



TER BESLISSING

Aan

de staatssecretaris van Financiën – Fiscaliteit, Belastingdienst en Douane

**DG Belastingdienst
Directie Organisatie en
Personeel**

Inlichtingen

Auteur

nota

TK brief Onderzoek IBTD Leiderschap en Cultuur

Datum

2 februari 2026

Notanummer

2026-0000032103

Bijlagen

1. Reactie op het IBTD reflectieverslag Inzicht in Impact
2. Reflectieverslag Inzicht in impact

Aanleiding

Op 10 december 2025 heeft de minister van Financiën het reflectieverslag *Effectmeting programma Leiderschap en Cultuur* (bijlage 2) van de Inspectie Belastingen, Toeslagen en Douane (IBTD) aan de Tweede kamer aangeboden. Met deze nota wordt de reactie op dit reflectieverslag (bijlage 1) aan u voorgelegd.

Beslispunten

- Bent u akkoord met de voorliggende reactie bij het onderzoek van de IBTD inzake Leiderschap en Cultuur? Bij akkoord kunt u de Kamerbrief ondertekenen.
- Bent u akkoord met het op deze manier openbaar maken van de voorliggende nota conform de beleidslijn Actieve openbaarmaking nota's?

Kernpunten

- Het programma Leiderschap & Cultuur maakte van 2020 tot 2024 onderdeel uit van de veranderaanpak *Beheerst vernieuwen*. Doel was het versterken van een opener en inclusievere organisatiecultuur, waarin burgers en bedrijven centraal staan, dilemma's bespreekbaar zijn en ruimte is voor tegenspraak.
- In het reflectieverslag beschrijft de IBTD op hoofdlijnen de bevindingen uit hun onderzoek naar de effectmeting van het Programma Leiderschap en Cultuur bij de Belastingdienst.
- Het reflectieverslag bevat vijf aanbevelingen:
 1. Maak meer werk van het meten van effecten van programma's en interventies op het gebied van gedrag en cultuur.
 2. Neem als top van de organisatie en als leidinggevenden een duidelijke rol in de centrale richting van cultuurverandering en in het bevorderen van het gewenste gedrag.
 3. Maak (ook) gebruik van kwalitatieve gegevens om gedragsverandering inzichtelijk te maken.
 4. Betrek bij 'effectmetingen' ook de buitenwereld. Als het doel is om burgers en bedrijven meer centraal te stellen, is het van belang om effecten van de interventie niet alleen bij medewerkers maar ook bij de samenleving zelf op te vragen.
 5. Investeer in psychologische veiligheid.
- In de reactie gaat u in op hoe opvolging wordt gegeven aan de bevindingen en aanbevelingen van de IBTD.

- De Belastingdienst geeft aan de bevindingen en aanbevelingen te herkennen, en benadrukt tevens de substantiële vooruitgang die op verschillende onderdelen reeds is geboekt.
- Samen met de IBTD verkent de Belastingdienst hoe nog beter invulling kan worden gegeven aan scherpere effectmeting, zodat de ontwikkeling van Leiderschap en Cultuur beter kan worden geduid en waar nodig bijgestuurd.
- De inrichting van de afdeling leiderschap en cultuur borgt bovendien de verder ontwikkeling van Leiderschap en Cultuur binnen de Belastingdienst.

Communicatie

Uw woordvoerder is betrokken.

Politiek/bestuurlijke context

Niet van toepassing.

Informatie die niet openbaar gemaakt kan worden

Niet van toepassing.