

Aan het ministerie van Financiën  
T.a.v. SG dhr. drs. B.E. van den Dungen  
plv. SG dhr. J.H. van Gelder  
Korte Voorhout 7  
2511 CW DEN HAAG

[commissieintegriteitbelastingdienst@rijksoverheid.nl](mailto:commissieintegriteitbelastingdienst@rijksoverheid.nl) **inlichtingen**

070-3428253 **telefoonnummer**  
4 **bijlage(n)**  
27 februari 2020 **datum**

Betreft: Vijfde halfjaarlijkse rapportage van de Tijdelijke  
Commissie Integriteit Belastingdienst  
Periode: 31 juli 2019 t/m 31 januari 2020

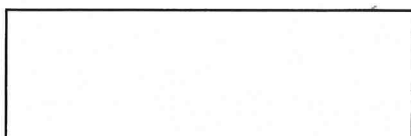
Geachte meneer Van den Dungen en meneer Van Gelder,

Hierbij bieden we u de vijfde halfjaarlijkse rapportage aan van de Tijdelijke Commissie Integriteit Belastingdienst. De rapportage beslaat de periode 31 juli 2019 t/m 31 januari 2020.

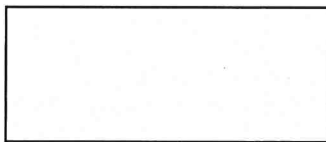
Graag bespreken wij deze rapportage met u om 12:45 op 13 maart 2020 om daarna vervolgspraken te maken.

Hartelijke groeten,

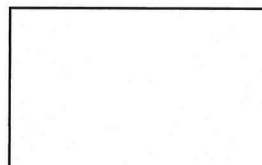
Mariëtte Verhoef  
Angeliën Eijnsink en  
Johan de Leeuw



Mariëtte Verhoef



Angeliën Eijnsink



Johan de Leeuw

---

**VIJFDE**  
**HALFJAARLIJKSE RAPPORTAGE**  
TIJDELIJKE COMMISSIE INTEGRITEIT BELASTINGDIENST

---

---

# INLEIDING

---

In deze rapportage legt de Tijdelijke Commissie Integriteit Belastingdienst verantwoording af en treft u een overzicht van de meldingen, adviezen, bevindingen en ontwikkelingen van de commissie over het afgelopen halfjaar van 31 juli 2019 t/m 31 januari 2020.

Het (integer) functioneren van de Belastingdienst heeft de afgelopen periode politiek, bestuurlijk en in de media onder een vergrootglas gelegen vanwege o.a. de problemen met de kinderopvangtoeslagdossiers. De commissie constateert dat het ministerie van Financiën en de Belastingdienst deze periode verschillende stappen hebben gezet om integriteit nader te borgen in de organisatie. Zoals het gaan implementeren van de aanbevelingen van  de nadere inrichting van het centrale Onderzoeksbureau Integriteit Financiën binnen het ministerie van Financiën, het externe en onafhankelijke Algemeen Adviespunt Integriteit, alsmede de toezeggingen om raadspersonen aan te stellen en per 1 juli 2020 een permanente integriteitscommissie in te stellen. De Tijdelijke commissie zal op verzoek van de secretaris-generaal en conform het instellingsbesluit (bijlage II) in mei 2020 een advies uitbrengen over de optimale structurele borging van integriteitsmeldingen bij de Belastingdienst en de daarvoor meest passende infrastructuur die als voldoende onafhankelijk en veilig wordt beschouwd.

In deze vijfde halfjaarlijkse periode heeft de commissie bemerkt dat de meldingen veelal een signaal zijn van situaties waarbij niet tijdig en niet de juiste gesprekken zijn gevoerd tussen de melder en de leidinggevende. Het ontbreekt hierbij dringend aan aandacht cq. zorg voor de melder en de afhandeling van de melding, veelal wordt daarbij de menselijke maat uit het oog verloren. Door van deze ervaringen meer gebruik te maken kan het lerend vermogen van de organisatie verbeteren. De commissie heeft gesprekken gevoerd met nieuwe en eerdere melders, verschillende melders hebben aangegeven dat zij met de vervolgstappen of adviezen geholpen waren. De commissie heeft ook gesproken met medewerkers die (nog) geen melding wilden doen, maar advies wilden ontvangen. Hiernaast heeft de commissie verschillende gesprekken gevoerd met personen binnen en buiten de Belastingdienst en een advies (bijlage III) verstrekt aangaande de profielschets van de beoogde Directeuren - Generaal Belastingdienst en van het management van de Belastingdienst.

De commissie en de Belastingdienst hebben zich ingespannen om de bekendheid van de commissie te vergroten. Commissielid Johan de Leeuw heeft een interview gegeven aan het interne e-magazine (bijlage IV) en men verwijst naar de commissie in verschillende intranetberichten. Desondanks blijkt, onder andere uit de FNV enquête van november 2019, dat men binnen en buiten de Belastingdienst nog onvoldoende bekend is met de commissie. Wij herhalen het advies uit voorgaande rapportages om meer en continue aandacht te geven aan de rol, nut en noodzaak van de commissie en de strekking van hun adviezen.

De commissie heeft de afgelopen periode met twee leden gefunctioneerd, per 31 januari 2020 heeft mevrouw Angelien Eijnsink na tijdelijke afwezigheid haar werkzaamheden weer hervat.

Op verzoek van de vaste Kamercommissie Financiën zijn de eerder opgestelde rapportages van de Tijdelijke commissie door de staatssecretaris aan de Tweede Kamer toegezonden en gepubliceerd.

---

# 1. MELDINGEN EN BEVINDINGEN

---

In dit hoofdstuk wordt een geanonimiseerd overzicht gepresenteerd van de meldingen die zijn binnengekomen in de periode van 31 juli 2019 t/m 31 januari 2020. Op hoofdlijn worden in dit hoofdstuk signalen en bevindingen weergegeven die uit de meldingen naar voren komen. Bij de bevindingen zijn ook adviespunten opgenomen. Deze adviespunten zijn relevant voor de bespreking van de vijfde halfjaarlijkse rapportage.

## **1. Onafhankelijkheid**

### **1.1. Externe en onafhankelijke toetsing**

De commissie constateert dat bij verschillende meldingen medewerkers tegen een systeem aanlopen dat hen in onvoldoende mate een externe en onafhankelijke toetsingsmogelijkheid geeft. Dit laat zich met name zien bij de bezwaarfase van fiscale onderzoeken, waarbij de Belastingdienst zich nu baseert op een intern fiscaal advies, dat door een andere inspecteur is opgesteld dan degene die het besluit in eerste aanleg heeft genomen. Een externe, onafhankelijke blik acht de commissie van groot belang en zij is van mening dat er meer aandacht dient te zijn voor de borging van onafhankelijkheid bij dit soort trajecten.

#### *Advies*

De commissie adviseert om extern en onafhankelijk advies en toetsing in te bouwen bij fiscale onderzoeken bij eigen medewerkers.

### **1.2. Vertrouwenspersonen**

De commissie constateert dat vertrouwenspersonen weliswaar zeer belangrijke en goede begeleiding geven, maar dat sommige medewerkers zich niet willen wenden tot een vertrouwenspersoon die ook werkzaam is bij de Belastingdienst of hetzelfde dienstonderdeel of regio. Zij voelen zich vanwege onderlinge (ver)banden kwetsbaar om een kwestie intern aan te kaarten of hulp bij te krijgen.

#### *Advies*

Wij adviseren om in de communicatie over en vanuit vertrouwenspersonen te benadrukken dat medewerkers zich ook mogen wenden tot een vertrouwenspersoon die werkzaam is bij een ander dienstonderdeel en/of regio. De commissie adviseert ook om één of meerdere externe en onafhankelijke vertrouwenspersonen buiten de Belastingdienst aan te stellen waar medewerkers zich eveneens toe kunnen wenden.

## **2. Fiscale trajecten**

De medewerkers van de Belastingdienst moeten integer en zorgvuldig handelen bij het voldoen aan hun fiscale verplichtingen. De commissie heeft bij verschillende meldingen signalen ontvangen over het verloop bij fiscale trajecten aangaande eigen medewerkers. Zij vernemen ook een grote onrust en gevoel van onveiligheid onder medewerkers, naar aanleiding van een gepubliceerde uitspraak over een strafontslag en communicatie vanuit de DG en vakbonden. De commissie is van mening dat momenteel

een duidelijk beleidskader met daarin de verwachtingen van medewerkers en mogelijke sancties ontbreekt, met daarbij ook oog voor de diversiteit in fiscale nalatigheden.

*Advies*

De commissie acht het van het grootste belang dat de DG en SG zo spoedig mogelijk een beleidskader zullen vaststellen, waarbij de fiscale verwachtingen, aanvullende verwachtingen als ambtenaar van de Belastingdienst en mogelijke sancties verduidelijkt worden en waar medewerkers actief over geïnformeerd worden. Daarbij is het belangrijk om gebruik te maken van externe en onafhankelijke deskundigen en dit niet alleen intern te organiseren. De commissie benadrukt het belang van transparantie waar mogelijk richting de betrokken medewerkers, maar ook richting andere medewerkers met oog en gevoel voor de diversiteit en differentiatie in fiscale nalatigheden en de mate van verwijtbaarheid. Regels en proefprocedures kunnen bij het bevorderen van integriteit van groot belang zijn, maar hierbij dient het vasthouden aan de menselijke maat een grote rol te spelen. Aandacht en oog voor de interne en externe menselijke maat/relatie is daarbij het belangrijkste en dit dient, samen met begeleiding van de beschuldigde, meer aandacht te krijgen. Op die manier ontstaat geen cultuur van angst en geef je medewerkers de ruimte en mogelijkheid om fouten te erkennen en te herstellen.

**3. Oog en zorg voor de melder**

De commissie constateert dat bij veel meldingen onvoldoende aandacht is voor het (tijdig) voeren van het goede gesprek en het begeleiden van en zorgen voor de melder. Veel meldingen zouden niet ontstaan zijn of niet zo hoog oplopen als men aan de voorkant eerst met aandacht en inlevingsvermogen met elkaar in gesprek was gegaan. In het kader van resultaatsgerichtheid willen sommige leidinggevenden snel maatregelen treffen, zonder de melder hierin afdoende mee te nemen of de tijd te nemen een gedegen onderzoeksopdracht en –aanpak te formuleren. De commissie constateert dat, vooral bij langlopende meldingen, veel personeelwisselingen plaatsvinden, waardoor er geen persoon is die een melder kan adviseren of een melding onafhankelijk intern kan presenteren.

*Advies*

Het zou bijdragen als leidinggevenden in het cultuurtraject leren om bij integriteitsmeldingen de stappen tijdig, goed en zorgvuldig te zetten, aanvangende met het goede gesprek, proberen zaken te voorkomen en handel (transparant en open) volgens de spelregels richting de melder. De commissie adviseert om bij meldingen een onafhankelijke regievoerder aan te stellen, die langdurig aan een melder verbonden kan worden en de melder van binnenuit, intern en onafhankelijk kan begeleiden en adviseren met oog voor beide kanten, dichtbij de mens kan staan, kan functioneren als spreekbuis en spiegel om te borgen dat inhoud en proces goed verlopen.

**4. Implementatie integriteit(sinfrastructuur)**

De commissie constateert dat de Belastingdienst deze periode verschillende stappen heeft gezet om integriteit nader te borgen in de organisatie. Zoals het beginnen met de implementatie van de aanbevelingen van [redacted], de nadere inrichting van het centrale Onderzoeksbureau Integriteit Financiën (OIF) binnen het ministerie van Financiën, het externe en onafhankelijke Algemeen Adviespunt Integriteit, alsmede de toezeggingen om raadspersonen aan te stellen en per 1 juli 2020 een permanente integriteitscommissie in te stellen. De commissie verneemt echter ook dat de implementatie en facilitering soms achter blijft. Voorbeelden hiervan zijn de vertraging in de implementatie van de aanbevelingen van [redacted], de bemensing van het OIF, de aanstelling van de landelijke integriteitscoördinator, landelijke coördinator vertrouwenspersonen en de medezeggenschapsorganen. Het is van cruciaal belang dat medewerkers zo spoedig mogelijk op een plek terecht kunnen waar zij een empathisch luisterend oor treffen en het gevoel en vertrouwen krijgen dat zij daar heen kunnen als ze dat nodig hebben.

*Advies*

De commissie adviseert dringend om meer aandacht te richten op de uitvoering en facilitering van vastgesteld beleid en afspraken met spoedige en passende bemensing, man- en slagkracht, financiële middelen, scholing en waardering voor wat zij doen. Het aanstellen van een compliance officer in het managementteam van de Belastingdienst zou volgens de commissie een belangrijke en cruciale stap kunnen zijn, ook bij het borgen van afspraken over integriteit.

**5. Cultuur en leiderschap**

Uit meldingen en gesprekken is bij de commissie het beeld ontstaan van een organisatie waarbij een tegenstelling bestaat tussen de belangen, prioriteiten en cultuur van de aansturende en de uitvoerende functies. Verschillende medewerkers ervaren dat hun leidinggevende teveel op afstand is, stuurt op en beslist met macht in plaats van inhoud en meer gericht zijn op de eigen positie en het beschermen van de bewindspersonen dan dat zij staan voor het goed faciliteren van de wijze waarop de medewerkers het werk uit kunnen voeren. Door flexwerken en een roulerende managementlaag met minder inhoudelijke betrokkenheid raken medewerkers ontheemd en weten zij niet meer waar zij terecht kunnen. Een leidinggevende stuurt bij een gebrek aan inhoudelijke binding al snel alleen op proces en/of relatie.

*Advies*

Zorg ervoor dat je als leidinggevende op alle niveaus en als organisatie het gesprek voert met kennis vanuit de inhoud en daarbij betrokkenheid en inlevingsvermogen laat zien. Dat je weet wat mensen bezighoudt en roert, heb daar oog voor en bevorder dat. Op die manier heeft cultuur een natuurlijke plek binnen de organisatie. De commissie heeft een advies uitgebracht aan de SG (zie bijlage III) met daarin een profielschets over de gewenste kwaliteiten van het management van de Belastingdienst. Daarnaast adviseert de commissie dringend het voorgaande en adviezen uit eerdere rapportages aangaande houding, cultuur, gedrag en het aspect van moreel en dienend leiderschap mee te nemen en te bevorderen in het cultuur- en leiderschapstraject.

**6. Leren van ervaringen**

Veel verschillende commissies en medewerkers bij de Belastingdienst zijn (in)direct betrokken bij integriteit. Uit hun ervaringen kunnen beleidsmakers en bewindspersonen informatie betrekken waarop zij hun nadere beleid of invulling beter gefundeerd kunnen bepalen. Het (tijdig) bij elkaar brengen om bij hen op te halen en op basis daarvan het goede gesprek aan te kunnen gaan is belangrijk om een completer beeld te krijgen.

*Advies*

De commissie adviseert steeds gesprekken te organiseren waarbij de verschillende betrokkenen op een laagdrempelige wijze met elkaar kunnen spreken over ervaringen, signalen, adviezen en bevindingen gebaseerd op hun concrete ervaringen bij de Belastingdienst.

7.

### 8. Wel advies, geen officiële melding

De commissie wordt soms benaderd door medewerkers die wel advies willen van de commissie, maar geen officiële melding willen doen. De commissie staat ook deze medewerkers bij met bemiddeling en advies. Medewerkers hebben de moeite genomen om contact op te nemen met de commissie, dat wil de commissie graag ondersteunen. Redenen waarom medewerkers geen officiële melding willen doen zijn divers. Meestal is dit gelegen in loyaliteit, maar ook zijn zij huiverig voor consequenties en willen zij zo spoedig mogelijk een oplossing en weer een fijne werkplek. Ook zijn ze geregeld betrokken bij een intern meldproces en bang voor de gevolgen die een externe melding kan hebben op het interne proces.

#### Advies

De commissie herhaalt haar advies om binnen en buiten de Belastingdienst op continue wijze meer bekendheid te geven over het bestaan, de werkwijze en meerwaarde van de commissie via de verschillende communicatiekanalen van het ministerie en de Belastingdienst in het bijzonder. Het kan ook waardevol zijn om de commissieleden in berichtgeving zelf nader aan het woord te laten en/of casuïstiek geanonimiseerd te bespreken.

#### OVERZICHT TOTALEN vanaf 27 sep 2017 t/m 31 januari 2020<sup>1</sup>

	27 sep 2017  t/m  31 jan 2018	1 feb 2018  t/m  31 juli 2018	1 aug 2018  t/m  31 dec 2018	1 jan 2019  t/m  31 juli 2019	1 aug 2019  t/m  31 januari 2020	Doorlopende meldingen tijdens laatste periode
Inkomende verzoeken						
1. Meldingen	6	4	6	4	6	4
2. Door- verwijzingen	2	1	0	1	0	
3. Informatie- verzoeken	0	2	0	1	1	
4. Afspraken en bijeen- komsten	13	11	8	12	11	

<sup>1</sup> In deze aantallen wordt geen rekening gehouden met meldingen die na een halfjaar nog doorlopen in het volgende halfjaar.

9. ***Uiteenzetting: Overleggen en bijeenkomsten vijfde halfjaar***

De commissie heeft in het afgelopen halfjaar diverse afspraken gehad over de voortgang van bepaalde meldingen en het bespreken van de stand van zaken op het gebied van integriteit. Een overzicht van de afspraken:

- Gesprek met [ ] over het verbetertraject van het integriteitsstelsel binnen de Belastingdienst.
- Gesprek met [ ] van de Auditdienst Rijk over het werk van de commissie en het werk van [ ] t.a.v. het signaleren van fraude.
- Gesprek dhr. Johan de Leeuw met vakbondsvertegenwoordigers van de vier vakcentrales (CMHF, CNV Overheid, FNV Overheid en Ambtenarencentrum/NCF);
- Gesprek met de SG mw. Manon Leijten, plv. SG dhr. Han van Gelder en DG dhr. Jaap Uijlenbroek om de vierde halfjaarlijkse rapportage te bespreken.
- Interview in e-magazine ministerie van Financiën met de heer Johan de Leeuw, editie 25 oktober 2019
- Besloten overleg met de Vaste Kamercommissie Financiën om de commissie te presenteren en uitleg te geven over de werkwijze van de commissie.
- Werkbezoek dhr. Johan de Leeuw met DG dhr. Jaap Uijlenbroek aan de vestiging van de Belastingdienst in Apeldoorn.
- Gesprek met [ ], Directeur CD O&P Belasting over het werk van de commissie en haar afdeling.
- Gesprek met staatssecretaris dhr. Menno Snel.
- Gesprek met het Platform Landelijk Overleg Vertrouwenspersonen over wederzijdse ervaringen en elementen uit de vierde halfjaarlijkse rapportage.
- Gesprek met de Adviescommissie uitvoering toeslagen (commissie Donner).

In de komende maanden staat het volgende gesprek ingepland met de commissie:

- Gesprek met de SG dhr Bas van den Dungen, plv. SG dhr. Han van Gelder, interim DG Belastingdienst mw. José Lazeroms en interim DG Toeslagen en Douane Rob Kerstens om de vijfde halfjaarlijkse rapportage te bespreken.



---

## 2. OVERIGE ONTWIKKELINGEN

---

In dit hoofdstuk presenteren wij overige ontwikkelingen op basis van werkzaamheden van de commissie in het afgelopen half jaar.

### **1. Terugkoppeling n.a.v. 4<sup>e</sup> halfjaarlijkse rapportage**

De commissie heeft naar aanleiding van de vierde halfjaarlijkse rapportage diverse gesprekken gevoerd met afgevaardigden van het ministerie van Financiën over aandachtspunten die aan bod zijn gekomen in de vierde halfjaarlijkse rapportage. Denk aan de inrichting van de integriteitsinfrastructuur, het cultuur- en leiderschapstraject en de bekendheid van de commissie. De commissie wordt graag geïnformeerd over de acties die het ministerie naar aanleiding van deze aandachtspunten heeft ingezet in het afgelopen halfjaar.

### **2. Adviezen**

De commissie heeft op verschillende vlakken meegedacht en advies uitgebracht, zoals de inrichting van raadspersonen en de profielen van de DG's en management van de Belastingdienst (zie bijlage III).

### **3. Inrichting permanente commissie**

De staatssecretaris heeft de inrichting van een permanente, externe en onafhankelijke commissie toegezegd.

### **4. Besloten overleg met de vaste Kamercommissie Financiën**

De commissie heeft een prettig en open gesprek gehad met de vaste Kamercommissie Financiën waarbij elementen uit de eerdere rapportages, ervaringen en bevindingen besproken zijn. Op verzoek van de vaste Kamercommissie Financiën zijn de eerder opgestelde rapportages van de Tijdelijke commissie door de staatssecretaris aan de Tweede Kamer toegezonden en gepubliceerd.

---

## 3. BIJLAGEN

---

### **Bijlage I – Instelling en taak Tijdelijke Commissie Integriteit Belastingdienst**

*Instelling en taak (conform het Besluit van de Secretaris-Generaal van 1 november 2017 houdende instelling van de Tijdelijke commissie integriteit Belastingdienst, artikel 2)*

1. De Tijdelijke commissie integriteit Belastingdienst is een aanvulling op de bestaande melding infrastructuur bij de Belastingdienst;
2. De commissie heeft tot taak:
  - a. het zo spoedig mogelijk reageren op meldingen inzake mogelijke integriteitschendingen resp. misstanden die de Belastingdienst raken;
  - b. het verzamelen en inventariseren van meldingen;
  - c. het geven van informatie en advies over procedures en vervolgstappen aan de melders;
  - d. het zo nodig inwinnen van nadere inlichtingen naar aanleiding van meldingen;
  - e. het (laten) onderzoeken en beoordelen in hoeverre de meldingen aanleiding geven tot enigerlei vervolprocedure. Indien wordt overgegaan tot het (laten) instellen van een onderzoek, zal de commissie (waar)borgen dat het onderzoek op onafhankelijke en zorgvuldige wijze plaatsvindt en dat terugkoppeling plaatsvindt aan de melders;
  - f. het gevraagd en ongevraagd adviseren van de SG over integriteitsbeleid, eventuele vervolprocedures en te nemen maatregelen.

### **Bijlage II – Wijzigingsbesluit verlenging, samenstelling en adviesverzoek Tijdelijke Commissie Integriteit Belastingdienst**

*Verzoek uitbrengen advies integriteitsinfrastructuur (conform het Besluit van de Secretaris-Generaal van 3 juli 2019 houdende het wijzigingsbesluit op de instelling van de Tijdelijke commissie integriteit Belastingdienst, toelichting artikel 1)*

Dit besluit strekt tot wijziging van het Instellingsbesluit van de Tijdelijke commissie integriteit Belastingdienst. Er wordt een nieuw lid van de commissie benoemd. In artikel 4 van het Instellingsbesluit is bepaald dat de commissie wordt ingesteld voor de duur van twee jaar, te rekenen vanaf de datum van inwerkingtreding van het besluit (1 september 2017). De meldinfrastructuur binnen de Belastingdienst wordt op een zorgvuldige en gedegen manier geoptimaliseerd. Daarnaast is het melden van vermoedens van integriteitschendingen en misstanden bij een onafhankelijke commissie buiten de Belastingdienst onverkort van belang. De commissie wordt gevraagd in de maand mei 2020 een advies uit te brengen over de optimale structurele borging van integriteitsmeldingen bij de Belastingdienst en de daarvoor meest passende infrastructuur die als voldoende onafhankelijk en veilig wordt beschouwd De

instellingsduur van de commissie wordt verlengd tot 1 juli 2020 waarna er een commissie permanent zal worden ingeregeld.

### **Bijlage III - Advies van de Tijdelijke Commissie Integriteit Belastingdienst aan de Secretaris Generaal m.b.t. de profielschets van de beoogde Directeuren - Generaal Belastingdienst en van het management van de Belastingdienst, 24 december 2019**

#### **Leiderschap en cultuur**

De Belastingdienst is druk bezig om de integriteitsinfrastructuur robuust neer te zetten en verder te ontwikkelen waar het gaat om cultuur en leiderschap. "Leidinggevendenden hebben te weinig weet wat er op de werkvloer speelt en welke goede ideeën daar te halen zijn." Dit was één van de belangrijkste conclusies van het rapport van Borstlap en Joustra.

De vaste commissie voor financiën van de Tweede Kamer heeft op 25 september 2019 overleg gevoerd met de heer Snel, toenmalig Staatssecretaris van Financiën, over o.a. : de brief van de Staatssecretaris van Financiën inzake invulling vierde pijler «Cultuur» . In het overleg stelt de staatssecretaris dat:

"Iemand die binnen de organisatie kan aantonen wat misgaat en wat beter zou kunnen, is een soort cadeautje. Daar moeten we beter gebruik van maken en daarvoor is nu eenmaal wel een cultuurverandering nodig, inclusief een cultuurprogramma. Daar moeten we niet lacherig over doen of van zeggen dat het soft is, dat is gewoon echt broodnodig. Dat is denk ik de stand van zaken.

Ik ben bang dat de leidinggevendenden daarin een belangrijke rol spelen, maar het is niet alleen top-down, het is ook bottom-up. Er moet met hele teams worden gekeken of zij ook herkennen dat als je elkaar op de werkvloer niet eerlijk de waarheid kan zeggen, dat uiteindelijk leidt tot een lager leervermogen en dus ook een lagere kwaliteit van je dienstverlening."

Ook uit de onderzoek rapportage 'Ongeschreven Regels' van de Auditdienst Rijk naar gedragspatronen tussen het management van het ministerie van Financiën komt een beeld naar voren van hardnekkige negatieve cultuurpatronen.

Uit voorgaande drie voorbeelden kunnen we concluderen dat de Belastingdienst gebaat is bij een vorm van leiderschap dat zich niet primair richt op effectiviteit, maar ook moreel leiderschap is. De manier om een organisatie mee te krijgen, is door dienend te leiden. Dat is volgens de wetenschap de kern van moreel leiderschap– al wordt het tevens getypeerd als verantwoordelijk, duurzaam, verbindend of toekomstbestendig leiderschap, met aandacht voor cultuur, houding en gedrag. Dienende leiders delen hun macht, zetten de behoeften van hun personeel voorop, investeren in de ontwikkeling van hun mensen. Daarnaast richt deze dienende rol zich ook op belanghebbenden buiten de eigen organisatie.

#### **Melding bij de tijdelijke Commissie Integriteit Belastingdienst**

Ervaringen en adviezen van de CIB, zoals ook in de voortgangsrapportages weergegeven, vragen ook aandacht voor bovenstaande ontwikkeling. De CIB is op 17 januari jl. in gesprek gegaan met [redacted]. Tijdens het gesprek werd het bovenstaand geschetst beeld van de cultuur en de algemene gedragspatronen van leidinggevendenden binnen de belastingdienst bevestigd. [redacted] is vanaf de jaren 90 werkzaam geweest als extern organisatieadviseur voor verschillende onderdelen van de belastingdienst. Tijdens het uitvoeren van zijn opdrachten kwam hij meerdere vormen tegen van – in zijn

termen- 'mentaal verzuim' van het personeel en onderstromen in de organisatie. Collectief verzuim leidt tot vergroting van werkstress en verhoging van werkdruk. Een herkenbaar patroon. Zijn pogingen om deze onproductieve cultuur onder medewerkers aan te kaarten bij het hogere management, waren keer op keer tevergeefs. Men bood weerstand en deelde zijn observaties niet, of wilde ze niet zien. Toch zit er naar het oordeel van CIB voor de belastingdienst toegevoegde waarde in zijn waarneming en aanpak.

#### **Persoonlijke competenties DG: moreel leiderschap**

Waar een integer leider een leider is die zich op integere wijze gedraagt, is een moreel leider iemand die zich daarnaast ook actief inzet voor het bevorderen van integriteit in de organisatie. Iemand die persoonlijke waarden als respect, moed, zorg en medeleven, oprechtheid en eerlijkheid, bescheidenheid, en wijsheid in zich heeft.

Een persoon die werkelijk benaderbaar is, niet slechts toegankelijk leider in woord ('mijn deur staat altijd open') maar ook in daad. Het is iemand die zelf oog en oor heeft voor de onderstroom in de organisatie. De CIB vraagt aandacht bij de werving van DG-s en het management voor de genoemde aanpak van leiderschap die bijdraagt aan de verlaging van het collectief mentaal verzuim en daarmee kwantitatief en kwalitatief de productiviteit in de organisatie zal verhogen.

#### **Bijlage IV - Interview e-magazine ministerie van Financiën met dhr. Johan de Leeuw, 25 oktober 2019**

<https://magazinesintern.rijksoverheid.nl/fin/wijzijnfinancien/2019/05/commissie-integriteit>

De tijdelijke commissie integriteit voor de Belastingdienst bemiddelde sinds 2017 in talloze zaken. 'Toch ervaren mensen nog een drempel om naar ons toe te komen', stelt Johan de Leeuw die in mei aan de commissie werd toegevoegd. 'Maar onze deur staat altijd open voor iedereen.'

#### **Wie is Johan de Leeuw?**

Johan de Leeuw vormt samen met Angeliën Eijsink en Mariëtte Verhoef de Tijdelijke commissie integriteit voor de Belastingdienst. Hij vervulde diverse leidinggevende functies bij een aantal overheidsorganisaties. Zo was hij directeur-generaal van de Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit, inspecteur-generaal van de Inspectie Verkeer en Waterstaat, secretaris-generaal van het ministerie van Sociale zaken en Werkgelegenheid. De Leeuw was daarnaast een aantal jaren consultant bij ABDTOPconsult. Nu is hij voorzitter van het CTGB (een zbo) en vervult hij een aantal bestuurlijke en toezichthoudende functies.

#### **Hoe kijkt u terug op het afgelopen halfjaar?**

'We hebben een aantal indringende situaties behandeld. Wij gaan in gesprek met de melder en, na instemming van de melder, met betrokkenen binnen de dienst. Het is goed dat dit gebeurt en dat we daar resultaat behalen. Aan de andere kant: elke melding is er een te veel. Dat is het dubbele aan ons werk.'

#### **Wat is het verschil met andere meldpunten?**

'We zijn een onafhankelijke commissie; staan buiten de Belastingdienst en buiten het departement. In eerste instantie hoop je dat mensen intern terecht kunnen; bij hun leidinggevenden, bij

vertrouwenspersonen of integriteitscoördinatoren. Maar als dat niet kan, niet veilig voelt of gevoelig ligt, kan men bij ons terecht. Maar nog niet iedereen weet dat.'

#### **Om wat voor meldingen gaat het?**

'Het gaat vaak om indringende problemen. Heel vaak ook zaken die te maken hebben met leidinggevend. En daarmee kom je al snel bij de rol van het management en de interne cultuur. Bij grote organisaties zie je vaak machtsstructuren in denken en handelen. Er ontstaan 'koninkrijkjes' en dan komen medewerkers wel eens tussen de wielen terecht. Dat moet je omkeren. Hoe groot een organisatie ook is, een leidinggevende moet altijd vanuit inlevingsvermogen zijn managementrol en verantwoordelijkheid oppakken.'

#### **Zijn alle meldingen anders of ziet u ook overeenkomsten?**

'Regelmatig zien we dat als een leidinggevende eerst even tot 10 had geteld en op een inlevende manier met de medewerker had gesproken, de melding niet was ontstaan. Dus er zitten hele basale leerervaringen vooral ook voor het management in.'

#### **Gebeurt er voldoende met uw adviezen?**

'Dat hopen we. Er zijn natuurlijk ook allerlei acties ingezet door Jaap Uijlenbroek en Frances Diepstraten zoals het cultuur- en leiderschapstraject. Wij praten ook met hen en geven aan: 'Vertel niet alleen hoe het allemaal moet en hoort, maar gebruik vooral concrete voorbeelden om het toe te lichten. Dat leert het best. En spreek er open over.'

#### **Kunnen mensen ervan op aan dat de melding anoniem blijft?**

'Zeer zeker! Wij geven de oplossingen ook terug aan het management of het betrokken dienstonderdeel. 'Doe er wat mee, leer ervan'. We voeren die gesprekken alleen na, en met instemming van de melder en koppelen ook weer terug. Als mensen iets melden mag het niet ten koste gaan van hun loopbaan. Ook dat bespreken we met de SG en DG.'

#### **Dat ging het verleden nog wel eens mis.**

'Dat is nog steeds een aandachtspunt. Wij benadrukken dat dit ontzettend belangrijk is. Probeer zo zorgvuldig mogelijk met de eigen spelregels om te gaan en handel daar ook naar.'

#### **Waarom is dat zo moeilijk?**

'Soms omdat mensen heel snel naar een bepaald resultaat willen. Al maatregelen nemen die naar het gevoel van de melder veel te snel gaan. Soms gebeurt dat moedwillig, soms met de beste bedoelingen, maar het is wel verkeerd. In het cultuurtraject leert het management deze stappen goed en zorgvuldig te zetten. Dit begint altijd met het goede gesprek aan de voorkant. Probeer zaken zoveel mogelijk te voorkomen. Zijn ze niet te voorkomen, handel dan volgens de spelregels, kom die goed na en wees open naar degene die ergens mee zit of een melding heeft gedaan. Dat heeft alles met cultuur, met houding en gedrag te maken.'

#### **Medewerkers van de Belastingdienst staan bekend als heel loyaal. Hoe verklaart u de integriteitsschendingen?**

'Het speelt bij meer organisaties met een dergelijke familieachtige cultuur. Dat brengt veel voordelen en mooie dingen, maar kan als nadeel hebben dat je het blijft doen zoals je het altijd deed. Maar dynamiek en verandering horen bij organisaties. Dat botst wel eens met elkaar. Daarom is het cultuur- en leiderschapstraject ook zo belangrijk. Het vraagt alleen tijd en energie om iedereen mee te krijgen en een flexibele en collegiale organisatie te bouwen.'

**Omschrijf u de huidige managementcultuur eens.**

'Net als bij veel andere organisaties zie je dat managers steeds minder betrokken zijn bij de inhoud. Als je op de inhoud nauwelijks binding met elkaar hebt, dan heb je het alleen nog maar op proces en relatie. Dan heb je snel je machtspositie te pakken. De medewerker vindt vanuit de inhoud dat-ie linksaf moet gaan. De manager zegt: 'Niks mee te maken, je gaat rechtsaf'. Inlevend management werkt veel meer vanuit de inhoud. En zorgt tegelijkertijd dat de relaties goed zijn en de processen netjes verlopen.'

**Dat is ook wat u de leidinggevenden wilt meegeven?**

'Zeker, ga vanuit empathie het goede gesprek aan met je medewerkers. Maak zaken waar medewerkers mee zitten bespreekbaar in je afdeling, in je directie. Zonder een zaak direct te noemen, kun je aandacht besteden aan een onderwerp of vertellen wat je ervan hebt geleerd. En heb je iets niet zo handig gedaan, geef dan aan dat je dat voortaan anders wilt gaan doen. Dan zullen problemen ook sneller worden gemeld, minder snel verergeren en sneller worden opgelost. Dat is de manier om een cultuur te veranderen. Want cultuur maken mensen met elkaar en daar heb je als leidinggevende een eerste verantwoordelijkheid in.'

**Zo neem je contact op**

Heb je een dringend probleem waar je intern niet uit komt, neem dan contact op met de Tijdelijke commissie Integriteit voor de Belastingdienst. Dat kan door een mail te sturen naar [commissieintegriteitbelastingdienst@rijksoverheid.nl](mailto:commissieintegriteitbelastingdienst@rijksoverheid.nl) of te bellen met 070-3428253.