

31 066

Belastingdienst

Nr. 1526 Brief van de staatssecretaris van Financiën

Aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal

Den Haag, 9 februari 2026

Op 10 december 2025 heeft de minister van Financiën het reflectieverslag *Effectmeting programma Leiderschap en Cultuur* van de Inspectie Belastingen, Toeslagen en Douane (IBTD) aan uw Kamer aangeboden (Kamerstuk 31 066, nr. 1522). Met deze brief informeer ik u over de wijze waarop de Belastingdienst opvolging geeft aan de bevindingen en aanbevelingen van de IBTD.

Allereerst dank ik de IBTD voor het reflectieverslag en de inzichten die dit onderzoek heeft opgeleverd. De voortdurende dialoog met de IBTD en het betrekken van haar perspectief op Leiderschap en Cultuur binnen de Belastingdienst zijn waardevol. De aanbevelingen ondersteunen de Belastingdienst bij het verder aanscherpen van de inzet op dit onderwerp.

Achtergrond reflectieverslag: het programma Leiderschap & Cultuur

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.

Het programma richtte zich vooral op leidinggevenden en omvatte interventies binnen drie thema's: *open en veilig werkklimaat*, *burgers en bedrijven centraal*, en *diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie*. In de tweede helft van het programma lag de nadruk op het voeren van een goede dialoog. Deze dialoog helpt teams om vraagstukken beter te begrijpen en gezamenlijk betekenis te geven aan hun werk. Dit leidt tot betere keuzes, meer openheid en een sterker lerend vermogen.

Tijdens het programma zijn diverse nieuwe interventies ingezet. Voorbeelden hiervan zijn het Leiderschapsfestival, de casusdialoog, inhoudelijke webinars en de leerlijn *Inzicht in eigen (voor)oordeel*. Deze activiteiten dragen eraan bij dat casuïstiek vanuit meerdere perspectieven wordt bekeken, onderlinge luistervaardigheid wordt versterkt en aandacht voor de menselijke maat wordt

gestimuleerd. Ook is er meer bewustzijn ontstaan over sociale veiligheid en over eigen vooroordelen.

Om leiderschaps- en cultuurontwikkeling duurzaam te borgen, heeft de Belastingdienst na het aflopen van het programma een aparte afdeling Leiderschap en Cultuur ingericht. Hiermee wordt structureel aandacht besteed aan leiderschaps- en cultuurontwikkeling. Dit draagt bij aan het goed uitvoeren van de taken van de Belastingdienst, de realisatie van de Meerjarenstrategie en het adequaat kunnen inspelen op veranderingen in de omgeving.¹

Reactie op aanbevelingen IBTD

De bevindingen en aanbevelingen uit het reflectieverslag zijn voor de Belastingdienst herkenbaar en helpt om leiderschapsontwikkeling en cultuurverandering verder binnen de Belastingdienst te versterken.

Aanbeveling 1 - Maak meer werk van het meten van effecten van programma's en interventies op het gebied van gedrag en cultuur.

Om trends te monitoren op het gebied van Leiderschap en Cultuur maakt de Belastingdienst gebruik van het Medewerkersonderzoek. Hiermee ontstaat inzicht in hoe de medewerkers de Belastingdienst waarderen op thema's zoals leiderschap, inclusie en veiligheid. Causale verbanden leggen tussen specifieke interventies en organisatie-uitkomsten is hiermee niet mogelijk. Wel geeft het indicatoren op welke thema's de interventies werken, en waar de inzet nog kan worden geïntensiveerd. De diverse onderzoeken, bijvoorbeeld de Fiscale Monitor en de Dienstverleningsmonitor, geven daarmee een breed beeld van hoe belastingplichtigen en medewerkers de Belastingdienst ervaren. Ook wordt er binnen het domein Organisatie en Personeel steeds meer data-gedreven gewerkt. Data-analyses helpen om patronen inzichtelijk te maken en om gericht leiderschapsinterventies in te zetten.

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.

¹ Kamerbrief strategie en prioriteiten Belastingdienst, 11 december 2024 (Kamerstuk 31 066, nr. 1446)

Aanbeveling 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.

De Belastingdienst onderstreept het belang van een duidelijke rol voor de top van de organisatie en voor leidinggevenden bij de sturing op cultuurverandering. Leiderschap is de sleutel voor het realiseren van de Meerjarenstrategie 2025– 2030 van de Belastingdienst. Dit wordt onder andere ondersteund via strategische managementbijeenkomsten, focusgroepen en webinars. Daarnaast worden leidinggevenden actief betrokken via interventies zoals het Leiderschapsfestival, het vernieuwde LeiderschapsPortaal en de wekelijkse managementupdates. Ook blijft binnen het Bestuursteam Belastingdienst Leiderschap en Cultuur een terugkerend onderwerp. Een concreet voorbeeld hiervan is de herijkte Leiderschapsvisie, die begin 2026 wordt vastgesteld.

Aanbeveling 3 - Maak (ook) gebruik van kwalitatieve gegevens om gedragsverandering inzichtelijk te maken.

De Belastingdienst onderschrijft het belang van kwalitatieve informatie als aanvulling op kwantitatieve metingen. Tijdens het programma zijn alle interventies geëvalueerd, is regelmatig gereflecteerd met vertegenwoordigers van de directies en zijn focusgroepen met leidinggevenden georganiseerd. Deze aanpak leverde waardevolle inzichten op, onder meer voor het verder vormgeven van het leertraject *Inzicht in eigen vooroordelen*. Ook in de toekomst blijft kwalitatief onderzoek een vast onderdeel van de werkwijze.

Aanbeveling 4 - Betrek bij effectmetingen ook de buitenwereld.

Burgers en bedrijven staan centraal in de dienstverlening van de Belastingdienst. Effecten op deze doelgroepen worden gemonitord via instrumenten zoals de Dienstverleningsmonitor en de Fiscale Monitor. De uitkomsten hiervan zijn niet direct te koppelen aan afzonderlijke leiderschapsinterventies. Voor de wijze waarop het programma de effectmetingen heeft vormgegeven, verwijs ik naar de reactie op aanbeveling 1 en 3.

Aanbeveling 5 - Investeer nog meer in psychologische veiligheid.

Psychologische en sociale veiligheid blijven speerpunten voor de Belastingdienst. De Meerjarenstrategie benadrukt het belang van een cultuur waarin medewerkers zich veilig voelen om zich uit te spreken en eigenaarschap te tonen. Een concreet voorbeeld is een pilotproject gericht op een open en veilig teamklimaat, waarbij teams via dialooginterventies weer met elkaar in verbinding worden gebracht, ook als het ongemakkelijk is. Andere

voorbeelden zijn een serie webinars of een laagdrempelige dialoogvorm waar aan de hand van filmfragmenten het gesprek kan worden gevoerd. Daarnaast is psychologische veiligheid een pijler in de herijkte Leiderschapsvisie. De nieuwe afdeling Leiderschap en Cultuur bouwt voort op de ingezette lijn en intensificeert deze waar nodig.

Conclusie

Ik dank de IBTD voor het uitgevoerde onderzoek en het constructieve gesprek dat heeft plaatsgevonden. De aanbeveling om elkaar te blijven opzoeken neemt de Belastingdienst ter harte. Leiderschap is de sleutel voor het realiseren van de Meerjarenstrategie 2025– 2030 van de Belastingdienst. Daarom blijft de Belastingdienst zich inzetten op Leiderschap en Cultuur.

De staatssecretaris van Financiën,
E.H.J. Heijnen