundigheid van medewerkers meer ruimte geven; meer ruimte dus voor vakmanschap en fiscaliteit.’

**Leo Stevens:** ‘Rechtsstatelijkheid en empathie dreigen containerbegrippen te worden. Bij rechtsstatelijkheid gaat het om de wijze waarop de staatsmachten wetgeving, uitvoering en rechterlijke macht met elkaar omgaan en hoe ze onderling hun werkprocessen vormgeven. Als directeur-generaal krijg je de vraag hoe jouw organisatie invulling geeft aan die rechtsstatelijkheid. En vervolgens moet de uitvoerend ambtenaar die visie toepassen in een concrete situatie, en dan is empathie belangrijk. De invulling moet niet alleen worden vormgegeven naar de bewoordingen van de wet maar ook naar de bedoeling van de wet. En dan kom je op het spannende terrein waarin je zegt: “Zo gaan we met elkaar om, de wetstoepassing moet deugen.” Dat is de bredere bestuurlijke verantwoordelijkheid die een ambtenaar moet nemen.’

**Peter Smink:** ‘Helemaal mee eens, we moeten rechtsstatelijk handelen en ons als Belastingdienst aan alle wet- en regelgeving houden. Daarbinnen heb je vrijheden en dan komen vakmanschap en de menselijke maat naar boven. De menselijke maat is overigens een abstract begrip, vind ik. Wat is de menselijke maat? Ik vertaal het met: behandel een ander zoals je zelf behandeld wilt worden. Dat geeft richting.’

**Leo Stevens:** ‘Binnen de Belastingdienst bestaat er vrees voor precedentwerking. Dat is echter een verkeerde invalshoek. Als je de feiten goed vaststelt, de motiveringen die tot je besluit hebben geleid in het dossier duidelijk weergeeft en je hebt er met je collega’s over gesproken omdat je je natuurlijk bewust moet zijn van de eenheid van beleid, hoeft je daar niet bang voor te zijn. De rechtstoepassing moet niet willekeurig worden, maar je neemt gewoon in dit geval die beslissing. Dan is er geen rechter die in een ander geval het gelijkheidsbeginsel toepast. Je moet gewoon overtuigend duidelijk hebben gemaakt waarom dit geval een bijzonder geval is.’

**Peter Smink:** ‘Daar ben ik het ook mee eens. Ik denk dat het te maken heeft met veiligheid en cultuur. We moeten ons veilig voelen om op basis van vakmanschap besluiten te nemen.’

**Fons Overwater:** ‘Vroeger maakte je met een inspecteur daar ook gewoon afspraken over. Een inspecteur met vrees voor precedentwerking, zei dan: “Ik wil wel akkoord gaan, maar dan moet je wel zwart op wit zetten dat dit een uniek geval is.” Dat was geen probleem.’

**Leo Stevens:** ‘De rechter maakt ook een verschil tussen recht, feiten en andere omstandigheden. Dus ik zie daar geen probleem. En dan komen we weer bij het grote belang van vakmanschap.’

**Peter Smink:** ‘Het vakmanschap moet veel sterker worden onderstreept, ook de vaardigheden. Het is een stapeling van zaken: vakmanschap, vaardigheden, structuur en mandaten. En daar zijn we ook mee bezig. Vakmanschap is één van de dingen waar we echt op focussen. Er wordt hard aan gewerkt, maar ook dat kost tijd. En de huidige periode is niet heel makkelijk, je ziet elkaar niet en opleidingen moeten per video en zo.’

**Fons Overwater:** ‘De geluiden om een wettelijke basis onder horizontaal toezicht te leggen worden steeds sterker om zo nog meer fiscaal dienstverleners over de streep te trekken om mee te doen. En dat zal de overall compliance ten goede komen. Als je ook maar klei-

ne incentives geeft, al is het alleen maar bij wijze van spreken een contactpersoon - wat heel belangrijk is voor een fiscaal dienstverlener - is er al heel veel meer mogelijk.’

**Peter Smink:** ‘Het horizontaal toezicht is recentelijk verscherpt, versterkt en doorontwikkeld.’

**Leo Stevens:** ‘Je moet degenen die meedoen het gevoel geven dat het verstandig is om mee te doen en dat het niet alleen voor de fiscus en maatschappij beter is, maar ook voor henzelf. Dat besef is nu te zwak. Je moet de *freeriders* het gevoel geven dat op deze manier ook expertise en opsporingskwaliteit vrijgeroosterd worden en dat die natuurlijk naar de zwakke plekken in de samenleving gaan. En dat is dan géén discriminatie. Daar heb je zelfs geen wettelijke basis voor nodig. Het zijn immers geen gelijke gevallen. Degene die meedoet aan horizontaal toezicht, verplicht zich tot een bepaalde aanpak die veel meer vertrouwen waardig is en de rest niet. En als daar twijfels over zijn, kan het veiligheidshalve wettelijk vastgelegd worden, maar mijns inziens is dat niet nodig.’

**Fons Overwater:** ‘Het hoeft inderdaad niet, maar het zou het veel makkelijker maken, denk ik. Maar als er ook aanpalende maatregelen komen om degenen die niet juist handelen vaker te controleren, is dat inderdaad al een indirecte stimulans.’

**Leo Stevens:** ‘Ik zou best willen bepleiten dat je niet alle fiscaal dienstverleners over één kam moet scheren. Je kunt onderscheid maken tussen gesprekspartners die de Belastingdienst als professionele ketenpartners kan beschouwen en wie niet. Dat onderscheid kan gerechtvaardigd zijn op basis van tuchtrechtelijke minimumeisen. De fiscaal dienstverleners die bij de rechter staan te foeteren tegen de Belastingdienst, zoals je nu in de jurisprudentie regelmatig tegenkomt, voldoen niet aan de status die ketenpartnerschap rechtvaardigt.’

**Fons Overwater:** ‘Ik ben daar ook helemaal voor. We hebben het over een landschap van ongeveer 22.000 adviseurs, van wie er 12.000 onderworpen zijn aan regels, van het RB of de NOB. Mijn punt is: er zijn 10.000 ongeorganiseerde belastingadviseurs en die hebben dezelfde rechten maar beduidend minder plichten dan de professionals die georganiseerd zijn. Hoe kunnen we dat oplossen? Wij zien bijvoorbeeld een mogelijkheid om het beconnummer als kapstok te gebruiken om een waterscheiding tot stand te brengen tussen georganiseerde professionals en niet-georganiseerden.’

**Peter Smink:** ‘Een interessante visie. Dit laat ook zien dat we de dialoog veel intensiever moeten doen en kijken waar we gezamenlijke belangen hebben.’

**Fons Overwater** sluit af met een laatste vraag. ‘Staatssecretaris Vijlbrief wil track & trace voor post invoeren, maar is de praktijk niet veel meer gebaat bij het afschaffen van postverplichtingen en die te vervangen door digitale communicatie?’

**Peter Smink:** ‘De Belastingdienst volgt het beleid om steeds meer digitaal te gaan werken en daarmee dus ook het verminderen van het aantal poststukken. Burgers blijven het recht houden om op papier hun zaken met de Belastingdienst te doen, dus papier zal blijven.’ <<<