

Vergaderjaar 2019–2020

31 066

Belastingdienst

Nr. 524

BRIEF VAN DE STAATSSECRETARIS VAN FINANCIËN

Aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal

Den Haag, 20 september 2019

Bijna anderhalf jaar geleden deelde ik mijn veranderaanpak voor de Belastingdienst met uw Kamer.¹ Met mijn aanpak «Beheerst vernieuwen» heb ik een andere invulling gegeven aan de vernieuwingsopgave van de Belastingdienst. In de «Beheerst vernieuwen»- pijlers Personeel, ICT en Sturing en Beheersing streef ik continu naar een balans tussen verandering en vernieuwing enerzijds en het waarborgen van de werkprocessen anderzijds.

Tegelijkertijd ben ik mij terdege bewust van de problemen die ik sinds de start van mijn ambtstermijn ben tegengekomen. Die problemen hebben te maken met de uitvoering van de taken, maar soms ook met de manier waarop in de organisatie gewerkt wordt en waarop we communiceren met burgers en bedrijven. Met de eerste drie pijlers van «Beheerst vernieuwen» ben ik gestart met verbeteringen op de «harde» kant. Nu is het hoog tijd om de menselijke kant meer aandacht te geven. Investeren in leiderschap en cultuur is urgent en noodzakelijk. Om die reden heb ik van cultuur een op zichzelf staande pijler gemaakt binnen mijn aanpak «Beheerst vernieuwen» en heb ik het bestaande cultuurprogramma van de Belastingdienst geïntensiveerd en met extra acties uitgebreid.

Vierde pijler: «Cultuur»

In deze brief informeer ik u over de invulling van deze pijler. Deze pijler bestaat uit een stevig en niet vrijblijvend programma. Dat programma is in maart jl. gestart en is als invulling van deze pijler geïntensiveerd, onder andere door een aantal extra acties. Als onderdeel hiervan zal een extern onderzoek plaatsvinden. Onderstaand treft u informatie over het onderzoek en het programma.

¹ Kamerstuk 31 066, nr. 403.

Extern onderzoek naar cultuur

Een belangrijk onderdeel van de vierde pijler, is een breed en fundamenteel onderzoek naar de cultuur binnen de Belastingdienst door een extern onderzoeksbureau, dat ik uw Kamer heb toegezegd in de voortgangsrapportage van 2 juli jongstleden.

De opdracht aan het externe bureau richt zich op een brede nulmeting, op het onderzoeken van de huidige en de gewenste cultuur, op adviezen om van de huidige cultuur naar de gewenste te komen, en op mijlpalen om tussentijds te sturen en te rapporteren op de voortgang.

Onderwerpen die meegenomen kunnen worden in het onderzoek zijn:

- Onderliggende oorzaken voor het feit dat bepaalde zaken niet snel genoeg naar boven komen tot de ambtelijke en politieke top (incidenten).
- De menselijke maat binnen de Belastingdienst.
- Resultaat en perverse prikkels.
- Vertrouwen, verbinding en samenwerken (ook tussen Belastingdienst en Kerndepartement).
- Normen en waarden van rechtsstatelijkheid.
- De toereikendheid van het net gestarte programma (zie onder) en mogelijke blinde vlekken.
- Waardering en beeldvorming van de dienst door burgers en bedrijven.

U treft de volledige onderzoeksopdracht voor dit cultuuronderzoek aan in de bijlage².

De cultuur die ik beoog

Een toekomstbestendige Belastingdienst, die ten dienste staat van de samenleving, bijdraagt aan een financieel gezond Nederland en bovenal betrouwbaar en betrokken is. Dat is waaraan ik bouw en blijf bouwen.

Om dat te bereiken beoog ik een cultuur waarin burgers en bedrijven centraal staan. Met gerichte communicatie naar burgers en bedrijven, die zoveel mogelijk vrijwillig aan hun verplichtingen voldoen en die tevreden zijn over de manier waarop zij worden geholpen. Ik wil een Belastingdienst waar heldere en concrete afspraken zorgen voor goed lopende werkprocessen en resultaten. Waar samenwerken zorgt voor verbinding en het snel oplossen van problemen. Ik streef ernaar een open en veilig klimaat te creëren waar medewerkers zich veilig voelen, waar dilemma's worden besproken en wordt gereflecteerd op wat beter kan. Een klimaat waar fouten mogen worden gemaakt, die fouten op het juiste niveau worden gemeld, en nadrukkelijk van fouten wordt geleerd. Ik wil dat de medewerkers van de Belastingdienst zich verantwoordelijk, geloofwaardig en zorgvuldig opstellen – zowel binnen de organisatie als in de communicatie met burgers en bedrijven. Moreel leiderschap en rechtstatelijk handelen zijn daarbij de standaard. En ten slotte vraag ik van elke leidinggevende en medewerker het besef dat veranderen bij jezelf begint.

Het programma – uitgangspunten van de aanpak

Om bovengenoemde cultuur te ontwikkelen intensiveer ik het programma Leiderschap en Cultuur. Het programma richt zich op alle leidinggevend en medewerkers van de Belastingdienst. Omdat medewerkers van de Belastingdienst vakmanschap hoog in het vaandel hebben staan werkt het programma langs de invalshoek van de dagelijkse werkpraktijk, op alle

² Raadpleegbaar via www.tweedekamer.nl

niveaus binnen de organisatie. Leiderschap en cultuur gaan immers over onze keuzes en ons gedrag in ons dagelijks werk.

Ik wil dat het programma wordt gedragen door leidinggevend en medewerkers van de Belastingdienst. Daarom is er naast de centrale concernbrede aanpak ook in elk organisatie-onderdeel een aanpak gestart die specifiek is toegesneden op het werk en de taal van dat onderdeel.

Het programma is gebaseerd op uitkomsten van zowel Rijksbrede onderzoeken naar leiderschap en cultuur als onderzoeken binnen de Belastingdienst. Uw Kamer kan hierbij denken aan het onderzoek naar publiek leiderschap van de Algemene Bestuursdienst en de Universiteit van Leiden, het Medewerkersonderzoek Belastingdienst en het onderzoek dat de Belastingdienst met de Universiteit van Twente heeft gedaan. Ook de adviezen uit het eerder met uw Kamer gedeelde rapport «Ongeschreven regels» van de Auditdienst Rijk³ worden als extra actie meegenomen in het programma.

We zullen het programma zodra mogelijk ook herijken naar aanleiding van de uitkomsten van het externe onderzoek naar de cultuur in de Belastingdienst. Het zal aangevuld en aangepast worden met acties op basis van de adviezen en het aangedragen handelingsperspectief uit het externe onderzoek.

Naast het externe onderzoek naar de cultuur, onderneem ik nog een actie om de «blik van buiten» in te richten voor het programma. Ik stel een externe klankbordgroep in van gezaghebbende deskundigen die de Belastingdienst een spiegel kunnen en zullen voorhouden gedurende de looptijd van het programma. Na instelling van de klankbordgroep zal ik uw Kamer daarover informeren.

Het programma op hoofdlijnen

Om tot de benodigde cultuurverandering te komen zet ik acties in op drie terreinen. De acties bevorderen bewustwording, het gesprek, het ontwikkelen van het gewenste gedrag en het sturen daarop. Want verandering begint in de basis, door erkenning en bewustwording, en in een constructieve dialoog.

1. Acties gericht op inspiratie

Medewerkers die weten wat hun bijdrage in het geheel is, werken geïnspireerd. Dat komt de kwaliteit van het werk en de dienstverlening ten goede. Ook helpt het de motivatie te versterken om met de verandering mee te bewegen. De Belastingdienstbrede titel van het programma ziet dan ook toe op de rol van elke leidinggevende en medewerker in de organisatie: «*Wij zijn de Belastingdienst. De Belastingdienst maken we samen. Wat draag jij bij?*».

2. Acties gericht op leiderschap

Leidinggevend en vervullen een voorbeeldfunctie in de cultuur. Zij hebben een bepalende rol doordat zij binnen hun teams of directies kunnen sturen op de gewenste cultuur. Er is daartoe een kader ontwikkeld met de vereiste leiderschapskwaliteiten die nodig zijn om te sturen op de gewenste cultuur. Die kwaliteiten zijn: sturen op resultaat en betekenis, samenwerken, integriteit, initiatief & assertief, leren en experimenteren, en reflectie.

³ Bijlage bij Kamerstuk 31 066, nr. 500

3. Acties gericht op sturing en structuur

Tot slot moet het gewenste gedrag van de leidinggevende en medewerker in het personeelsbeleid overal terugkomen, zoals bijvoorbeeld werving en selectie. Juist door de grote instroom van nieuwe medewerkers kunnen we de cultuurverandering versterken en versnellen door hun frisse en nieuwe blik.

Hoe verder

Het voornemen is om het onderzoek in het 4^e kwartaal van 2019 te laten starten, met de oplevering van het rapport in het 1^e kwartaal 2020. In de voorgangsrapportages Jaarplan Belastingdienst zal ik ook over de vierde pijler rapporteren aan uw Kamer.

Ten slotte

Ik realiseer mij dat cultuurverandering niet over één nacht ijs gaat; het is een uitdagend meerjarenproces dat constante aandacht nodig heeft. Van medewerkers, leidinggevenden en mijzelf. Ik ga graag met uw Kamer in gesprek over de door mij voorgestelde invulling van de pijler Cultuur.

De Staatssecretaris van Financiën,
M. Snel