

Stel de mens achter de burger weer centraal bij het invorderen van belastingsschulden

*Een toegankelijker Belastingdienst die meedenkt en maatwerk levert
kan het vertrouwen van burgers terugwinnen.*

Inhoudsopgave

De ene schuldenaar is de andere niet	3
Uit met de administratieve machine	3
Zij lopen het risico in schulden te verzinken	4
Burgers uit andere culturen	4
Laaggeletterden.....	4
Burgers met een verminderd doenvermogen.....	4
Niets doen kan net zo verstandig zijn	5
Een goed begin is nog maar een begin.....	6
Verbeteringen bij de Belastingdienst	6
De mens achter de burger centraal stellen	7
Beter inzicht met minder ICT-systemen	7
Aansluiten bij Digitaal Beslagregister en Schuldenwijzer.....	7
Drempelloze Belastingdienst(.nl)	7
Maak het gemakkelijker te begrijpen.....	8
In gesprek blijven verhoogt de compliance	8
Werk samen met gemeenten en schuldhulpverlening	8
Schrijf de juiste personen aan	8
Digitaliseer alle betalingsregelingen	8
Direct betalen met iDEAL	8
Beter informeren bij afwijzen kwijtschelding.....	9
Meer menselijkheid in het invorderingsproces.....	9
Leren hoe anderen leren met geld om te gaan.....	9

De ene schuldenaar is de andere niet

Veel Nederlanders hebben schulden. Ons rechtssysteem is zo ingericht dat mensen zelf verantwoordelijk zijn en blijven voor het nakomen van hun financiële verplichtingen en dus ook voor het aflossen van schulden. Daar staat tegenover dat de schuldenaar te allen tijde in zijn levensonderhoud moet kunnen voorzien. Al jaren proberen Rijksoverheid, gemeenten en andere betrokken partijen om middels schuldhulpverlening de schuldenaars beter in staat te stellen hun schulden aan schuldeisers te voldoen.

Sinds 2016 is de overheid nadrukkelijker rekening gaan houden met de persoonlijke omstandigheden van de schuldenaren. Die benadering is echter nog niet bij de Belastingdienst doorgedrongen. Daar wordt tot op heden nog steeds uitvoering gegeven aan de Investeringsagenda van mei 2015¹, een verandertraject dat de Belastingdienst beter zou moeten laten werken en die voor een betere interactie met burgers en bedrijven zou zorgen, waarmee er dan tevens meer belastinginkomsten genereerd en minder kosten gemaakt zouden worden.

Met de nadruk op goedkoop en efficiënt zijn maatregelen er nu primair op gericht om de kosten zo laag mogelijk te houden. Bij de invordering van schulden staat dan ook niet de deurwaarder centraal, die maatwerk voor schuldenaars zou kunnen leveren, maar administratieve processen en executiemaatregelen zoals een vordering onder derden of een beslag op onroerende zaken.

Uit met de administratieve machine

Een Belastingdienst als administratieve machine kan nooit rekening houden met de mentale belastbaarheid van burgers en bedrijven. Die worden nu zonder een deurwaarder te hebben gezien geconfronteerd met een beslag op hun loon of uitkering, waarbij dan verondersteld wordt dat ze zelf wel in actie komen wanneer ze aan die invordering niet kunnen voldoen. Deze werkwijze overziet de grote verschillen tussen mensen en veronderstelt dat het 'doenvermogen', de zelfredzaamheid, van mensen steeds even groot is.

De VVDI zou graag de menselijke maat weer terugzien bij het invorderen van belastingschulden. We doen daarvoor een aantal aanbevelingen, die zijn voortgekomen uit wat onze deurwaarders en invorderaars in de dagelijkse praktijk meemaken. Zij weten dat de ene schuldenaar de andere niet is en dat onwetendheid, onmacht en ingesleten patronen net zo'n grote rol spelen bij niet-terugbetalen als kwade opzet. Het zou goed zijn als de werkwijze van de Belastingdienst daarmee rekening ging houden.

OVER VVDI

De VVDI is een vakorganisatie voor deurwaarders en invorderaars bij de Belastingdienst. Wij zijn een vereniging vóór en dóór vakmensen, die door hun beroep onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. Een goede invordering begint bij intensief onderling contact, pas dan kunnen kennis en expertise ingezet worden. We zijn bevlogen en staan voor een goede kwaliteit van het werk. Als stem van de werkvloer zijn we als vereniging tevens een volwaardige en serieuze gesprekspartner voor het hoger management.

¹ Voor meer informatie over de investeringsagenda: <https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/detail?id=2015Z09033&did=2015D18368>

Zij lopen het risico in schulden te verzinken

Burgers uit andere culturen

Op 1 oktober 2021 had 25,1% van de inwoners van Nederland een migratieachtergrond.² In totaal vertegenwoordigen ze plusminus 200 nationaliteiten³ en even zovele culturen. Al die culturen hebben hun eigen gebruiken en manieren.

Het is de vraag hoe goed de Belastingdienst weet te communiceren met burgers en bedrijven die niet in de Nederlandse cultuur zijn opgegroeid. Wordt met hen voldoende rekening gehouden op Belastingdienst.nl en in de schriftelijke correspondentie? En hoe zit het met laaggeletterdheid, die nog eens door de cultuurverschillen heen loopt? Hanteert de Belastingdienst een toegankelijk lees- en begrijsniveau op de website en in haar correspondentie?

Een antwoord op deze vragen is zonder verder onderzoek niet te geven. Echter, een enkele blik op **belastingdienst.nl** leert ons bijvoorbeeld al dat een taalkeuze ontbreekt. De Belastingdienst laat weliswaar onderzoek doen naar de toegankelijkheid van haar websites, maar daarbij wordt vooral gekeken naar digitale toegankelijkheid en niet zozeer naar culturele inclusiviteit.

Laaggeletterden

Eén op de negen Nederlanders tussen 16 en 65 jaar heeft moeite met het lezen, begrijpen en schrijven van relatief eenvoudige teksten, in digitale vorm of op papier.⁴ Voor hen is het een hele uitdaging om rekeningen te begrijpen, toeslagen aan te vragen en om een administratie bij te houden.

Een op het eerste oog simpele handeling als het invullen van een formulier om uitstel van betaling aan te vragen kan voor deze mensen een uitdaging zijn. En voor wie de stap toch zet, die dreigt elders in het proces vast te lopen. Een formulier invullen is één, maar weet de aanvrager dan ook met een printer om te gaan? En wat als die printer er niet is? Het uitprinten en versturen per post is met papier, inkt, enveloppen en postzegels ook nog eens een extra financiële belasting, juist voor een burger die krap bij kas zit.

Daar komt bij dat de formulieren alleen in het Nederlands beschikbaar zijn. Voor wie de Nederlandse taal niet machtig is, die zal hulp moeten vragen bij het invullen. En daarmee komen we dan bij de taboesfeer: in veel culturen is hulp vragen, zeker bij financiële problemen, te beschamend of simpelweg geen optie. Het gevolg is dat betalingsregelingen worden afgewezen, omdat nu eenmaal niet alle informatie is verstrekt.

Burgers met een verminderd doenvermogen

Het “efficiënter” inrichten van processen bij de Belastingdienst dwingt burgers om zelf in actie te komen, de juiste keuzes te maken en om proactief hun problemen met de Belastingdienst op te lossen. Ze moeten “doen”, ze kunnen niet wachten totdat iemand hen vertelt dat ze iets moeten doen of hen begeleiding aanbiedt. Door dit beroep op het doenvermogen en de groter geworden afstand van ambtenaren tot de dienstverlening is de druk op de schuldhulpverlening flink toegenomen. Steeds meer burgers blijken zo lang te wachten dat hun schuldsituatie onoverzienbaar is geworden.

Niet iedereen heeft hetzelfde doenvermogen. Het hangt samen met persoonskenmerken als temperament, zelfcontrole en overtuiging, die bij eenieder weer anders zijn, maar die ook over tijd per individu verschillen door de stress waarmee iemand op dat moment in zijn leven te maken heeft. Denk bijvoorbeeld aan scheidingen, ziektes, overlijdens, faillissementen of ontslagen en het structureel op of onder de armoedegrens leven. Juist dan is het cruciaal dat iemand in actie komt, keuzes maakt en doorzet. Maar precies dan is de mentale belasting het grootst en het doenvermogen het kleinst.

² <https://www.cbs.nl/nl-nl/dossier/dossier-asiel-migratie-en-integratie/hoeveel-mensen-met-een-migratieachtergrond-wonen-in-nederland>

³ <https://www.nu.nl/binnenland/4036992/nederland-telt-tweehonderd-nationaliteiten.html>

⁴ <https://www.lezenenschrijven.nl/informatie-over-laaggeletterdheid-nederland>

Niets doen kan net zo verstandig zijn

Het klassieke beleidsperspectief van de overheid gaat uit van een burger bij wie de juiste kennis leidt tot de juiste daden. Dit rationalistische perspectief ligt aan de basis van de juridische en economische benaderingen van het beleid. Daartegenover staat het realistische perspectief, zoals dat wordt beschreven in het rapport "Weten is nog geen doen" van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR).⁵ Dit perspectief bouwt op gedragswetenschappelijke bevindingen en stelt dat mensen niet altijd handelen, ondanks hun goede voornemens. Bovendien kan een keuze om niet te handelen op de lange termijn wel 'onverstandig' zijn, op de korte termijn kan het door de situatie waarin een burger zich bevindt wel degelijk 'verstandig' zijn.

Weten leidt dus niet altijd tot doen. De WRR beveelt dan ook aan om bij het maken van beleid uit te gaan van een realistische inschatting van het denk- en doenvermogen van burgers, iets waarin we ons als VVDI kunnen vinden. Alleen zo kunnen we als Belastingdienst beter aansluiten bij wat de samenleving van een dienst als de onze verwacht.

⁵ Rapport WRR Weten is nog geen doen. Een realistisch perspectief op redzaamheid 2017

Een goed begin is nog maar een begin

Burgers met geldproblemen wachten vaak lang voordat ze aan de bel trekken, ondernemers nog het allerlangst. In die tijd groeien hun schulden steeds verder, terwijl ondersteuning en advies ondertussen wel voorhanden zijn. Er zijn zowel op Rijks- als op lokaal niveau diverse initiatieven ontwikkeld die burgers en bedrijven helpen bij het oplossen van financiële problemen.

Zo is er de informatieve website 'Kom uit je schuld'⁶, waarop ook verwezen wordt naar hulpverleners. Daarnaast kan er gratis gebeld worden met 0800-8115 voor advies en hulp in de buurt. Gemeenten bieden bedrijven ook aan om met een financiële coach of boekhouder naar de administratie van hun bedrijf te kijken.

Verbeteringen bij de Belastingdienst

Ook bij de Belastingdienst is er gewerkt aan betere ondersteuning voor mensen met problematische schulden. Zo zijn er "Stella-teams" in het leven geroepen, die voor maatwerk bij complexe problematiek zorgen. Verder wil de Belastingdienst 'inlevend invorderen', waarbij middels persoonlijk contact gekeken wordt naar de situatie waarin de burger zich bevindt.

De Belastingdienst neemt ook deel aan het Informatiepunt Digitale Overheid⁷ (IDO), een samenwerkingsverband van meerdere publieke dienstverleners en de Koninklijke Bibliotheek. Deze informatiepunten bevinden zich in lokale bibliotheken en staan ter beschikking voor de vier miljoen burgers die moeite hebben om digitale ontwikkelingen bij te benen. Ze kunnen daar terecht met vragen over DigiD, belastingen en toeslagen, zorg, werk of uitkering, inburgering en andere zaken die digitaal met de overheid geregeld worden.

Vanaf juli 2021 is het ook weer mogelijk om persoonlijk contact te hebben met een medewerker van de Belastingdienst. De Belastingdienst heeft daarvoor steunpunten op diverse kantoren in het land geopend, waar burgers en bedrijven na het maken van een telefonische afspraak binnen vijf werkdagen terecht kunnen. Zij die op wat grotere afstand van al bestaande balies wonen kunnen straks terecht bij nieuwe steunpunten op toegankelijke plekken als gemeentehuizen en wijk- of stadscentra, waar medewerkers van de Belastingdienst dan helpen met vragen op het gebied van belastingen, toeslagen, invorderingen en betalingen.

⁶ <https://www.komuitjeschuld.nl/>

⁷ <https://www.informatiepuntdigitaleoverheid.nl/>

De mens achter de burger centraal stellen

Het is ons opgevallen dat schuldeisers die al in een vroeg stadium voor een interventie zorgen en daarbij duidelijk met burgers en bedrijven communiceren een grotere kans hebben dat de schuld wordt afbetaald. De vaktechnische wijzigingen waarop de Belastingdienst nu inzet zijn nog onvoldoende om de burger/een bedrijf als mens te kunnen bedienen. Het is pas door betere samenwerking, beter afgestemde communicatie en een hogere kwaliteit van informatie in dossiers dat we als Belastingdienst de burger/een bedrijf echt centraal hebben gesteld in onze dienstverlening. Om dat te bereiken bevelen we onderstaande verbeteringen aan.

Beter inzicht met minder ICT-systemen

Om zich een goed beeld van dossiers te kunnen vormen en zo maatwerk te kunnen leveren is het van belang dat de invorderingspecialisten steeds met de meest actuele informatie werken. De invorderaars werken nu nog vanuit verschillende systemen tegelijk, waarin de contactmomenten met de burger/een bedrijf (apart) beschreven staan. Wij pleiten ervoor om al die systemen samen toe te voegen en om in het nieuwe geïntegreerde systeem alle contactmomenten met burgers en bedrijven chronologisch op één plek te tonen.

Vermoedelijk zal dit dan een nauwere samenwerking vereisen tussen verscheidene interne dienstonderdelen (OB, VPB, etc.), wat alleen maar zou helpen om een accurater beeld te krijgen van de belastingschulden en de financiële positie van burgers en bedrijven. Op hun beurt zullen die zich beter geholpen voelen als invorderaars blijik geven van kennis van het hele dossier, iets wat alleen maar het herstellen van het vertrouwen in de Belastingdienst ten goede zal komen.

Voor invorderaars is het verder belangrijk dat het debiteureninzicht regelmatig geactualiseerd wordt, zodat incassostrategieën op basis van de laatste informatie bepaald kunnen worden. De data waarmee nu gewerkt wordt zijn vaak verouderd en wijken af van de werkelijke situatie. Zo kan een onroerende zaak verkocht blijken te zijn of blijken de inkomstenbronnen die gebruikt worden bij de beslagvrije-voet-berekening in de ene applicatie af te wijken van een andere applicatie. Omdat de invorderaar er nu niet van op aan kan dat de informatie in de systemen klopt, is er extra onderzoek nodig bij bijvoorbeeld het Kadaster of bij de Kamer van Koophandel.

Aansluiten bij Digitaal Beslagregister en Schuldenwijzer

Voor een goede dossierbehandeling is het van belang dat de invorderaar inzicht heeft in de schuldenpositie van een burger of bedrijf. Wij adviseren dan ook om de Belastingdienst aan te sluiten bij het Digitaal Beslagregister, waarin wordt bijgehouden welke deurwaarders beslag hebben gelegd op het inkomen van de schuldenaar. Omgekeerd voorkomt de registratie van een beslag door de Belastingdienst daar dat executiekosten gerekend door andere beslagleggers onnodig oplopen, wanneer voor hen duidelijk is dat het beslag van de fiscus nog enkele jaren zal gaan duren.

Ook adviseren wij om de Belastingdienst aan te sluiten bij het platform Schuldenwijzer. Dit geeft de schuldenaar een volledig schuldbild én helpt om versneld toegang te verkrijgen tot een MSNP/WNSP-traject.

Drempelloze Belastingdienst(.nl)

Kijken we naar overheidsinstellingen om ons heen, dan zien we die door de beschikbaarheid van email- en chatfuncties steeds laagdrempeliger worden. Zou de Belastingdienst dit soort functies aan haar dienstverlening toevoegen, dan zou dat burgers en bedrijven alleen maar helpen om sneller initiatief te nemen.

Ook zou een meldpunt op de website voor burgers/bedrijven die het even niet meer weten kunnen helpen. Zo'n meldpunt geeft de Belastingdienst bovendien de kans sneller te reageren en om zo te voorkomen dat problemen nog groter worden.

Om compliance te bevorderen in een land met een diversiteit aan culturen is een vertalende Belastingdienst noodzakelijk. Wij stellen voor om meerdere talen standaard aan te bieden op de website van de Belastingdienst.

Daarnaast adviseren wij om het taalgebruik op de website, formulieren en bij de correspondentie nog eens goed te herzien. Het doel zou openheid en transparantie moeten zijn, daarbij niet te sparen op uitleg en vooral

duidelijk en eenvoudig te communiceren. Ook helpt voorlichting door middel van webinars, filmpjes en checklists, waarnaar in de correspondentie verwezen kan worden.

Maak het gemakkelijker te begrijpen

De inhoud van een aanmaning of een exploit moet voor iedereen te begrijpen zijn. Wij raden aan om exploten te voorzien van een bijsluiter, die op een eenvoudige manier uitlegt wat voor een type document iemand heeft ontvangen en wat de gevolgen zijn van wel of niet actie ondernemen. Het zou laaggeletterden helpen wanneer illustraties worden gebruikt in plaats van tekst alleen. Wij adviseren ook om de bijsluiter te voorzien van een QR-code, waarmee op een smartphone een vertaling voor de betreffende bijsluiter kan worden verkregen. Toegang tot begrijpelijke informatie kan de compliance alleen maar ten goede komen.

In gesprek blijven verhoogt de compliance

Wij adviseren om de persoonlijke benadering door een invorderaar of deurwaarder centraal te stellen in het invorderingsproces. Zo kan de invorderaar een goed beeld krijgen van de schuldenaar en hierop zijn invorderingsstrategie aanpassen. Zo zal bij een *repeat customer* een andere strategie toegepast (moeten) worden dan bij iemand die voor het eerst met een invordering geconfronteerd wordt. Dat persoonlijke contact maakt ook een advies op maat mogelijk. Er kan bijvoorbeeld gericht worden doorverwezen naar een contactpersoon bij de heffing of geadviseerd worden over het inschakelen van schuldhulpverlening of bedrijfsbeëindiging. Blijven we met de schuldenaar in gesprek, dan bevordert dat de compliance.

De belastingtelefoon is een vraagbaak voor allerlei onderwerpen. Wij adviseren om bij gerichte vragen burgers direct door te schakelen naar collega's van de invordering. Mocht daar op dat moment niemand aanwezig zijn, dan kan de burger of een bedrijf ervan uitgaan dat hij/zij binnen twee werkdagen zal worden teruggebeld. Met dit soort persoonlijke dienstverlening voorkomen we dat burgers en bedrijven niet alsnog afhaken, met alle financiële gevolgen van dien. Ook geven we ze het gevoel dat ze serieus worden genomen, wat de compliance alleen maar groter maakt.

Werk samen met gemeenten en schuldhulpverlening

We stellen voor dat deurwaarders en invorderaars op de hoogte worden gehouden van landelijke en lokale initiatieven op het gebied van schuldhulpverlening en financiële ondersteuning voor schuldenaars. Het zou goed zijn als er binnen invordering een vast aanspreekpunt komt waar hulpverleners knelpunten kunnen bespreken. Andersom zou het invorderingsmedewerkers helpen wanneer zij een direct aanspreekpunt zouden hebben bij de gemeentelijke schuldhulpverlening. Wij adviseren dat er op elk kantoor een aantal invorderaars worden aangewezen die up-to-date kennis hebben van externe schuldhulpinitiatieven. Zij fungeren dan als aanspreekpunt voor de overige invorderaars. Zo houden we de lijnen kort en kan er sneller geschakeld worden.

Schrijf de juiste personen aan

Bij meerdere contactpersonen, wanneer bijvoorbeeld een bewindvoerder of curator is aangesteld, is het van belang zowel de hulpverlener als de burger/het bedrijf zelf aan te schrijven en inzage te hebben in de gegevens in het curatele- en bewindregister. Wij bevelen aan om die gegevens in te lezen in de systemen van de Belastingdienst. Zo zorgen we ervoor dat de correspondentie met de juiste persoon plaatsvindt en voorkomen we dat schulden verder oplopen.

Digitaliseer alle betalingsregelingen

De Belastingdienst werkt momenteel aan een omgeving waarin burgers en bedrijven eenvoudig een betalingsregeling kunnen aanvragen. Wij raden aan om ook de formulieren Uitstel Betaling en Kwijtschelding digitaal te laten invullen en indienen bij een digitale postbus. Die formulieren moeten momenteel nog steeds als Pdf-bestand worden gedownload, uitgeprint en opgestuurd. Afgezien van minder administratieve rompslomp maken we het zo ook burgers en bedrijven minder moeilijk om hun zaken met de Belastingdienst te regelen.

Direct betalen met iDEAL

Om fraude met zwart geld te voorkomen adviseren we om naast de automatische incasso ook betaling middels iDEAL aan te bieden. Vaak gebeurt het dat automatische incasso's door ontoereikend saldo toch niet kunnen worden afgeschreven. Schuldenaars hebben er regelmatig geen weet van dat er daardoor sprake is geweest van

een stornering. Wanneer ze daarop gewezen worden zijn ze wellicht wel in staat om hun saldo aan te vullen en om alsnog de betaling via iDEAL te doen.

Ook de deurwaarder kan compliance bevorderen door burgers/bedrijven die zeggen te kunnen betalen dat alsnog meteen via iDEAL te laten doen, zelfs als niet het gehele bedrag kan worden voldaan. Zo is er in ieder geval iets betaald en kan de schuldeiser met dit teken van goede wil een beslissing nemen over de betalingsregeling. Bijkomend voordeel is dat de deurwaarder niet met contant geld over straat hoeft.

Verder kan de correspondentie of het exploit van de deurwaarder worden voorzien van een QR-code, die na scannen doorlinkt naar een betaalportaal. De betaling is dan gelijk voorzien van het juiste betalingskenmerk en kan zo op de juiste aanslag worden afgeboekt.

Beter informeren bij afwijzen kwijtschelding

Het kan zijn dat de Belastingdienst niet akkoord gaat met het verzoek tot kwijtschelding. Burgers en bedrijven hebben het recht om daartegen in beroep te gaan bij de Directeur Wettelijke Taken. Mocht die het verzoek niet inwilligen, dan zou het goed zijn om informatie over schuldhulpverlening op te nemen in de afwijzende beschikking. We voorkomen zo dat burgers blijven vastlopen bij de Belastingdienst door herhaaldelijk om kwijtschelding te verzoeken en we stimuleren juist dat ze hulp zoeken.

Meer menselijkheid in het invorderingsproces

De belastingdeurwaarder is bij een invordering vaak het eerste echt menselijke contact dat burgers en bedrijven met de Belastingdienst hebben. Door deze persoonlijke benadering en geholpen door zijn kennis en ervaring, kan de deurwaarder hen gericht op de goede weg helpen, wat helpt om de (executie)kosten voor de schuldenaar zo laag mogelijk te houden.

Ook zijn de in het ambtsbericht beschreven bevindingen van de belastingdeurwaarder van grote waarde voor de invorderaar, zowel bij een dwanginvordering als bij een waarneming ter plaatse, wanneer bijvoorbeeld vermoed wordt dat een bedrijf ergens niet meer gevestigd is. Het helpt de invorderaar om de beste incassostrategie voor dat specifieke geval te bepalen.

Juist doordat de belastingdeurwaarder als mens bij beide partijen komt, kan die de invorderaar wijzen op de persoonlijke omstandigheden waar de schuldenaar mee te maken heeft en welke belasting een bepaalde incassostrategie op de schuldenaar legt. Het is dit menselijke aspect dat voor de schuldenaar een wereld van verschil maakt.

Leren hoe anderen leren met geld om te gaan

Mensen hebben geldovertuigingen, zogenaamde geldscripts, die ze grotendeels via de opvoeding van ouders overnemen. Worden ouders bijvoorbeeld geconfronteerd met schuldenproblematiek, dan is de kans groot dat ook hun kinderen met geldproblemen te maken krijgen, omdat ze nu eenmaal hebben geleerd om op dezelfde manier met geld om te gaan.

Het vakgebied financiële psychologie biedt handvatten om dit gedrag te herkennen en te doorbreken. Vanzelfsprekend zou het voor burgers en ondernemers goed zijn om los te komen van gedrag dat uiteindelijk destructief is, maar ook de Belastingdienst zou het helpen als die nieuwe inzichten leiden tot meer compliance.

Wij adviseren dan ook om invorderaars en deurwaarders een training in financiële psychologie te geven.⁸

⁸ Voor trainingen bevelen wij Anne Abbenes van het Financial Psychology Institute Europe (<https://financialpsychologyinstitute.eu/>) aan, die ruime ervaring heeft met het trainen van ambtenaren bij andere overheidsinstanties.