

# Ministerie van Financiën

> Retouradres Postbus 20201 2500 EE Den Haag

Voorzitter de Tweede Kamer der Staten-Generaal  
Postbus 20018  
2500 EA Den Haag

**Directoraat-Generaal  
Belastingdienst**

Korte Voorhout 7  
2511 CW Den Haag  
Postbus 20201  
2500 EE Den Haag  
www.rijksoverheid.nl

**Ons kenmerk**  
2020-0000095657

**Uw brief (kenmerk)**

Datum 25 mei 2020  
Betreft Uitkomsten extern cultuuronderzoek Belastingdienst

**Bijlagen**  
1

Geachte Voorzitter,

Sinds ons aantreden begin dit jaar werken we door aan de veranderopgave van de Belastingdienst. Dat is belangrijk, want zowel de structuur, waaronder de ICT, managementinformatie en aansturing, als ook de menselijke kant, die gaat over de dienstverlening en cultuur, brengen uitdagingen met zich mee. In onze brief van 27 februari jl. beschrijven we het toekomstbeeld van de Belastingdienst: een betrouwbare, benaderbare en behulpzame dienst.<sup>1</sup> Een organisatie waarin niet alleen oog is voor het goed uitvoeren van de taak, maar ook voor de manier waarop we dat doen. Dit raakt aan de recente aangifte van het ministerie van Financiën tegen de Belastingdienst wegens vermoedens van ambtsmisdrijven. Deze ingrijpende gebeurtenis heeft enorme impact op de medewerkers van de Belastingdienst en geeft alle reden voor het gesprek hierover.

### *De leiderschaps- en cultuuraanpak*

Onze ambtsvoorganger heeft uw Kamer in september 2019 geïnformeerd over de leiderschaps- en cultuuraanpak van de Belastingdienst.<sup>2</sup> Inmiddels denkt een externe klankbordgroep met ons mee over de aanpak, zijn de Personeelsraadsleden gestart en besteden we nadrukkelijk aandacht aan het leiderschap binnen de dienst. Het afgelopen jaar voerden medewerkers en leidinggevenden in de hele organisatie intensief het gesprek over waar zij in het dagelijkse werk trots op zijn en waar verandering nodig is. Dat open gesprek is een belangrijke stap in het reflecteren waar we staan en tegelijkertijd vooruit te kijken naar de Belastingdienst van de toekomst. We vertalen dat toekomstbeeld naar het gedrag in het dagelijkse werk. Zo gaat het over het aanscherpen van de KPI's, het inbedden van de menselijke maat in de werkprocessen en de verbetering van dienstverlening aan burgers en bedrijven.

### *Extern cultuuronderzoek*

Deloitte heeft tussen november en april jl. een extern onderzoek uitgevoerd dat inzicht geeft in de huidige cultuur, kritisch kijkt naar de geformuleerde gewenste cultuur en ons adviseert hoe we beter koers gezet kan worden richting de gewenste cultuur.<sup>3</sup> Het onderzoeksrapport treft u als bijlage bij deze brief.

<sup>1</sup> Kamerstukken II 2019/2020, 31 066, nr. 607.

<sup>2</sup> Kamerstukken II 2019/2020, 31 066, nr. 524.

<sup>3</sup> Kamerstukken II 2019/2020, 31 066, nr. 524.

Deloitte baseert de uitkomsten op een door ruim 12.000 medewerkers ingevulde enquête, groepsgesprekken met bijna 650 medewerkers en een documentenanalyse. In deze brief delen we de belangrijkste inzichten en aanbevelingen uit het onderzoek.

**Directoraat-Generaal  
Belastingdienst**

**Ons kenmerk**  
2020-0000095657

#### *De huidige en gewenste cultuur van de Belastingdienst*

Deloitte benoemt de volgende cultuuraspecten die binnen de dienst behouden moeten worden:

- De grote betrokkenheid en loyaliteit van medewerkers;
- Prettige omgangsvormen;
- Groot besef van normen en waarden.

Daarnaast wijst Deloitte te versterken cultuuraspecten aan:

- Gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de doelstellingen van de Belastingdienst als geheel;
- Samenwerking en verbinding;
- Zakelijkheid en resultaatverantwoordelijkheid;
- Feedback geven en aanspreken;
- Zelfkritiek en verandervermogen.

De aandachtsgebieden waarmee we de gewenste cultuur omschrijven (burgers en bedrijven centraal, gaan voor resultaat, samenwerking, open en veilig werkklimaat en verandering begint bij jezelf) vindt Deloitte passen bij zowel de context van een grote uitvoeringsorganisatie als de te behouden en te versterken aspecten van de huidige cultuur. Wel stellen zij dat de aandachtsgebieden nadere uitwerking behoeven: een concrete omschrijving mist. Dat geldt ook voor de visie en kernwaarden die om concretisering en een vertaalslag naar het werk vragen.

In de vergelijking tussen de huidige en de gewenste cultuur constateert Deloitte een aantal onsamenhangendheden in de aandachtsgebieden. Zo geven medewerkers aan weinig ruimte te voelen voor het centraal stellen van de burgers en bedrijven, doordat onder andere de visie rondom 'menselijke maat' niet helder is. Ook geven medewerkers terug dat de sturing op kwantiteit de aandacht van het echte werk afleidt en resultaten ondermijnt. Ten aanzien van de open- en veiligheid in het werk voelen medewerkers zich, ondanks de algemene positieve werkervaring van medewerkers, niet altijd veilig genoeg om zich uit te spreken, elkaar aan te spreken en zijn ze bang om fouten te maken.

#### *Aanbevelingen en vervolgaanpak*

Deloitte doet op basis van bovenstaande inzichten heldere en behulpzame aanbevelingen om te werken aan de gewenste cultuur:

1. Behandel de cultuur van de Belastingdienst als groter geheel. De cultuur wordt niet alleen van binnenuit gevormd. Mede van invloed zijn de klanten (burgers & bedrijven), het Kerndepartement, de opdrachtgevers, vraagstukken vanuit de politiek-bestuurlijke context, maar ook de media en via de media de publieke opinie.
2. Kom gezamenlijk tot een heldere en inspirerende omschrijving van de gewenste cultuur.
3. Cultuur is een oneindige taak, geen end-to-end proces. Eigenaarschap ligt daarmee per definitie op het hoogste niveau. Maak cultuur net als beleid en strategie een vast onderdeel van de taakverdeling en rapportage aan de top.
4. Investeer in cultuurbeïnvloeding als competentie.
5. Een duidelijke opdracht en ontwerp voor het programma is wenselijk. Maak een duidelijke opdracht voor elke directie.

6. Een heldere tijdslijn en tussendoelen zijn wenselijk, maar in de executie is het belangrijk dat er ruimte is voor wendbaarheid. Evalueren en reflecteren is essentieel.

**Directoraat-Generaal  
Belastingdienst**

**Ons kenmerk**  
2020-0000095657

De analyse van Deloitte is indringend en onderstreept voor ons de noodzaak van een steviger aanpak. Het bestaande plan van aanpak wordt daarom herijkt. De omschrijving van de huidige en gewenste cultuur vormt samen met de aanbevelingen belangrijke vertrekpunten om aan de vervolgaanpak te werken. Ook de uitkomsten van het medewerkersonderzoek, de enquête over medewerkerstevredenheid van het FNV en de eerste observaties van de externe klankbordgroep worden meegenomen. We vinden het cruciaal dat de vervolgaanpak herkend en ondersteund wordt door alle organisatieonderdelen en medewerkers van de Belastingdienst. Daarom ligt, zoals Deloitte ook adviseert, het eigenaarschap bij de directies met nadrukkelijk ook inbreng van de werkvloer, waar ook de motie van het lid Leijten toe oproept. Zoals toegezegd informeren we uw Kamer voor het zomerreces hoe we de cultuuraanpak van de Belastingdienst hernemen.

Hoogachtend,

de staatssecretaris van Financiën – Toeslagen en Douane,

Alexandra C. van Huffelen

de staatssecretaris van Financiën - Fiscaliteit en Belastingdienst,

J.A. Vijlbrief