



HEDEN – GRAAG MAANDAG 8 DECEMBER RETOUR VANWEGE MINISTERIELE REGELING

TER BESLISSING

Aan de minister 7/12

TER INFORMATIE

de staatssecretaris van Financiën – Herstel en Toeslagen
de staatssecretaris van Financiën – Fiscaliteit, Belastingdienst en Douane

**SG-Cluster
Directie
Bestuursondersteuning &
Advies**

Persoonsgegevens

nota

Aanbiedingsbrieven IBTD Reflectieverslag 'Inzicht in impact'

Datum

3 december 2025

Notanummer

2025-0000604423

Bijlagen

1. Aanbiedingsbrief EK
2. Aanbiedingsbrief TK
3. Nota IBTD
4. Reflectieverslag
5. Wederhoortabel

Aanleiding

De Inspectie Belastingen Toeslagen en Douane (IBTD) heeft het onderzoek naar de effectmeting van het Programma Leiderschap en Cultuur bij de Belastingdienst afgerond. De IBTD heeft u verzocht bijgevoegde stukken onverkort en terstond te zenden naar beide Kamers der Staten-Generaal. Middels deze nota ontvangt u voor beide Kamers de bijbehorende aanbiedingsbrief.

Beslispunten

- Gaat u (minister) akkoord met het verzenden van de aanbiedingsbrieven naar beide Kamers der Staten-Generaal?
- Graag uw akkoord voor het openbaar maken van de nu voorliggende nota, conform de beleidslijn Actieve openbaarmaking nota's.

Kernpunten

- In het reflectieverslag gaat de IBTD in op de beantwoording van de door de IBTD gestelde drie deelvragen. Tevens doet de IBTD een aantal aanbevelingen.
- Zoals gebruikelijk heeft de IBTD het reflectieverslag voor wederhoor aangeboden aan de Belastingdienst. De reactie vanuit de Belastingdienst en de reactie van de IBTD daarop is als aparte bijlage bijgevoegd.
- Separaat aan deze nota ontvangt u een nota vanuit de IBTD waarmee u het reflectieverslag krijgt aangeboden (IBTD 601731, zie bijlage 3).

Toelichting

- De IBTD heeft het Programma Leiderschap en Cultuur gevolgd en hierover op verschillende momenten en niveaus gesprekken gevoerd. Volgens de IBTD leverden deze gesprekken en de beschikbare documentatie echter onvoldoende informatie op om te kunnen bepalen in hoeverre de initiatieven binnen het programma daadwerkelijk bijdragen aan de beoogde cultuurverandering.
- Dit was aanleiding om een toezichtactiviteit uit te voeren, waarbij de IBTD de Belastingdienst heeft verzocht om inzicht te geven in de resultaten van het Programma Leiderschap en Cultuur.
- In het bijgevoegde reflectieverslag licht de IBTD haar bevindingen toe en beschrijft zij wat opvalt en wat volgens haar nog ontbreekt.

Communicatie

Niet van toepassing.

Politiek/bestuurlijke context

- Op basis van de "Regeling taakuitoefening en bevoegdheden IBTD" dient u het rapport onverkort en terstond aan beide Kamers aanbieden. Binnen zes weken moet conform de ministeriële regeling een beleidsreactie worden verzonden.

Informatie die niet openbaar gemaakt kan worden

Niet van toepassing.



TER BESLISSING

Aan de minister 7/12

de staatssecretaris van Financiën – Fiscaliteit, Belastingdienst en Douane

Inspectie belastingen,
toeslagen en douane

Persoonsgegevens

nota

Reflectieverslag 'Inzicht in impact: reflectie op effectmeting Leiderschap en Cultuur bij de Belastingdienst'

Aanleiding

Ons onderzoek naar de effectmeting van het Programma Leiderschap en Cultuur bij de Belastingdienst is afgerond. De hoofdvraag van het onderzoek was "Hoe evalueert de Belastingdienst of het Programma Leiderschap en Cultuur de gewenste effecten heeft opgeleverd?"

Bijgevoegd vindt u de onderzoeksrapportage in de vorm van een reflectieverslag (getiteld 'Inzicht in impact: reflectie op effectmeting Leiderschap en Cultuur bij de Belastingdienst') ter doorgeleiding naar het parlement.

Besispunten

Conform de bepalingen over rapporten van de inspectie in de Regeling taakuitoefening en bevoegdheden IBTD (art. 6, leden 4 en 5), doen we zowel de minister als de staatssecretaris FBD een verzoek:

- De minister wordt verzocht het bijgevoegde reflectieverslag onverkort en terstond naar beide Kamers der Staten-Generaal te sturen. U ontvangt vanuit BOA een separate beslisnota met daarin een concept-Kamerbrief ter ondertekening en informatie over actieve openbaarmaking.
- De staatssecretaris FBD wordt verzocht om beide Kamers der Staten-Generaal binnen zes weken een beleidsreactie op het reflectieverslag aan te bieden.

Kernpunten

In dit reflectieverslag gaan we in op de beantwoording van de drie door ons gestelde deelvragen, en doen we ook enkele aanbevelingen.

Zoals gebruikelijk hebben we het reflectieverslag voor wederhoor aangeboden aan de Belastingdienst. De reactie vanuit de Belastingdienst en onze reactie daarop, is als aparte bijlage bijgevoegd.

Toelichting

- In 2020 is het Programma Leiderschap en Cultuur gestart bij de Belastingdienst, met als doel (onder andere) om te werken aan een opener en inclusievere cultuur, waarin burgers en bedrijven centraal staan. In november 2024 is dit programma geëindigd. Als inspectie hebben wij het Programma Leiderschap en Cultuur aandachtig gevolgd door op

Datum

3 december 2025

Notanummer

2025-0000601731

Bijlagen

1. Reflectieverslag
2. Wederhoortabel

5/12

verschillende momenten en niveaus gesprekken te voeren. De diverse gesprekken die wij hierover met de Belastingdienst voerden en de documenten die wij ontvingen en bestudeerden, gaven ons niet voldoende informatie over hoe in kaart werd gebracht of de initiatieven van het programma de gewenste cultuurverandering opleverden. Dit was voor ons aanleiding om een toezichtactiviteit uit te voeren waarin wij de Belastingdienst vroegen om inzicht te geven in de opbrengsten van het Programma Leiderschap en Cultuur.

- Gedurende de toezichtactiviteit hebben we intensief contact gehad met vertegenwoordigers van het Programma Leiderschap en Cultuur van de Belastingdienst en wij danken hen voor hun medewerking.
- In de beantwoording van onze vragen zien we mooie en bruikbare reflecties. In bijgevoegd reflectieverslag belichten we een aantal van deze reflecties en geven wij aan wat ons opvalt en wat wij nog missen. Ook doen we een aantal aanbevelingen over wat we graag anders zien als het gaat om interventies en effectmeting op het gebied van leiderschap en cultuur. Daarover gaan we graag verder in gesprek met de Belastingdienst.
- Een afschrift van deze nota sturen wij aan de Persoonsgegevens en aan onze vaste contactpersoon bij de Belastingdienst, P-gv.

Communicatie

We zullen het reflectieverslag, nadat het door de minister met de beide Kamers is gedeeld, op onze website plaatsen.

Politiek/bestuurlijke context

Niet van toepassing.

Informatie die niet openbaar gemaakt kan worden

Niet van toepassing.