

Bijlage 1

Wederhoortabel

Nr.	Inzagepartij	Hoofdstuk/ paragraaf	Te corrigeren tekst	Argumentatie/onderbouwing van reactie	Reactie inspectie	Aangepaste tekst
1	Belastingdienst	Blz 3	De aandachtgebieden gaanen inclusie bij.	Het afwijken van de 5 thema's is een bewuste, door de organisatie en top genomen en gedocumenteerde beslissing geweest. Uit evaluatie bleek dat er behoefte was aan focus. En Diversiteit & Inclusie was een actueel thema, waar aandacht voor nodig was. Door dit niet te vermelden in het reflectieverslag ontstaat een niet volledig beeld.	De zin is aangepast. Echter, ligt de focus van dit punt niet op het feit dat de doelen veranderd zijn maar dat deze op geen enkel moment (niet vóór en niet na het aanpassen van de doelen) gelinkt waren met de strategische doelen van de organisatie.	De Belastingdienst geeft aan dat dit een bewuste keuze was die voortkwam uit op dat moment bestaande behoeftes vanuit de organisatie en keuzes vanuit de top.
2	Belastingdienst	Blz 3	Daarnaast was de.....niet altijd duidelijk.	De onderbouwing van conclusie is niet helder. Graag benoemen welke van de gedragingen niet nodig zijn om de strategische doelen van de Belastingdienst te halen.	Zie reactie bij nr. 1. Dit aandachtspunt is gebaseerd op de meerjarenvisie 2020-2025 van de Belastingdienst. We lichten dit uitgebreider toe in de tekst.	Wij zien echter niet dat expliciet de link wordt gelegd tussen de aandachtgebieden en de visie 'burgers en bedrijven centraal' uit de Meerjarenvisie Belastingdienst 2020-2025 en de daaraan gekoppelde strategische prioriteiten (o.a. 'snelle, betrouwbare en zorgvuldige behandeling' en 'deskundige en persoonlijke ondersteuning').

3	Belastingdienst	Blz 5	We vinden het...verbanden zijn gelegd.	Onderzoek naar het perspectief van Burgers en Bedrijven wordt gemeten via de Dienstverleningsmonitor en Fiscale Monitor. Dit is een groot gestructureerd onderzoek waarbij onderzoek wordt gedaan naar het vertrouwen in de Belastingdienst tot aan operationele KPI's zoals de bereikbaarheid van de Belastingdienst. Hierdoor kan geen directe relatie gelegd worden naar het programma L&C. Naast interventies gericht op leiderschap en cultuur zijn er ook andere invloeden op dergelijke resultaten. Om het causale effect of toegevoegde waarde van inspanningen te onderzoeken is een adequate onderzoeksopzet nodig (bijv. een veldexperiment met experimentele en controle conditie). Dat is lastig te realiseren.	De fiscale monitor diende hier als een voorbeeld; er zijn ook andere mogelijkheden. De tekst (blz 6) is aangepast en het voorbeeld van de fiscale monitor is eruit gehaald. We spreken hier bewust niet over causale verbanden en statistische effecten. We adviseren de Belastingdienst enkel om ook gebruik te maken van de informatie die er al is. Dit kan helpen bij het bepalen in hoeverre de strategische prioriteiten behaald worden. Hoe dit ingevuld wordt, kan de Belastingdienst met experts uit de eigen organisatie bepalen.	Bepaal samen met experts uit de organisatie in welke mate er ook gebruik gemaakt kan worden van metingen die er al zijn of plaats gaan vinden om de effecten van je programma op de buitenwereld beter in kaart te brengen. Ook als deze niet causaal zijn. We moedigen de Belastingdienst aan om op zoek te gaan naar onderbouwingen vanuit verschillende bronnen die voldoende indicatie geven of ze op de goede weg zitten.
4	Belastingdienst	Blz 5	De Belastingdienst geeft... van sociale veiligheid.	Wat in het Medewerkers onderzoek (MO) gemeten wordt onder de noemer sociale veiligheid, is in essentie psychologische veiligheid. Een voorbeeld is de vraag "Op mijn werk durf ik voor mezelf op te komen". De resultaten die we noemen gaan dus feitelijk (mede) over psychologische veiligheid en daar hebben we in het programma ook op ingezet. Dat de termen verwarrend zijn delen we.	De tekst (blz 6) is aangepast om duidelijk te maken dat er al ingezet wordt op psychologische veiligheid.	Investeer nog meer in psychologische veiligheid.

5	Belastingdienst	Blz 5, aanbeveling 1	Specifiek houdt dit...en vervolgens meten.	De Belastingdienst concludeert dit zelf ook op basis van evaluatie van diverse programma's. Concreet advies hierover van de Inspectie is welkom, zodat we het de volgende keer beter kunnen doen.	We hebben de tekst aangevuld met drie concrete stappen met voorbeelden.	Maak meer werk van het meten van effecten van programma's en interventies op het gebied van gedrag en cultuur. Specifiek houdt dit in: a) Bepaal welke concrete doelen je per aandachtsgebied wilt bereiken (bijvoorbeeld: een verhoogd gevoel van fysieke en emotionele veiligheid van medewerkers; het actief inzetten op een veilig werkklimaat door leidinggevenden). b) Koppel specifieke gedragsindicatoren aan elk geformuleerd doel (bijvoorbeeld: medewerkers durven zich vaker kritisch te uiten; leidinggevenden belonen en waarderen gedrag dat bijdraagt aan het bevorderen van een veilig werkklimaat; leidinggevenden vertonen voorbeeldgedrag op het gebied van fysieke en emotionele veiligheid). c) Overleg met onderzoekers hoe de gedragsindicatoren gemeten kunnen worden en welke kwalitatieve of kwantitatieve gegevens inzichtelijk kunnen maken of het beoogde gedrag vertoond wordt
---	-----------------	----------------------	--	---	---	---

						(bijvoorbeeld: afnemen van interviews vóór, tijdens en na afloop van het programma; een vragenlijst; observaties; analyseren van meldingen etc.).
6	Belastingdienst	Blz 5, aanbeveling 1	En over hoe...programma getoetst wordt.	We baseren ons voornamelijk op het MO als effect- en meetinstrument. Het is dan wel van belang of de vragen die in het MO gesteld worden inzicht kunnen geven in het effect van programma's en interventies. Door de keuze van vragen is dit niet altijd mogelijk.	Op blz 4 hebben we een tekst toegevoegd om duidelijk te maken dat het Medewerkers-onderzoek (MO) onzes inziens niet afdoende is.	Het Medewerkersonderzoek is voor dit doel onzes inziens niet afdoende. Ten eerste is het lastig om zelf nieuwe items aan te dragen. Ten tweede kunnen jaarlijkse metingen niet altijd met elkaar vergeleken worden, omdat er nieuwe items bijkomen, items vervallen of omdat deze aangepast worden.
7	Belastingdienst	Blz 6. Aanbeveling 2	Neem als top ... het gewenste gedrag.	Het programma L&C heeft altijd de focus gelegd op het versterken van het leiderschap inclusief de top. Elk thema werd gestart met een sessie met het Bestuursteam.	Het punt dat wij maken is niet dat het Bestuursteam niet voldoende betrokken was, maar dat er door de decentrale invulling geen duidelijke lijn vanuit de top te zien was. De tekst is aangepast om het punt dat wij willen maken duidelijker te maken.	Dit betekent ook dat (het idee van) vrijblijvendheid door een decentrale invulling van het programma voorkomen moet worden.
8	Belastingdienst	Blz 6. Aanbeveling 2	Dit betekent ook ...slag wordt gegaan.	Deze aanbeveling heeft niet met het meten van effecten te maken. De aanbeveling ziet op of er een bepaalde mate van (centrale) urgentie gevoeld moet worden / gedragen door de top en	Voor deze toezichtactiviteit hebben we breder gekeken naar de opbrengsten van het programma. In het programma was er ook	

				organisatie breed om een Belastingdienst breed programma succesvol te laten zijn. Suggestie is om deze apart op te nemen.	veel aandacht voor de rol van leidinggevenden. Daarom komen we hier in de aanbevelingen op terug.	
9	Belastingdienst	Blz 6. Aanbeveling 4	We vinden het ...verbanden zijn gelegd	Zelfde opmerking als bij Nr.3. Het onderzoek naar het perspectief van Burgers en Bedrijven wordt via de Dienstverleningsmonitor en Fiscale Monitor gemeten. Dit is een groot gestructureerd onderzoek waarbij geen directe relatie gelegd kan worden naar het programma L&C. Dit is dan ook feitelijk onjuist.	De tekst is aangepast, zie ook reactie bij nr. 3.	Bepaal samen met experts uit de organisatie in welke mate er ook gebruik gemaakt kan worden van metingen die er al zijn of plaats gaan vinden om de effecten van je programma op de buitenwereld beter in kaart te brengen. Ook als deze niet causaal zijn. We moedigen de Belastingdienst aan om op zoek te gaan naar onderbouwingen vanuit verschillende bronnen die voldoende indicatie geven of ze op de goede weg zitten.