

Aan het Ministerie van Financiën  
T.a.v. de SG en plv SG

Den Haag, 12 februari 2018

Betreft: halfjaarlijkse rapportage van de Tijdelijke Commissie Integriteit Belastingdienst  
Periode 27 september tot en met 31 januari 2018

Geachte mevrouw Leijten en meneer Van Gelder,

Hierbij bieden we u de eerste halfjaarlijkse rapportage aan van de Tijdelijke Commissie integriteit belastingdienst.

De rapportage beslaat de periode 27 september 2017 tot en met 31 januari 2018.

Wij stellen voor om in juni 2018 vervolg te geven aan ons gesprek van 15 december 2017 om dan verder met u van gedachten te wisselen over de bevindingen en ervaringen tot op dat moment.



Mariëtte Verhoef



Angeliën Eijsink

**Rapportage van de Tijdelijke commissie integriteit Belastingdienst**  
**Periode: 27 september 2017 - 31 januari 2018**

De daadwerkelijke start van de commissie heeft, door interne voorbereiding, relatief lang geduurd, na het eerste gesprek met de leden van de commissie. Er is voor gekozen om na de zomervakantie te starten.

De commissie wordt inhoudelijk ondersteund door een integriteitadviseur van de Centrale Organisatie Integriteit Defensie en administratieve ondersteuning vindt plaats door een medewerker van het Centrum voor Arbeidsverhoudingen Overheidspersoneel.

**Instelling en taak (conform het Instellingsbesluit artikel 2)**

1. De Tijdelijke commissie integriteit Belastingdienst is een aanvulling op de bestaande meldinginfrastructuur 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.

**Gevoerde gesprekken ter voorbereiding en tussentijdse oriëntatie**

Om op zorgvuldige wijze aan de aan haar opgedragen taken invulling te geven is door de commissie de afgelopen periode kennis gemaakt met de volgende functionarissen/organen:

- Landelijk coördinator vertrouwenspersonen;
- Vertegenwoordiging van COR en DOR;
- Beveiligingsambtenaar Ministerie van Financiën;
- Kennisgroep integriteit Belastingdienst;
- Directeur HR Belastingdienst;
- Voorzitter kennisgroep integriteit Belastingdienst;
- Implementatiemanager Integriteit en Veiligheid van de Douane;
- Vaktechnisch coördinator arbeidsjuridisch DG Belastingdienst;
- Diverse functionarissen tijdens de Top 200 bijeenkomst in de Jaarbeurs Utrecht 17 januari jl, waarbij de focus lag op het medewerkers onderzoek.

### **Interne communicatie binnen de Belastingdienst**

Om aan de instelling van de commissie bekendheid te geven is hierover op de volgende manieren gecommuniceerd:

- juli managementupdate;
- augustus en september in de beeldkrant, op het rijks portaal en intranet en in de brochure nieuwe medewerkers;
- de publicatie van het instellingsbesluit in de Staatscourant was op 1 november;
- extern is de Tweede Kamer geïnformeerd via beide halfjaarrapportages van de BD;
- vanaf 27 september was het mogelijk zaken te melden bij de commissie;
- half december extra berichtgeving in de beeldkrant en op intranet.

### **Meldingen**

Tot nu toe zijn zes meldingen ontvangen door de commissie. Twee meldingen passen inhoudelijk niet in de taakomschrijving van de commissie, waardoor deze melders zijn geholpen met een juiste doorverwijzing.

Een melder heeft geen inhoudelijke melding meer gedaan, nadat aan hem is aangegeven dat anoniem melden niet mogelijk is.

Twee meldingen betreffen de afhandeling van een melding over medewerkers door hun leidinggevenden. In één geval is de integriteitadviseur van defensie eerst in gesprek gegaan met deze melder, waarna een gesprek met de commissie heeft plaatsgevonden. In het andere geval is besloten om de commissie direct met de melders in gesprek te laten gaan.

In beide gevallen is in overleg met de melders besloten om met leidinggevenden in gesprek te gaan over hun ervaringen.

De zesde melding betreft een signaal van een medewerker over diverse onderwerpen met betrekking tot leiderschap en cultuur in de organisatie. Tussen deze melder en de integriteitsadviseur van defensie heeft een gesprek plaats gevonden, waarna is besloten om zijn melding als signaal richting de organisatie mee te nemen.

Over het algemeen valt het de commissie op dat in de gesprekken met de melders het veelal over de cultuur van de organisatie en gedrag van medewerkers en leidinggevenden gaat. Melders geven aan het vertrouwen in hun leidinggevenden te zijn verloren en ze voelen zich niet door hen gehoord. Leiderschapsstijlen van de leidinggevenden zijn hier mogelijk debet aan, waardoor de werksfeer is ontwricht.

De onderdelen waar dit speelt zijn bekend in de organisatie.

Tot slot merkt de commissie op dat er tot op heden een beperkt aantal meldingen zijn ontvangen.

Tijdens ons gesprek 15 december met de SG, werd wederom duidelijk dat het voor de organisatie van groot belang is, dat medewerkers vermoedens veilig kunnen melden bij de commissie en dat de indruk bestaat dat de noodzaak en de behoefte aan het meldpunt actueel is.

We adviseren – conform het instellingsbesluit – bij herhaling structureel informatie op het intranet over de commissie en de meldingsprocedure op te nemen.

We zijn van mening dat ook leidinggevenden een belangrijke rol spelen door medewerkers op de mogelijkheden van de commissie te attenderen.

## TIJDELIJKE COMMISSIE INTEGRITEIT BELASTINGDIENST

Aan het Ministerie van Financiën  
T.a.v. SG-mevrouw drs. M.R. Leijten  
plv. SG de heer J.H. van Gelder  
Korte Voorhout 7  
2511 CW DEN HAAG

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

070-3428253 telefoonnummer  
1 bijlage(n)  
18 juni 2018 datum

Betreft: Tweede halfjaarlijkse rapportage van de Tijdelijke  
Commissie Integriteit Belastingdienst  
Periode: 1 februari tot en met 18 juni 2018

Geachte mevrouw Leijten en meneer Van Gelder,

Hierbij bieden we u de tweede halfjaarlijkse rapportage aan van de Tijdelijke Commissie Integriteit Belastingdienst. De rapportage beslaat de periode 1 februari 2018 tot en met 18 juni 2018.

Graag bespreken wij deze rapportage met u op dinsdag 19 juni 2018 om daarna vervolgspraken te maken.

Hartelijke groeten,

Angelien Eijsink en Mariëtte Verhoef

Aan: Ministerie van Financiën  
T.a.v. SG en plaatsvervangend SG

*Bijlagen*  
1

*Inlichtingen*  
070-3428253  
[commissieintegriteitbelastingdienst@rijksoverheid.nl](mailto:commissieintegriteitbelastingdienst@rijksoverheid.nl)

*Datum*  
18 juni 2018

*Onderwerp*  
Rapportage

## VERSLAG

tweede halfjaarlijkse rapportage tijdelijke commissie integriteit  
periode 1 februari 2018 tot en met 31 juli 2018

### **Instelling en taak (conform het Instellingsbesluit 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.

### **Ondersteuning**

De commissie is vanaf september 2017 tot half juni 2018 inhoudelijk goed ondersteund door een integriteitsadviseur van de Centrale Organisatie Integriteit Defensie (COID). Recent is de inhoudelijke ondersteuning overgenomen door een integriteitsadviseur van het Centrum voor Arbeidsverhoudingen en Overheidspersoneel (CAOP). De samenwerking met de administratieve ondersteuning door een medewerker van het CAOP, verloopt op prettige en adequate wijze.

### **Communicatie**

Om meer bekendheid te geven aan de werkzaamheden van de commissie, zoals tijdens ons overleg van 19 december 2017 besproken, heeft zij een interview gegeven dat op 16 april 2018 is geplaatst op de Beeldkrant van de Belastingdienst.

### **Overzicht totalen**

Op uitnodiging is de commissie in de afgelopen periode aanwezig geweest bij verschillende afspraken, overleggen en bijeenkomsten. Deze gesprekken leveren een grote bijdrage aan de werkzaamheden en de taakinvulling van de Commissie.

#### OVERZICHT TOTALEN vanaf 1 februari 2018

Inkomende verzoeken	Totaal
1. Meldingen	4
2. Doorverwijzingen	1
3. Informatieverzoeken	2
4. Afspraken	8
<b>Totaal</b>	<b>15</b>

#### 1. Meldingen

Er heeft een gesprek plaatsgevonden met de leidinggevende van twee medewerkers die hun meldingen reeds in de vorige rapportageperiode hadden ingediend.

Het betrof een constructief gesprek. De melding is afgedaan na een gezamenlijk gesprek tussen de commissie, de leidinggevende en de medewerkers.

De commissie heeft een gesprek gehad met de plaatsvervangend DG van een melder die reeds in de vorige rapportageperiode zijn melding had ingediend.

De medewerker is overgegaan tot het indienen van een schriftelijke klacht naar het Ministerie van Financiën. De behandeling van deze klacht loopt nog.

Een gesprek vond plaats na melding van een conflictsituatie die is ontstaan tussen melder en zijn leidinggevende. Door tussenkomst van de commissie is deze medewerker in gesprek gegaan met de leidinggevende van zijn direct leidinggevende.

Een melding betrof een situatie beginnend met een integriteitskwestie, maar werd van daaruit een langdurig slepend conflict. In dit geval heeft de commissie door een gesprek ervoor gezorgd dat er weer contact op gang is gekomen tussen deze persoon en de leidinggevendens. De melder heeft inmiddels verzocht om de melding ongedaan te maken en het opgebouwde dossier te verwijderen.

#### 2. Doorverwijzingen

De commissie heeft in deze periode één medewerker doorverwezen, daar zijn melding een klacht betrof aangaande een door hem afgelegd examen.

#### 3. Informatieverzoeken

Een melding sloot inhoudelijk niet aan bij de taakomschrijving van de commissie. De melder is door de commissie geholpen met een juiste doorverwijzing.

Een andere melder wilde aanvankelijk een melding doen bij de commissie maar heeft aangegeven de interne meldprocedure te volgen.

#### 4. Afspraken op uitnodiging

- Gesprek met vertrouwenspersonen tijdens de Landelijke themaochtend Vertrouwenspersonen Belastingdienst
- Bijwonen van een Voorlichtingsbijeenkomst VanWerkNaarWerk
- Vervolggesprek met Implementatiemanager Integriteit en Veiligheid – Douane, Directeur Bedrijfsvoering – Douane en Integriteit Coördinator - Douane
- Gesprek met de secretaris en leden van de COR
- Gesprek over gedane meldingen en huidige procedure met Projectleider Interne Onderzoeken
- Gesprek naar aanleiding van Landelijke themaochtend met een Vertrouwenspersoon Belastingdienst
- Interview voor de beeldkrant t.b.v. extra communicatie Tijdelijke commissie Integriteit Belastingdienst

### **Bevindingen en aanbevelingen**

De commissie wil graag de ervaringen en bevindingen uit deze periode op basis van de gehouden gesprekken met melders, leidinggevend en van melders en andere functionarissen van de Belastingdienst, Douane en het Ministerie van Financiën, met u delen, ook door een aantal terugkerende opmerkingen weer te geven.

#### Een greep uit veel gehoorde en terugkerende opmerkingen en gevoelens:

Medewerkers voelen zich onvoldoende gehoord en betrokken bij veranderingen. Bijvoorbeeld bij de herijking van de investeringsagenda. Hier geeft men aan dat er nauwelijks terugkoppeling heeft plaatsgevonden. Men ervaart wel de verzakelijking o.a. door het werken met prestatie indicatoren, maar mist de toetsing hiervan op de werkvloer.

Het is van belang dat leidinggevend en de bereidheid tonen te onderkennen dat her en der sprake is van een gevoelde angstcultuur. Medewerkers hebben behoefte aan contact en gesprek i.p.v. de gevoelde verharding. Men voelt zich mikpunt van de maatschappij en de politiek en vraagt zich af 'wie komt er voor mij op'? Er is de behoefte aan een werkgever die voor zijn mensen staat en zijn empathische kant laat zien of zoals gehoord, "ik mis de aai over de bol".

Gelederen worden gesloten door de leidinggevend en daarmee vergroot het de afstand tussen leidinggevend en medewerkers. De snelle wisseling van teamleiders is hier ook debet aan, waardoor signalen van de werkvloer niet meer gehoord worden.

Het hebben van geen vaste werkplek geeft velen het gevoel 'als mens niet meer gezien te worden'.

#### Anoniem melden:

Uit diverse gesprekken komt naar voren dat medewerkers onvoldoende bescherming ervaren wanneer er over hen een anonieme melding wordt gedaan (een zogenaamde klikbrief). Hierdoor ontstaat de situatie dat medewerkers gedurende lange tijd in onzekerheid verkeren, met als gevolg een onwenselijke situatie en niet alleen voor de betreffende medewerker(s) maar ook een verstoorde verhouding binnen een afdeling. De thuissituatie krijgt ook het nodige te verstouwen. Medewerkers verliezen hierdoor bovendien het vertrouwen in de werkgever, waar ze vaak al lange tijd met ziel en zaligheid werkzaam zijn. Voor leidinggevend en is dit eveneens een moeilijke situatie.

Er bestaat een Protocol hoe om te gaan met anoniem melden, maar een werkbare vorm hiervoor vinden vergt ook van leidinggevend en het nodige.

De commissie heeft gesprekken gevoerd over de huidige toepassing en regelgeving m.b.t. anoniem melden en beveelt aan om hierbij meer oog te hebben voor de rechten en belangen van de medewerker waarover is gemeld.

#### Reorganisatie en menselijke maat:

De belastingdienst maakt momenteel, in een voor velen versneld tempo, veel veranderingen door. Door onzekerheden die hiermee gepaard gaan ontstaat onrust op de werkvloer en medewerkers ervaren hierdoor meer spanningen. Leidinggevend en hebben veelal de verantwoordelijkheid voor een groot aantal medewerkers met een veelheid aan taken en een hoge werkdruk. Medewerkers ervaren dat er scherper op hen wordt gelet. Het is mogelijk dat medewerkers, die voor hun gevoel jarenlang naar behoren en goed gefunctioneerd hebben, nu bij een relatief klein voorval worden geconfronteerd met (vergaande) juridische trajecten. Medewerkers voelen zich hierdoor onheus bejegend.

Waardering en erkenning wordt door hen niet gevoeld en ervaren, terwijl dit veelal medewerkers zijn die tientallen jaren loyaal zijn aan de organisatie en de motor in moeilijke tijden waren en zijn.

Bij de commissie is het beeld ontstaan dat de organisatie sterk juridificeert en verzakelijkt en onvoldoende naar de medewerker – de menselijke maat – wordt gekeken.

Hiermee ontstaat de situatie – ook aantoonbaar op de werkvloer – dat regels anders worden geïnterpreteerd voor leidinggevend en dan voor medewerkers.

#### Vertrouwenpersonen:

Vertrouwenpersonen vervullen een belangrijke rol in de organisatie als luisterend oor voor medewerkers met een hulpvraag. Om de rol van vertrouwenspersoon goed te kunnen vervullen is het nodig dat deze medewerkers ook de ruimte krijgen om met elkaar vertrouwelijk het gesprek aan te gaan en te leren van elkaar. Eveneens moeten de ervaringen die medewerkers met hen delen voldoende doordringen in de organisatie en uiteraard bij de toplaag terecht komen en (letterlijk) gehoord worden.

De commissie heeft de indruk dat hier nog stappen gezet kunnen worden.



#### Regels en de menselijke maat

De organisatie is zeer heterogeen, met een zeer divers pakket aan taken en daarmee in het volgen ook een zeer divers personeelsbestand. Vanzelfsprekend zijn regels nodig, maar het naleven van regels lijkt meer een doel op zich te worden (als houvast in onzekere tijden) en niet een middel om gezamenlijk ergens toe te komen. Ook hier constateert de commissie dat de menselijke maat bij het toepassen van regels lijkt te ontbreken. Een en ander leidt mogelijk tot een juridisch juiste toepassing, daar waar wellicht niet het moreel juiste wordt gekozen. Het lijkt dat bij integriteitskwesties niet altijd worden gede-escaleerd, maar dat er snel tot de uitvoering van protocollen wordt gegrepen, hetgeen mogelijk een escalerende manier is om kwesties af te doen.

De commissie beveelt aan om meer te doen aan moreel besef en de vorming van een juist moreel oordeel (Moral Fitness). Begin hiermee bij leidinggevend en personeelsafdelingen.

Bezie ook of er meer gedaan kan worden met betrekking tot individueel contact met medewerkers waar integriteitskwestie speelt en tracht zoveel mogelijk te de-escaleren.

#### HR-afdeling

Het komt op de commissie over dat de HR-afdelingen wel leidinggevend adviseren en er niet of slechts in beperkte mate zijn voor de medewerker. Dit is ook het geval bij integriteitsonderzoeken.

#### Advies

Het is essentieel voor een organisatie om over een goed functionerend systeem van integriteitszorg te beschikken, waarbij dit systeem geheel onafhankelijk van deze organisatie de werkzaamheden kan verrichten.

De commissie stelt zich de vraag of de Belastingdienst beschikt over een dergelijk adequaat stelsel/ systeem dat de onafhankelijkheid garandeert voor iedere werknemer.

Als commissie zullen we ons de komende periode richten op de verdere beantwoording van deze vraag.

De commissie adviseert om over deze vraag het gesprek met medewerkers aan te gaan.

Hierbij valt ook te denken aan een organisatie die onafhankelijk adviseert aan leidinggevend en medewerkers op het gebied van integriteit waar eenieder terecht kan voor vragen, advies en het doen van meldingen.



Angélien Eijnsink



Mariënne Verhoef



Aan het Ministerie van Financiën  
T.a.v. SG-mevrouw drs. M.R. Leijten  
plv. SG de heer J.H. van Gelder  
Korte Voorhout 7  
2511 CW DEN HAAG

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

070-3428253 telefoonnummer  
1 bijlage(n)  
16 januari 2019 datum

Betreft: Derde halfjaarlijkse rapportage van de Tijdelijke  
Commissie Integriteit Belastingdienst  
Periode: 1 augustus 2018 t/m 31 december 2018

Geachte mevrouw Leijten en meneer Van Gelder,

Hierbij bieden we u de derde halfjaarlijkse rapportage aan van de Tijdelijke Commissie Integriteit Belastingdienst. De rapportage beslaat de periode 1 augustus 2018 t/m 31 december 2018.

Graag bespreken wij deze rapportage met u op 25 januari 2019 om daarna vervolgspraken te maken.

Hartelijke groeten,

Angelien Eijnsink en  
Mariënne Verhoef



Angelien Eijnsink



Mariënne Verhoef

---

# HALFJAARLIJKSE RAPPORTAGE TIJDELIJKE COMMISSIE INTEGRITEIT BELASTINGDIENST

---

---

## INLEIDING

---

De Tijdelijke Commissie Integriteit Belastingdienst is inmiddels begonnen aan haar vierde halfjaarlijkse termijn. Waar in de meldingen in de tweede halfjaarlijkse termijn hoofdzakelijk (ethisch) leiderschap en de bijdrage van professionals werkzaam op integriteit naar voren kwam, constateren wij in deze halfjaarlijkse termijn dat een veilige werkomgeving en zorg voor werknemers uit de meldingen naar voren komt. De commissie heeft het afgelopen halfjaar wederom gesprekken gevoerd met melders, maar ook met eerdere melders die al contact hebben gehad met de commissie. De meeste melders kunnen vervolgstappen zetten.

De commissie is positief over de toenemende aandacht voor integriteit en omgangsvormen binnen het ministerie van Financiën en de Belastingdienst. Tegelijkertijd mag duidelijk zijn dat bepaalde aandachtspunten beter opgepakt kunnen worden.

De commissie is inmiddels anderhalf jaar actief. Graag spreken wij onze waardering uit voor de constructieve samenwerking met medewerkers van uw dienst. In het bijzonder willen we de heer   en mevrouw  bedanken voor de prettige samenwerking. Wij zetten deze constructieve samenwerking graag voort.

In deze rapportage vindt u een overzicht van de meldingen en de bevindingen van de commissie over de afgelopen vijf maanden.

---

# 1. MELDINGEN

---

In dit hoofdstuk wordt een geanoniseerd overzicht gepresenteerd van de meldingen die zijn binnengekomen in de periode van 1 augustus t/m 31 december 2018. Op hoofdlijn worden in dit hoofdstuk signalen weergegeven die uit de meldingen naar voren komen.

## *Integriteitsrisico's*

In een aantal meldingen is een signaal afgegeven over de cultuur binnen de Belastingdienst en over integriteitsrisico's. Het gaat dan over ongewenste omgangsvormen op de werkvloer (denk aan pestgedrag of intimidatie). Het gaat ook over de omgang met vertrouwelijke informatie zoals persoonsgegevens. Er zijn voorbeelden gedeeld over het openlijk bespreken van vertrouwelijke persoonsgegevens in kantoortuinen. Daarnaast komt naar voren dat bij enkele melders het gevoel van een 'afrekencultuur' wordt ervaren. Zij durven kwesties niet bespreekbaar te maken, omdat ze het gevoel hebben dat het gevolgen kan hebben voor hun eigen positie of dat van hun collega's. De melders zien dat sommige negatieve cultuurpatronen hardnekkig zijn en ook specifiek gebonden aan de locatie waar men werkt.

## *Onveilige werkomgeving*

De commissie heeft tevens signalen ontvangen dat melders zich onveilig voelen. Dat gaat enerzijds over de verstoorde arbeidsrelatie die een melder heeft met zijn leidinggevende en het gevoel nergens terecht te kunnen met de klacht. Anderzijds gaat het om een melder die kwetsbaar is vanwege externe bedreigingen en het gevoel heeft er alleen voor te staan.

## *Rol van de vertrouwenspersoon*

Opmerkelijk is dat er bij twee meldingen geen gebruik is gemaakt van de mogelijkheid om bij de vertrouwenspersoon te melden. Waarbij in één situatie de medewerker bewust niet naar de vertrouwenspersoon is gestapt, omdat het vertrouwen ontbreekt dat het gesprek vertrouwelijk blijft. Een andere melder is een gesprek met de vertrouwenspersoon geweigerd, omdat er sprake was van een arbeidsconflict met de werkgever. Het is belangrijk dat medewerkers een sparringpartner hebben en zich vertrouwd voelen om een dilemma intern te kunnen bespreken.

## *Zorg voor werknemers*

In diverse meldingen valt op dat er geen of nauwelijks (na)zorg is voor werknemers die te maken hebben met een integriteitskwestie. De commissie mengt zich niet in arbeidsconflicten, maar is wel begaan met de zorg die de Belastingdienst kan bieden aan melders die mogelijk tussen wal en schip vallen.

## *Bijdrage commissie*

De commissie voert met alle melders een gesprek en bekijkt gezamenlijk met hen wat gewenste vervolgacties zijn. De commissie houdt waar nodig vinger aan de pols. Zo heeft de commissie in het afgelopen halfjaar ook contact gehad met melders die voor 1 augustus een melding hebben gedaan.

**OVERZICHT TOTALEN vanaf 27 sep 2017 t/m 31 dec 2018**

	27 sep 2017 t/m 31 jan 2018	1 feb 2018 t/m 31 juli 2018	1 aug 2018 t/m 31 dec 2018
<i>Inkomende verzoeken</i>			
1. Meldingen	6	4	6
2. Doorverwijzingen	2	1	0
3. Informatieverzoeken	0	2	0
4. Afspraken en bijeenkomsten	13	11	8

***Uiteenzetting: Afspraken en bijeenkomsten derde 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 integriteit. Een overzicht van de afspraken:

- Afspraak met SG Manon Leijten en plv SG Han van Gelder (ministerie van Financiën) om de tweede halfjaarlijkse rapportage te bespreken
- Afspraak met plv SG Han van Gelder en DG Jaap Uijlenbroek (ministerie van Financiën) om de tweede halfjaarlijkse rapportage te bespreken
- Afspraak met afgevaardigden van de Samenwerkende centrales overheids personeel (SCO) en Departementaal georganiseerd overleg (DGO) om de tweede halfjaarlijkse rapportage te bespreken
- Diverse afspraken met privacy adviseurs van het ministerie van Financiën over het AVG-proof werken van de commissie
- Diverse afspraken met de DG Jaap Uijlenbroek om casuïstiek van een melder te bespreken
- Afspraak met [ ] (ministerie van Financiën) om de laatste stand van zaken te bespreken aangaande ontwikkelingen op integriteit
- Deelname aan de Dag van de Integriteit 2018 (deelname door Angelien Eijsink)

---

## 2. BEVINDINGEN

---

In dit hoofdstuk presenteren wij de bevindingen op basis van de werkzaamheden van de commissie van het afgelopen half jaar. Bij sommige bevindingen zijn ook adviespunten opgenomen. Deze adviespunten zijn relevant voor de bespreking van de derde halfjaarlijkse rapportage.

### ***Terugkoppeling n.a.v. 2<sup>e</sup> halfjaarlijkse rapportage***

De commissie heeft naar aanleiding van de tweede halfjaarlijkse rapportage diverse gesprekken gevoerd met afgevaardigden van het ministerie van Financiën over de aandachtspunten die aan bod zijn gekomen in de tweede halfjaarlijkse rapportage, zoals: het verkleinen van de afstand tussen leidinggevenden en medewerkers, rolinvulling van vertrouwenspersonen en HR-medewerkers, veiligheid op de werkvloer, weerbaarheid tegen anonieme meldingen, regelreflex versus de menselijke maat en integriteitszorg. De commissie wordt graag geïnformeerd over de acties die het ministerie op deze aandachtspunten heeft ingezet in het afgelopen halfjaar.

### ***Meerwaarde Tijdelijke Commissie Integriteit Belastingdienst***

Met betrekking tot diverse zaken die in het afgelopen anderhalf jaar zijn gemeld en besproken tussen melders en commissieleden is vooruitgang waar de melders erg tevreden mee zijn. De melders laten de commissieleden weten dat een gesprek met de commissieleden de angel uit een kwestie/geschil heeft gehaald. Het luisterende oor en de bevestiging van de commissieleden zorgen ervoor dat de melders zelf vervolgacties kunnen ondernemen. Ook zorgen de commissieleden voor de-escalatie en voorkomen hiermee mogelijk dat melders buiten de organisatie melden.

**Advies:** De commissie adviseert om met een nieuwsbericht de voordelen van het inzetten van de commissie kenbaar te maken. De commissie is immers nog één halfjaar actief. Het is belangrijk dat alle medewerkers en leidinggevenden weten dat ze met hun kwesties ook bij de commissie terecht kunnen. Dit advies geven we ook, omdat we van een melder te horen hebben gekregen dat de informatie over de commissie integriteit moeilijk vindbaar is.

De commissie is ingesteld tot 1 september 2019. Wij vernemen graag welke ideeën het ministerie heeft voor het vervolg na de commissie.

### ***Aandacht voor integriteit groeit***

De commissie neemt een groeiende aandacht waar binnen het ministerie van Financiën en de Belastingdienst voor integriteit. [ ] heeft de commissie meegenomen in de laatste ontwikkelingen. Zo is het ministerie bezig met 'Het Verhaal', een project dat dialoog bevordert. Daarnaast is het ministerie bezig met het versterken van de kwaliteit van integriteitsonderzoek, door het centraal te organiseren binnen het ministerie en de capaciteit te vergroten. Daarnaast is de Belastingdienst bezig met het inrichten van een 'adviespunt/vraagbaak' buiten de staande organisaties voor leidinggevenden en medewerkers. De commissie verneemt graag meer informatie hoe een dergelijk adviespunt ingericht gaat worden.

De Belastingdienst is ook actief om extern kennis uit te wisselen op integriteit. Zo heeft de Belastingdienst op 27 september een bijdrage gegeven aan de Dag van de Integriteit (georganiseerd door CAOP en samenwerkingspartners). Een workshop '#MeToo monoloog' is verzorgd door een directeur en de landelijke vertrouwenspersoon van het ministerie van Financiën. Een commissielid heeft deze Dag van de Integriteit bijgewoond en vond de monoloog een indrukwekkend verhaal over de 'grijze grenzen' van ongewenst gedrag en hoe moeilijk het is om dit bespreekbaar te maken.

### ***Aandacht voor (na)zorg***

Integriteitskwesties komen in elke organisatie voor. Een belangrijke vraag is hoe je daar als organisatie op een goede manier mee omgaat. Wat ons opvalt, is dat er soms onvoldoende aandacht is voor (na)zorg voor de medewerker(s) die het betreft. Mensen die te maken hebben met integriteitskwesties – het overkomt ze zelf, of ze zijn betrokken bij de casus van een ander – ervaren veel emotionele en psychische belasting.

*Advies:* De commissie adviseert om na te gaan welke (na)zorg wordt geboden aan werknemers die te maken hebben met integriteitskwesties die tussen wal en schip vallen.

### ***Een veilige werkomgeving***

In het afgelopen halfjaar geven melders terug dat ze zich onveilig voelen. Het gevoel van onveiligheid wordt ervaren op de werkvloer in contact met leidinggevenden en collega's (intern), maar ook door vervelend contact met belastinggerechtigden (extern).

Een veilige werkomgeving zit onder andere in openheid, transparantie, niet afgerekend worden op fouten, voor je mening uit durven komen, verantwoordelijkheid nemen en leidinggevenden die kwesties goed oppakken.

*Advies:* De commissie adviseert om na te gaan in hoeverre er aandacht is voor een veilige werkomgeving en wat er concreet gebeurt om het (gevoel) van veiligheid te vergroten.

### ***Zicht op integriteitsrisico's***

De commissie vraagt zich af in hoeverre de Belastingdienst frequent een risicoanalyse integriteit uitvoert en in hoeverre er zicht is op de integriteitsrisico's binnen de afdelingen en verschillende functies. In de meldingen komen geregeld integriteitsrisico's aan de orde. Daarbij kan gedacht worden aan de (ont)binding met de Belastingdienst, medewerkers die jarenlang werkzaam zijn bij de Belastingdienst en een eigen informele cultuur hebben gevormd, de snelle wisselingen in leidinggevenden, de omgang met vertrouwelijke informatie en met bevoegdheden. De commissie vraagt zich af in hoeverre de Belastingdienst zicht heeft op een breder beeld van integriteitsrisico's in de organisatie. Dit overzicht kan nuttig zijn om preventief te werken aan integriteit.

*Advies:* De commissie adviseert om na te gaan in hoeverre er een actueel overzicht is van integriteitsrisico's op afdelings- en functieniveau.

### ***Overig: Commissie – AVG proof***

De commissie heeft in het afgelopen halfjaar een compliance toets uitgevoerd met een privacy officer van het ministerie van Financiën. Het doel was nagaan of de commissie werkt volgens de richtlijnen van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). Omdat de commissie geen persoonsgegevens verwerkt en uiterst zorgvuldig omgaat met de vertrouwelijke informatie van de melders, was de toets positief. De enige toevoeging is dat de commissie de melders informeert over het verwijderen van hun informatie uit de databestanden van de commissie.



---

## 3. BIJLAGE

---

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

Instelling en taak (conform het Instellingsbesluit 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 – Programma Dag van de Integriteit 27 september 2018



Programma Dag van de Integriteit 'De grenzen van integriteit'  
27 september 2018, De Observant, Stadhuiscplein 7 in Amersfoort

Donderdag 27 september 2018

- Dagvoorzitter *Marianne van den Anker*
- 09.30 – 10.00 **Inloop met koffie en thee**
- 10.00 – 10.15 **Welkom en inleiding door dagvoorzitter**  
*Marianne van den Anker*
- 10.15 – 11.00 **Vertrouwen als basis voor integer gedrag**  
*Dr. Pauline Voorman*  
*Adviseur en trainer, Trustworks*

Vertrouwen is een fundamenteel onderdeel in iedere samenwerkingsrelatie, maar vaak ook het meest kwetsbare. Vertrouwen is de basis voor psychische veiligheid, voor elkaar open staan en op elkaar kunnen bouwen. Daarmee is het ook de basis voor een goed integriteitsmanagement. In organisaties zorgt wederzijds vertrouwen voor gezonde tegenspraak, om hulp vragen, elkaar aanspreken op gedrag en (openlijk) fouten durven maken. Ook stimuleert het kritisch zijn op eigen prestaties en mogelijke misstanden melden. Werken aan vertrouwen vraagt iets van de 'harde' de 'zachte' kant. Het gaat om duidelijke kaders schappen en om elkaar aandacht, steun en ruimte geven. Pauline Voorman, auteur van het boek 'Vertrouwen werkt' deelt inzichten hoe je kunt sturen op gedrag en om daarmee het vertrouwen te bevorderen en beïnvloeden in organisaties.

CAOP  Interprovinciaal Overleg   

11.00 – 12.30 Eerste ronde deelsessies

12.30 – 13.30 Lunch

13.30 – 15.00 Tweede ronde deelsessies

15.00 – 15.15 Pauze

15.15 – 16.00 Grenzen aan de transparantie?

*Prof. dr. Paul Frissen*

*Hoogleraar Bestuurskunde Tilburg University & decaan Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB)*

"Een volledig transparantie wereld is afschuwelijk en totalitair," zegt Paul Frissen in zijn laatste boek *'Het geheim van de laatste staat - Kriebek van de transparantie'*. Het werken aan integriteitsmanagement vraagt vaak om transparantie, maar waar liggen de grenzen? Hoe om te gaan met de spanning tussen transparantie en privacy van medewerkers, partners, stakeholders? Kan en moet een overheid echt alles publiceren en delen met anderen? Frissen neemt ons mee in zijn visie op het maatschappelijk verlangen naar transparantie, de (on)mogelijkheden daarvan en het belang van geheimen. Zonder geheimen is de burger niet vrij, en zonder geheimhouding kan de staat de vrijheid van de burger niet beschermen. Frissen bespreekt wat zijn visie betekent voor het werken aan integriteit en gebruikt daarbij diverse voorbeelden uit de praktijk.

16.00 – 16.20 Oogst van de Dag & Nacht van de Integriteit 2018

*Prof. dr. Zeger van der Wal*

*Bijzonder hoogleraar op de Jan Dales Leerstoel van de Universiteit Leiden en het CAOP*

16.20 – 16.25 Afsluiting dagvoorzitter

Vanaf 16.30 Borrel

CAOP 

Interregionaal Instituut Bestuur







## Deelsessies

### 1. Motieven, gedrag en integriteit - gemotiveerde werknemer is goud waard voor (integere) organisatie

Hoe kunt u integer gedrag in uw organisatie stimuleren? Naast voorbeeldgedrag, heldere kaders en optreden bij schendingen is er nog een cruciaal handelingsperspectief waar niet altijd direct aan wordt gedacht bij integriteitsbeleid. Namelijk: het vermogen van de motivatie van werknemers om de publieke zaak of de samenleving te dienen. Uit onderzoek blijkt dat mensen met een hogere zogeheten 'Publieke Service Motivatie' eerder geneigd zijn om (ook) integer te handelen. Waarom is dat? En hoe kunt u dit inzicht gebruiken in uw integriteitsbeleid? Tijdens deze deelsessie deelt Corina Hendriks de belangrijkste wetenschappelijke inzichten als het gaat om gemotiveerde medewerkers en wat zij betekenen voor integriteit. U gaat ook zelf ervaren hoe uw motivatie invloed heeft op de keuzes die u maakt.

*Spreker: dr. Corina Hendriks, kennisontwikkelaar en senior onderzoekadviseur GAOP*

### 2. Integriteit aan de grenzen van het publieke domein

Overheden werken toenemend samen met partners uit andere sectoren, zoals zorg, onderwijs en markt. Sectoren waar andere normen gelden. Hoe ga je daarmee om? Hoe houd je zicht op de manier waarop andere organisaties omgaan met de normen die voor jouw organisatie zo wezenlijk zijn? Reijer Gaasterland heeft in zijn functie als integrity officer bij TNO diverse dilemma's aan de hand gehad waar het gaat om samenwerken met externe partijen en het toepassen van eigen waarden en normen kaders. In deze interactieve deelsessie neemt Reijer u mee in zijn werk bij TNO en legt diverse breed herkenbare dilemma's aan u voor.

*Spreker: Reijer Gaasterland, integrity officer TNO*

### 3. Film en integriteit met paneldiscussie

Integriteit is een arbitrair begrip. Wat zijn de waarden en normen die maken dat je integer wilt handelen? Wat maakt dat je soms toch in de verleiding komt de grenzen op te zoeken? En welke gevolgen heeft dit voor het publieke domein? In deze deelsessie kijken we naar een film die aanzet tot nadenken over de vraag hoe integer gedrag tot uiting komt in de dagelijkse praktijk. Na afloop gaan we met elkaar in gesprek over wat we hebben gezien en hoe dat relateert aan ons eigen dagelijks werk en praktijk.

### 4. Integriteit en de rol van angst in organisaties

Het bevorderen van integriteit in een organisatie vraagt om een open en transparante cultuur. Maar welke grenzen zijn er om integriteit te verankeren in het DNA van een organisatie als zo'n cultuur ontbreekt? Wat als er sprake is van angst? Waar zijn medewerkers dan bang voor? Welke oorzaken en gevolgen zijn van belang? En wanneer kun je spreken van een angstcultuur? Peter Fijbes, auteur van het boek 'Angstcultuur. Krijg grip op angst in organisaties' deelt zijn inzichten en ervaringen om cultuurpatronen te doorbreken. In deze deelsessie gaat u onder andere aan de slag met een quick scan om te bekijken welke cultuurpatronen aanwezig zijn in uw organisatie.

*Spreker: Peter Fijbes, organisatieadviseur, trainer en auteur*

### 5. #MeToo monoloog

Als de #MeToo beweging ons één ding heeft laten zien, is het hoeveel grenzen er nog zijn om ongewenst gedrag bespreekbaar te maken. De aandacht die #MeToo genereert is belangrijk voor integriteitsprofessionals om een volgende stap te maken in het veilig bespreekbaar maken en opvolgen van signalen/klachten na ongewenst gedrag. Paul Heijnis (landelijk vertrouwenspersoon en compliance officer) heeft jaren ervaring in het bevorderen van een veilige gespreksomgeving. In deze deelsessie neemt Paul u mee in een casus rond ongewenst gedrag die heeft gespeeld op zijn ministerie. Met inzet van een actrice en de leidinggevende uit de casus ervaart u hoe complex het kan zijn om ongewenst gedrag bespreekbaar te maken en welke handelingsperspectieven er zijn.

*Spreker: Paul Heijnis, landelijk vertrouwenspersoon integriteit en compliance officer bij het Ministerie van Financiën*

Aan het Ministerie van Financiën  
T.a.v. SG mw. drs. M.R. Leijten  
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  
1 bijlage(n)  
16 september 2019 datum

Betreft: Vierde halfjaarlijkse rapportage van de Tijdelijke  
Commissie Integriteit Belastingdienst  
Periode: 1 januari t/m 31 juli 2019

Geachte mevrouw Leijten en meneer Van Gelder,

Hierbij bieden we u de vierde halfjaarlijkse rapportage aan van de Tijdelijke Commissie Integriteit Belastingdienst. De rapportage beslaat de periode 1 januari 2019 t/m 31 juli 2019.

Graag bespreken wij deze rapportage met u op 27 september 2019 om daarna vervolgspraken te maken.

Hartelijke groeten,

Mariënne Verhoef  
Angelien Eijsink en  
Johan de Leeuw



Mariënne Verhoef



Angelien Eijsink



Johan de Leeuw

---

**VIERDE**  
**HALFJAARLIJKSE RAPPORTAGE**  
TIJDELIJKE COMMISSIE INTEGRITEIT BELASTINGDIENST

---

---

# INLEIDING

---

De Tijdelijke Commissie Integriteit Belastingdienst is begonnen aan haar vijfde halfjaarlijkse termijn. Waar in de meldingen in de derde halfjaarlijkse termijn hoofdzakelijk een veilige werkomgeving en (na)zorg voor werknemers uit de meldingen naar voren komt, constateren wij in de vierde halfjaarlijkse termijn dat de afhandeling van eerder gedane meldingen en ontbrekende aandacht en zorg voor de melder de belangrijkste aandachtspunten zijn. De commissie heeft het afgelopen halfjaar wederom gesprekken gevoerd met melders, maar ook met eerdere melders die al contact hebben gehad met de commissie. Mede door de bijdrage van de commissie kunnen de meeste melders vervolgstappen zetten.

De Belastingdienst is druk bezig om de integriteitsinfrastructuur onder de loep te houden en aanpassingen te maken waar het gaat om cultuur en leiderschap. Wij constateren dat er binnen en buiten de Belastingdienst meer aandacht mag komen voor nut en noodzaak van de commissie en voor de implementatie van de adviezen van de commissie. In deze rapportage geven we diverse aanbevelingen om dit tot stand te laten komen.

In het afgelopen halfjaar zijn enkele wijzigingen uitgevoerd in de samenstelling en de duur van de Tijdelijke Commissie. Zo is dhr. ir. J.F. (Johan) de Leeuw toegevoegd als lid van de commissie. Daarnaast is de instelling van de commissie verlengd tot 1 juli 2020. De commissie is gevraagd om in mei 2020 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.

In deze rapportage vindt u een overzicht van de meldingen, bevindingen en ontwikkelingen van de commissie over de afgelopen zes maanden.

---

# 1. MELDINGEN EN BEVINDINGEN

---

In dit hoofdstuk wordt een geanonimiseerd overzicht gepresenteerd van de meldingen die zijn binnengekomen in de periode van 1 januari t/m 31 juli 2019. Op hoofdlijn worden in dit hoofdstuk signalen en bevindingen weergegeven die uit de meldingen naar voren komen. Bij sommige bevindingen zijn ook adviespunten opgenomen. Deze adviespunten zijn relevant voor de bespreking van de vierde halfjaarlijkse rapportage.

## **1. Onzorgvuldige afhandeling van eerder gedane meldingen**

In het afgelopen jaar halfjaar heeft de commissie diverse meldingen ontvangen waar de melder eerst intern een integriteitsmelding heeft gedaan, maar deze onvoldoende en onzorgvuldig is opgepakt. We zien de volgende elementen terugkomen in de afhandeling van eerder gedane meldingen.

### **a. Eigen procedures worden niet gevolgd**

We zien bij directie- en managementleden vastberadenheid om een melding snel en daadkrachtig op te pakken. Dat is op zich goed, maar in de praktijk wringt het met een zorgvuldige afhandeling van een melding. Het gaat bijvoorbeeld om de positie die directie- en management inneemt om geen onafhankelijk onderzoek te doen, zelf de gesprekken te voeren met betrokkenen en niet volgens afgesproken procedures te werken.

In onze meldingen zien we ook terugkomen dat integriteitsprofessionals de eigen procedures onvoldoende volgen. Een voorbeeld is een vertrouwenspersoon die nog zonder toestemming van de melder, het verhaal al bij directie neerlegt. Een ander voorbeeld betreft een integriteitscoördinator die een informeel integriteitsonderzoek start, zonder een officiële melding te doen terwijl de melder dit wel wenst. Het is zorgelijk dat sprake lijkt van willekeur in hoe er wordt omgegaan met een melding. Ook voor melders is het onduidelijk hoe de gang van zaken is, nadat zij een melding hebben gedaan.

### *Advies*

De commissie adviseert om integriteitsmeldingen eenduidiger en onafhankelijker op te pakken. Het centrale onderzoeksbureau OIF van het ministerie van Financiën kan een belangrijke bijdrage leveren aan een uniforme en onafhankelijke aanpak van integriteitsmeldingen. Het betekent wel dat directies goed op de hoogte moeten zijn van het proces om een melding centraal te registreren en eventueel op centraal niveau integriteitsonderzoek uit te laten voeren. Belangrijk is om goed te kijken hoe onafhankelijkheid geborgd kan worden in het werk van onderzoeksbureau OIF.

Daarnaast adviseren wij om meer aandacht te hebben voor de informatiepositie van de melder. Melders moeten op de hoogte zijn van het proces na melding. Zorg en aandacht voor de melder gedurende het proces na melding blijft een belangrijk aandachtspunt voor de Belastingdienst.

### **b. Ervaren druk vanuit directie en management**

In een aantal meldingen ziet de commissie dat er oneigenlijke druk wordt uitgeoefend op melders. Melders worden als 'lastige mensen' ervaren, omdat ze standvastig zijn en het belangrijk vinden dat gedegen met hun melding wordt omgegaan. In enkele gevallen leidt het ertoe dat een melder wordt verplaatst naar een andere directie of zelf weggaat omdat een onhoudbare situatie ontstaat. De commissie vindt dit zorgwekkend. De commissie is van mening dat deze effecten zich wellicht niet



zouden voordoen, als in een veel eerder stadium op een serieuze en mensgerichte aanpak met de melders wordt omgegaan.

#### *Advies*

Hoe zorg je ervoor dat je als organisatie meldingen waardeert en dat er serieus naar melders geluisterd wordt? Hoe straal je dit ook uit naar de rest van de organisatie? Volgens de commissie zijn op dit vlak belangrijke stappen te zetten. Het gaat om de drieslag van inhoud, processen en relaties. Bij problemen schort het aan één of meerdere kanten van deze driehoek. Ook bij onze meldingen. Wij adviseren om meer aandacht voor relaties en processen te hebben in de omgang met melders.

De ervaren druk vanuit directie en management staat ook in relatie tot houding, cultuur en gedrag in de organisatie. In het cultuur- en leiderschapstraject zou expliciet aandacht moeten zijn voor hoe je als organisatie wil omgaan met kritiek en meldingen vanuit medewerkers. De commissie ervaart dat directieleden op een verschillende manier reageren op interventies van de commissie. Wanneer een directielid het gesprek met de commissie ook ziet als leerervaring, heeft dat meer impact voor de casus.

#### **c. Onvoldoende zorg voor melders**

Ook opvallend in meldingen van het afgelopen halfjaar is dat er nog steeds onvoldoende zorg is voor melders. De melder wordt uit het oog verloren. Het oplossen van een melding wordt soms belangrijker geacht dan de zorg en aandacht voor de melder. De commissie heeft dit punt al eerder gemaakt, maar ziet nog onvoldoende verbetering. In de betreffende meldingen is onvoldoende inlevingsvermogen richting een melder. Een melder wil zich gehoord voelen en erkenning krijgen voor de perceptie van het benoemde probleem. Het doen van een melding kan als uiterst kwetsbaar worden ervaren. Op het moment dat een melder zich met hand en tand moet verdedigen na het doen van een melding, gaat er iets mis in het proces. Uiteraard moet gedegen onderzoek plaatsvinden en kan het zo zijn dat de beleving van een melder niet overeenkomt met de werkelijkheid. Maar ook dan is de vraag hoe je als organisatie met melders wil omgaan. Het is belangrijk dat directie en management reflecteren op eigen handelen en inzicht proberen te krijgen in oorzaken om van daaruit te werken aan verbetering. De commissie ziet hier belangrijke verbeterpunten voor de organisatie.

Wat regelmatig wordt vergeten is impact van een melding op een afdeling. Als een werknemer op non-actief wordt gesteld vanwege een vermeende integriteitsschending, heeft het impact en gevolgen voor een afdeling. Het is niet altijd bekend wie de melder(s) is/zijn. Het zorgt voor spanningen in een afdeling waar management oog en aandacht voor moet hebben. Er moet meer aandacht zijn voor goede communicatie binnen een afdeling waar een melding wordt gedaan.

#### *Advies*

Het bieden van voldoende (na)zorg aan melders, betrokkenen en afdelingen is een belangrijk aandachtspunt. Wij adviseren om meer handvatten te bieden aan management over hoe je deze (na)zorg kan bieden en de mate van transparantie die je kan geven als een integriteitskwestie speelt of heeft gespeeld om een veilige cultuur op de afdeling te bieden of behouden.

## **2. Onvoldoende transparantie in fiscale trajecten**

In de afgelopen twee jaar ziet de commissie met regelmaat meldingen voorbij komen waar sprake is van integriteitsonderzoek dat voortvloeit uit een fiscaal traject. De commissie heeft zich in het afgelopen halfjaar laten bijpraten over hoe dit traject verloopt binnen het ministerie van Financiën.

Wij zien in de praktijk dat diverse zaken niet goed gaan. Het gaat dan om:

- de toegang tot informatie waar medewerkers recht op hebben maar geen toegang toe krijgen;

- de mogelijke afhankelijkheid van de bezwaarcommissie en/of de personen die oordelen over het bezwaar;
- uitstel van een disciplinair besluit als het bezwaar of beroep nog loopt;
- gedegen informatievoorziening in het proces van een fiscaal traject naar medewerkers en directieleden.

*Advies*

De commissie wil een nader gesprek voeren met de DG en SG over proces, handelswijze en onafhankelijkheid betreffende fiscale trajecten en gerelateerde integriteitsonderzoeken. Daarnaast adviseren wij om een korte handreiking beschikbaar te stellen voor medewerkers en directieleden waarin proces wordt toegelicht betreffende een fiscaal traject en een gerelateerd integriteitsonderzoek. In de handreiking voor directieleden moet aandacht zijn voor hoe je het goede gesprek voert met een medewerker als een fiscaal onderzoek speelt. In de handreiking voor medewerkers moet uitleg komen over procesgang en de rechten en plichten van een medewerker.

**3. Wel advies, geen officiële melding**

De commissie wordt soms benaderd door werknemers die advies willen van de commissie, maar geen officiële melding willen doen. De commissie staat ook deze werknemers bij met bemiddeling en advies. Werknemers hebben de moeite genomen om contact op te nemen met de commissie, dat wil de commissie graag ondersteunen. Redenen waarom werknemers geen officiële melding willen doen zijn divers. Meestal zijn ze betrokken bij een intern meldproces en zijn ze bang voor de gevolgen die een externe melding kan hebben op het interne proces.

*Advies*

De commissie adviseert om binnen en buiten de Belastingdienst 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 aan het woord te laten.

**OVERZICHT TOTALEN vanaf 27 sep 2017 t/m 31 jul 2019<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
<i>Inkomende verzoeken</i>				
1. Meldingen	6	4	6	4
2. Doorverwijzingen	2	1	0	1
3. Informatieverzoeken	0	2	0	1
4. Afspraken en bijeenkomsten met vertegenwoordigers van de Belastingdienst	13	11	8	12

**4. Uiteenzetting: Overleggen en bijeenkomsten vierde 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 integriteit. Een overzicht van de afspraken:

- Overleg met de SG Manon Leijten, plv. SG Han van Gelder en DG Jaap Uijenbroek om de derde halfjaarlijkse rapportage te bespreken.
- Johan de Leeuw heeft als nieuw commissielid in het afgelopen halfjaar met diverse partijen en bestuurders uitgebreid kennis gemaakt en gesproken over recente ontwikkelingen:
  - Oriënterend en kennismakende gesprekken met SG, pSG, DG en pDG Belastingdienst. Er is gesproken over sturingsrelaties, de cultuur op het departement en dienst en verwachtingen ten aanzien van de commissie.
  - Kennismakingsbijeenkomst met de Centrale Ondernemingsraad.
- Gesprek met Hoofddirecteur Fiscale & juridische zaken [ ] en [ ] over de gang van zaken bij fiscale onderzoeken van eigen medewerkers.
- Gesprek met de heer Omtzigt, CDA Tweede Kamerfractie, over de werkwijze van de commissie en de resultaten van het afgelopen anderhalf jaar. Daarnaast gesproken over meldingen die dhr. Omtzigt ontvangt van werknemers van de Belastingdienst en recente ontwikkelingen ten aanzien van het Kamerdebat over de toeslagenaffaire.
- Gesprek met [ ] van de Auditdienst Rijk over het werk van de commissie en het werk van [ ] tav het signaleren van fraude.

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

- Gesprek met  over het verbetertraject van het integriteitsstelsel binnen de DGBD.
- Gesprek met het Platform Landelijk Overleg Vertrouwenspersonen. Tijdens dit overleg onder andere elementen uit de derde halfjaarlijkse besproken en actualiteiten.
- Commissielid Mariëtte Verhoef heeft met ondersteuning van CAOP de workshop *'Speak up and be heard'* verzorgd bij de Top200 Belastingdienst. Daarnaast een inhoudelijke bijdrage geschreven voor het boekje 'Cultuur en Leiderschap'.

In de komende maanden staan de volgende gesprekken ingepland met de commissie:

- kennismakingsbijeenkomst met vakbondsvertegenwoordigers van de vier vakcentrales (CMHF, CNV Overheid, FNV Overheid en Ambtenarencentrum/NCF);
- kennismaking met de nieuwe COR;
- besloten overleg met de vaste Kamercommissie Financiën om de commissie te presenteren en uitleg te geven over de werkwijze van de commissie.

---

## 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. 3<sup>e</sup> halfjaarlijkse rapportage**

De commissie heeft naar aanleiding van de derde halfjaarlijkse rapportage diverse gesprekken gevoerd met afgevaardigden van het ministerie van Financiën over aandachtspunten die aan bod zijn gekomen in de derde halfjaarlijkse rapportage. Denk aan de (na)zorg voor de melder, aandacht voor een veilige werkomgeving en zicht op integriteitsrisico's.

De commissie wordt graag geïnformeerd over de acties die het ministerie naar aanleiding van deze aandachtspunten heeft ingezet in het afgelopen halfjaar.

### **2. Bemiddeling in een geschil**

### **3. Cultuur en leiderschap**

De Belastingdienst is momenteel bezig met een cultuur- en leiderschapsprogramma. De commissie heeft zich in het afgelopen halfjaar hierover laten bijpraten. Wat de commissie opvalt is de deels modelmatige aanpak BD-breed. Wij denken dat er vooral aandacht moet zijn voor de praktijk en casuïstiek, met aanrijking van handelingsperspectieven. Het gaat om de balans tussen een praktijkgerichte benadering, modelmatige ondersteuning en het beschikbaar stellen van handelingsperspectieven.

### **4. Wijziging Instellingsbesluit Tijdelijke Commissie Integriteit Belastingdienst**

Het Instellingsbesluit van de Tijdelijke Commissie Integriteit Belastingdienst is per 1 mei 2019 gewijzigd. Vanwege langdurige onbeschikbaarheid van een van de commissieleden is een derde commissielid benoemd. In deze wijziging is de benoeming van de heer ir. J.F. (Johan) de Leeuw als permanent lid van de commissie opgenomen. De commissie is met het wijzigingsbesluit verlengd tot 1 juli 2020. De commissie is gevraagd om in mei 2020 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.

---

## 3. BIJLAGE

---

### **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.